



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula



**INCIDENCIA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA
EN LA OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO
CASO DE ESTUDIO:
INVERSIONES A HORA, C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN
DIEGO, EDO. CARABOBO.**

Autores (as):

Cuentas, Nathaly 17.173.581

Lamedá, Katy 17.030.167

Luna, Wagner 17.171.556

Noviembre de 2008



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula



**INCIDENCIA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA
EN LA OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO
CASO DE ESTUDIO:
INVERSIONES A HORA, C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN
DIEGO, EDO. CARABOBO.**

Autores (as):

Cuentas, Nathaly 17.173.581

Lamedá, Katy 17.030.167

Luna, Wagner 17.171.556

Trabajo de Grado presentado para optar por el título
De Licenciado en Administración Comercial



Noviembre de 2008
Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula



**INCIDENCIA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA
EN LA OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO
CASO DE ESTUDIO:
INVERSIONES A HORA, C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN
DIEGO, EDO. CARABOBO.**

Autores (as):

Cuentas, Nathaly 17.173.581

Lameda, Katy 17.030.167

Luna, Wagner 17.171.556

**APROBADO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO POR:**

Prof. Jenny Zuk

C.I.: 11.345.824

Coordinador

Prof. Manuel González F.

C.I.: 4.129.212

Principal

Prof. María A. Arevalo

C.I.: 12.109.474

Principal



Noviembre de 2008
Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula



**INCIDENCIA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA
EN LA OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO
CASO DE ESTUDIO:
INVERSIONES A HORA, C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN
DIEGO, EDO. CARABOBO.**

Tutor:

Prof. Manuel González F.

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública



Noviembre de 2008
Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula



CERTIFICACIÓN DE VALOR AGREGADO (TRABAJO DE GRADO)

Trabajo de Grado: Incidencia de la Gerencia Estratégica en la optimización del capital de Trabajo. Caso de Estudio: Inversiones A Hora, C.A., ubicada en el Municipio San Diego Estado Carabobo.

Nombre: Cuentas Nathaly C.I.N°.: V.- 17.173.581
Nombre: Lamedo Katy C.I.N°.: V.- 17.030.167
Nombre: Luna Wagner C.I.N°.: V.- 17.171.556
Tutor de Contenido Prof.: Manuel González Fierro

Descripción del producto logrado:

Se logró obtener conclusiones y recomendaciones acerca de la problemática que existe actualmente en las pequeñas empresas en cuanto a la administración del capital de trabajo por lo que se propone aplicar un modelo de Gerencia estratégica que optimice el capital de trabajo de la empresa Inversiones A Hora, C.A.

Beneficios que generará el producto descrito:

Implementación de estrategias que permitan el eficiente manejo de los recursos, optimizar los niveles de rendimiento, crear una cultura de principios administrativos.

Usuarios potenciales del producto obtenido:

Los usuarios potenciales del presente trabajo de investigación serán: la población académica que hace vida en la Universidad de Carabobo, la empresa objeto de estudio, además de otros investigadores que deseen ampliar y obtener información sobre el tópico.

Aprobación por el tutor de contenido:

Firma: _____

Prof.:

C.I.:

Fecha: ____/____/____

DEDICATORIA

V

Le agradezco a Dios por darme salud y fuerzas para seguir adelante a mis padres en especial a Sigi por estar conmigo hasta el final en el logro y consecución de una de mis mas importantes meta en mi vida, que es graduarme. Enteramente por el resto de mi vida me sentiré agradecida.

Nathaly Cuentas

DEDICATORIA

VI

Quiero dedicar este logro a mis padres Oneida y Jorge, por haberme brindado la oportunidad de estudiar y educado en valores que me han servido a lo largo de mi vida y mi carrera profesional, mi hermano Arnaldo como motivación para servirle de ejemplo y a Miguel por su apoyo incondicional en los momentos más importantes de mi vida.

Katy Lameda

DEDICATORIA

VII

A Dios por guiarme, fortalecer mi alma, mostrar el camino a seguir, por darme vida, salud, sabiduría y los conocimientos necesarios para culminar esta meta.

A mis padres, Warner y Amelia que gracias a su apoyo he podido alcanzar una meta más en mi vida. Ustedes son parte de mi columna vertebral. Los Amo.

A mi hermana Vanesa que me ha servido de ejemplo, por su perseverancia y ganas de superarse cada día más.

A mi hermana Diana que siempre me escucha y me aconseja cada vez que lo necesito.

De verdad familia quiero que sepan que este triunfo también les pertenece. Los quiero mucho.

A mis compañeras del trabajo de grado Katy y Nathaly, que de verdad logramos tener un excelente equipo de trabajo, aunque pasamos por momento difíciles y momentos de dicha, supimos salir adelante. Gracias por todo, las quiero mucho.

Wagner Luna

AGRADECIMIENTOS

VIII

A nuestra profesora Zulay Chávez por habernos adentrado en la presente investigación. De igual manera, queremos agradecer a nuestro Tutor, Prof. Manuel González quien ha sido nuestro guía y apoyo en la elaboración del presente Trabajo de Grado. Y por último queremos agradecer a nuestra Alma Mater y profesores involucrados en nuestro desarrollo profesional.

Cuentas Nathaly, Lameda Katy y Luna Wagner.



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula



INCIDENCIA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

CASO DE ESTUDIO:

**INVERSIONES A HORA, C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN
DIEGO, EDO. CARABOBO.**

Autores: Cuentas Nathaly; Lameda Katy y Luna Wagner

Tutor: Prof. Manuel González Fierro

RESUMEN

La presente investigación surge en virtud de la dificultad que presentan las pequeñas empresas en la adopción de un modelo gerencial que facilite el buen manejo de sus recursos. El objetivo general es analizar como incide la gerencia estratégica en la optimización del capital de trabajo en la pequeña empresa Inversiones A Hora, C.A., ubicada en el Municipio San Diego, Edo. Carabobo, a fin de lograr y proponer la aplicación de un modelo gerencial que vincule la planificación del capital de trabajo con el diseño de estrategias que permitan tomar las decisiones de forma más acertada. Se centra la atención en un modelo gerencial de administración y planificación del capital de trabajo, ya que dicho capital de trabajo representa los recursos con que opera cualquier organización y por ende es uno de los responsables del éxito o fracaso que se pueda presentar en las organizaciones. En una pequeña empresa dicha planificación muchas veces pasa desapercibida lo que dificulta que muchas de ellas logren posicionarse con éxito en el mercado al cual pertenecen. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, la metodología aplicada se orienta en una perspectiva cualitativa, basada en los instrumentos de recolección de datos: entrevista semiestructurada. Se analizó la información recogida mediante la categorización y análisis de los resultados, concluyendo que es factible la aplicación de un modelo de gerencia estratégica basado en el capital de trabajo en aras de mejorar el ciclo operativo de la empresa.

Palabras Clave: Gerencia, Gerencia estratégica, Capital de trabajo.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	X
Agradecimiento	IX
Resumen	X
Índice de Cuadros	XIII
Índice de Gráficos	XIV
Introducción	XV

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema	18
Reseña Histórica	22
Formulación del problema.....	23
Sistematización del problema.....	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos.....	23
Justificación de la investigación.....	24

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación	27
Bases teóricas	31
Definición de Términos	35

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación	37
Diseño de la Investigación.....	38

Unidades de Estudio	39
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
Cuadro Técnico – Metodológico de Operacionalización de Variables	41
	XI
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Transcripción de las Entrevistas	46
Categorización, Definición y Análisis de las Entrevistas.....	46
Entrevistas de preguntas semiestructuradas	47
Definición y análisis de las categorías.....	72
CAPÍTULO V	
LINEAMIENTOS TEÓRICOS	
El proceso administrativo	79
Estrategia	85
Gerencia Estratégica.....	86
Capital de Trabajo	94
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	103
LISTA DE REFERENCIAS	105
ANEXOS	111

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Página
1. Población objeto de estudio	3
2. Cuadro Técnico Metodológico de Operacionalización de Variables	41
3. Categorización de las Entrevistas	60
4. Matriz DOFA	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	XIII
1. Organigrama específico de los cargos responsables de la gerencia.....	72
2. El proceso administrativo.....	80
3. Función de la planeación en el proceso administrativo	81
4. Función de organizar dentro del proceso administrativo	82
5. Función de dirigir dentro del proceso administrativo	83
6. Función de controlar dentro del proceso administrativo.....	85
7. El campo de acción del gerente general.....	88
8. La matriz DOFA	91

INTRODUCCIÓN

En los últimos años en nuestro país se ha observado el surgimiento de ^{XIV} nuevos entornos económicos y comerciales, que sin duda, se ven influenciado por los constantes cambios organizacionales, que se imponen a las mismas exigiendo que se adapten a las nuevas realidades, a los nuevos enfoques a nivel administrativo y principalmente a los enfoques a nivel gerencial, lo cual les va a permitir innovar, diseñar, alcanzar y mantener estrategias que busquen o permitan niveles de estabilidad y eficiencia.

En este sentido, el presente trabajo de investigación considera dicha realidad, a través del estudio de la gerencia estratégica como herramienta de gran utilidad para que las empresas logren anticiparse al futuro y mejoren los resultados en cuanto a rendimiento y competitividad. Ahora bien, de acuerdo a lo planteado se requiere de planificación en todos los niveles, para lograr una vinculación óptima y garantizar el desempeño deseable de acuerdo a su naturaleza económica.

Se pretende vincular la gerencia estratégica como indicador que optimice el ciclo operativo de una empresa, en este caso Inversiones A Hora, C.A., ya que dicho ciclo, es el que permite a la empresa cumplir con sus funciones normales; por tal razón se considera el estudio del capital de trabajo, para ser interpretado y evaluado de acuerdo a la incidencia que puede ejercer la ejecución de planes estratégicos de optimización y rendimiento.

De esta manera, en el Capítulo I, se deriva del punto de partida que conlleva toda investigación, donde se determina que se va a investigar y bajo que parámetros, dicho capítulo expresa el problema de estudio, sus objetivos, interrogantes y relevancia; de igual manera el capítulo II y III constituyen dicho

marco de referencia y los lineamientos bajo los cuales se desarrolla la presente investigación.

Por otra parte y considerando lo planteado así como los instrumentos seguidos, el capítulo IV muestra un análisis de los resultados obtenidos para luego en el capítulo V adaptar los lineamientos teóricos a esos resultados, así como las recomendaciones y conclusiones.

Se espera, que este trabajo de investigación contribuya en la planificación y mejoramiento de estrategias en los niveles de rendimiento de Inversiones A Hora, C.A

CAPITULO I
EL PROBLEMA

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En los últimos años se ha producido una expansión del mundo de los negocios y con ello el surgimiento de nuevas realidades económicas que sin duda afectan el entorno organizacional. En la actualidad, son pocas las organizaciones que disponen de los recursos necesarios para afrontar adecuadamente los cambios que exigen los mercados presentes y futuros, por lo tanto, es necesario una eficiente planificación del trabajo que garantice que el proceso de toma de decisiones sea acertada.

En este sentido Garza, J. (1996) define la planificación como: “el proceso de proveer el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en este contexto que esta por venir”. (p.325), para ello, el rol de la alta gerencia es fundamental, ya que mediante un sistema de planificación, evaluación y control de gestión determina las decisiones estratégicas que encaminan la acción de la empresa y posibilita en gran medida el éxito de la misma.

Además por otra parte, es importante destacar que el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones así como el logro de la misión para lo cual fue creada, depende en gran parte de la habilidad que tenga el gerente para alcanzar los objetivos, refiriéndose particularmente a la capacidad manifiesta para supervisar, dirigir, tomar decisiones y controlar con cuidado las cuentas por cobrar además de los inventarios, con el fin de alcanzar los resultados propuestos, es por ello que un excelente rendimiento de la organización depende en gran parte de él.

Ahora bien, de acuerdo con Mintzberg citado por Stephen, R. (2000), señala que “las habilidades técnicas de un gerente envuelven la eficacia en la utilización de la información especializada además de los métodos, procesos, procedimientos y técnicas requeridas para la tecnología de los productos y/o servicios que ofrezca la empresa”. (p 149). Un sistema de planificación y gestión debe estar orientado a liderizar el desarrollo e implementación de una cultura organizacional que permita a la empresa vincular exitosamente la labor planificativa con los procesos de gestión desde el punto de vista financiero, operacional y de negocios.

La labor planificativa debe considerar la implementación de estrategias que permitan alcanzar el cumplimiento óptimo de sus objetivos, en este orden de ideas Rodríguez (1997) señala que, “las estrategias se entienden como los recursos de acción para adaptar las capacidades de la organización (fortalezas y debilidades) al entorno cambiante” (p.103). De acuerdo a esto, y como ya se ha mencionado el gerente juega un papel fundamental en la planificación del éxito de una organización, en este sentido, la implementación de estrategias conlleva a la aplicación de un modelo de Gerencia Estratégica, que permita que las organizaciones logren sus objetivos.

De este modo, la formulación de estrategias se basa en la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.

El concepto de Gerencia Estratégica se ha transformado en una opción para el fortalecimiento de la empresa, la gerencia estratégica orienta la gestión y planificación de la empresa a largo plazo, convirtiéndose de esta manera, en una

herramienta que motiva y permite evaluar la actuación en función de metas establecidas, visto de esta forma, T. Strickland (Quality-Consultant, 2007), define la estrategia de una empresa como: “el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”. http://www.quality-consultant.com/gerentica/publicaciones/publicacion_009.htm

Desde esta perspectiva, es el gerente quien va a desarrollar ese plan de acción, integrando eficientemente cada dependencia de la empresa a fin de garantizar el cumplimiento de su ciclo operativo, que desde un punto de vista amplio, consiste en utilizar el efectivo para comprar activos circulantes, los cuales serán transformados para la venta retornando a la empresa como efectivo a fin de generar utilidad.

De este modo, los recursos que manejan las empresas desde el punto de vista financiero deben ser eficientes a fin de garantizar la presencia de activos líquidos que permitan cumplir con las obligaciones de la empresa, realizar transacciones e inversiones que generen valor económico a la empresa; dichos recursos representan el Capital de Trabajo que dispone la empresa para poder operar, que dicho de otro modo, son los activos circulantes de la empresa que al restarle el pasivo circulante, se convierte en los recursos de que dispone la empresa para cumplir con sus obligaciones.

Visto de este modo, al contrastar el concepto de gerencia estratégica con la administración del capital de trabajo nos encontramos con que debe establecerse una visión que integre los objetivos a largo plazo de la empresa con el eficiente manejo de los recursos que van a responder las necesidades de corto plazo de la empresa, es así como, la administración del capital de trabajo debe estar en función con el plan de acción a largo plazo y en este sentido el Prof. Higuerey Ángel de la Universidad de los Andes (2007), manifiesta que: “Muchas empresas han dedicado sus esfuerzos a la planificación de recursos a largo plazo y a la

inversión en activos líquidos, descuidando la consecución de dinero a corto plazo para hacer frente a las inversiones en activo circulante, y de allí muchas de ellas han llegado a declararse en quiebra por no poder hacer frente a sus proveedores.”

http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anhigo/quias_finanzas1_pdf/tema3.pdf

Por todo lo anteriormente planteado, la presente investigación, propone un modelo de gerencia estratégica que optimice el capital de trabajo y que mejore el ciclo operativo y/o productivo de vital importancia en cualquier organización, en este de caso de Inversiones A Hora C.A., pequeña empresa familiar ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo, cuya actividad es la fabricación de ropa para damas y uniformes industriales.

En este contexto y de acuerdo a lo planteado se trata de vincular el modelo de gerencia estratégica a una optimización en la administración del capital de trabajo en aras de mejorar el ciclo operativo que responda a las responsabilidades de corto plazo aunado a un modelo eficiente que se mantenga y se adapte a los constantes cambios que se presentan en el mundo y que sin duda afectan el entorno organizacional.

RESEÑA HISTÓRICA

La empresa Inversiones A hora, C.A., nace jurídicamente el 8 de abril del año 2001, conformada por dos socios Aladin Mohamed y Juan Carlos Candelé, los cuales llegaron a un acuerdo para constituir el aporte del capital en partes iguales.

Esta empresa esta conformada por ocho (8) empleados distribuidos entre el área Administrativa, Almacén, diseño y Mantenimiento, siendo la actividad principal de Inversiones A hora, C.A., la fabricación de uniformes industriales y ropa para damas y niñas.

El éxito de Inversiones A hora, C.A., se debe a que sus socios unieron su empeño y visión en la creación de una marca “Café con Leche” tendiente a satisfacer el mercado de ropa casual para damas y niñas, dicha marca esta íntimamente ligada a diseños hechos con creatividad, tenacidad y constancia adaptados a los diversos estilos y elementos característicos de la mujer venezolana.

El trabajo en equipo de Inversiones A hora, C.A., ha sido siempre lo que los ha distinguido y mientras uno se encarga de las telas, otro de la administración, intercambian entre ellos ideas que les permite estar actualizados y ser competentes en el mercado.

Formulación del problema.

Atendiendo a la problemática planteada, se presenta la siguiente interrogante: ¿Cómo puede la gerencia estratégica incidir en la optimización del capital de trabajo de la empresa Inversiones A Hora, C.A. ubicada en San Diego Edo. Carabobo?.

Sistematización del problema

Con el propósito de dar respuestas a estas interrogantes se plantean las siguientes incógnitas:

1. ¿Cómo es la situación actual de la gerencia de Inversiones A Hora, C.A. en cuanto a diseño de estrategias?
2. ¿Cómo maneja Inversiones A Hora C.A., los recursos que dispone para poder operar?
3. ¿En qué consiste la gerencia estratégica y el capital de trabajo?
4. ¿De qué manera se puede vincular la gerencia estratégica para la optimización del capital de trabajo?

Objetivo general

Analizar como incide la gerencia estratégica en la optimización del capital de trabajo.

Caso de estudio:

Inversiones Ahora, C.A., ubicada en el municipio San Diego, Edo. Carabobo.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a la gerencia estratégica como herramienta para optimizar el capital de trabajo en la empresa Inversiones A hora, C.A. ubicado en el municipio San Diego, Edo. Carabobo

- Desarrollar los lineamientos teóricos basados en la investigación que se va a llevar a cabo en la empresa Inversiones A Hora C.A. ubicado en el municipio San Diego, Edo. Carabobo
- Verificar la incidencia de la gerencia estratégica en el capital de trabajo de Inversiones Ahora, C.A. ubicado en el municipio San Diego, Edo. Carabobo.

Justificación de la Investigación

Durante los últimos años se ha evidenciado en el mercado la presencia de pequeñas empresas de las cuales muchas de ellas resultan ser muy competitivas; sin embargo, debido a su condición de pequeña empresa y a los constantes cambios económicos y políticos que se vive en nuestro país, resulta difícil la formulación de estrategia en base a un modelo gerencial que adopte conceptos administrativos que mejoren el rendimiento de los recursos que hacen posible su ciclo económico.

Inversiones A Hora, C.A. es una pequeña empresa donde muchas veces se descuida el propósito fundamental de la administración y en la práctica es más frecuente que el mismo dueño realice múltiples tareas que poco contribuyen al éxito organizacional; en tal sentido, esta empresa por ser familiar nace con propósitos muy limitados que no conciben en la practica una perspectiva gerencial que vincule todas las tareas de manera organizada para alcanzar sus objetivos satisfactoriamente.

De esta manera, se considera relevante el estudio del capital de trabajo vinculado a un modelo de gerencia estratégica que optimice el mejoramiento del proceso productivo de la empresa Inversiones A Hora, C.A. Actualmente y desde siempre el gerente debe estar orientado a liderizar los procesos a través del diseño y aplicación de estrategias; las empresas requieren en primera instancia que sus operaciones sean retribuidas en ganancia, es por ello, que tomar en cuenta el

capital de trabajo como base fundamental en la aplicación de una gerencia estratégica resulta poderosamente atractiva.

El capital de trabajo de una empresa debe ser administrado eficientemente, debe existir la planificación, la supervisión, el control, porque es una de las herramientas con que podemos medir tanto el rendimiento como el desempeño de una empresa.

Se espera, que la aplicación de conceptos asociados a gerencia estratégica establezca una misión de cultura organizacional que considere el manejo eficiente del capital de trabajo como propósito fundamental, que permita a las empresas responder a sus necesidades en un corto plazo y que mantenga el buen rendimiento de su ciclo operativo.

Para finalizar, esta investigación contribuirá en gran magnitud en el desarrollo de futuros profesionales de la administración; profundizar y manejar conceptos gerenciales es vital, ya que este debería ser el papel principal en cualquier organización, el gerente tiene su esencia en la administración y realizar esta investigación genera valor agregado a esta profesión de características multidisciplinarias; se espera de este modo aportar una visión amplia de planificación, organización y evaluación, principios fundamentales de la administración.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación.

Toro, J y Hurtado, I, (2001); al citar a Tamayo y Tamayo (1994); definen los antecedentes como, “una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado” (p.72). Estos antecedentes constituyen un punto de partida en cualquier tipo de investigación, ya que permiten saber lo que otros investigadores han abordado sobre el tema en cuestión, en este sentido:

Aguiar, L (2004); en su Trabajo de Grado titulado “Propuesta de un modelo para el manejo y control del capital de trabajo con el fin de mejorar la rentabilidad de una empresa de servicios caso de estudio: Laboratorio clínico Dr. Cesar Sánchez Font” para optar al título de Lcdo. (a) en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo.

Esta investigación cuyo objetivo principal fue el diseño de un modelo para el manejo y control del capital de trabajo a fin de mejorar la estabilidad de dicha empresa, se realizó mediante un a investigación de tipo descriptiva.

A través de esta investigación se concluyó que no están plasmadas las estrategias existentes por escrito lo cual hace que no se cuente con un criterio unificado que le permita al laboratorio clínico contar en el futuro con un antecedente para el aprovechamiento de algunas de las estrategias aplicadas. En cuanto a las políticas de cobranza se detecto que existen debilidades al no considerar constantemente las condiciones del mercado con respecto a las cuentas por cobrar, lo cual provoca que se este lejos de la realidad, afectando así notablemente la situación financiera real del laboratorio, aunado a ello las políticas de cobranza no son aplicado con continuidad, por la falta de plazo de créditos establecidos lo cual provoca, que hayan saldos pendientes de cobro por el

retrazo de las cobranzas, originando en el futuro una pérdida de las cuentas por cobrar.

Referente al análisis del potencial de solidez, se detectó que no existe constancia en la evaluación de esta política debido a su flexibilización, lo cual ha traído consigo la aceptación de nuevos clientes provocando así el aumento de las cuentas por cobrar incobrables poniendo en riesgo el capital invertido y por ende la rentabilidad del laboratorio clínico. En la creación de la provisión de las cuentas por cobrar incobrables no se crea constantemente esta provisión, es decir, no se registran lo cual hará que no se pueda analizar el efectivo no cobrado por la empresa y por ende la creación de medidas necesarias para controlar la morosidad de la cartera de clientes que posee el laboratorio clínico.

Con relación al registro y comprobación de las transacciones contables se puede decir que son procesadas sin considerar los recibos de cobro; lo cual pone de manifiesto que no existe un control riguroso de procesamientos y verificación de las transacciones de las cuentas por cobrar provocando una sobre o sub-estimación de estas mismas. En cuanto al manejo y control de los inventarios, es deficiente por la ausencia de control en las existencias recibidas las cuales podrían ser adquiridos de baja calidad a precios sobre valorados afectando la rotación del inventario así como originando un aumento en los costos del almacenamiento.

Referente a las evaluaciones de las cotizaciones y las condiciones financieras de los proveedores no son realizadas frecuentemente situación que provoca una deficiencia en la valoración de los inventarios los cuales podrían estar sobre o sub-evaluados ocasionando así un retardo en el inventario despachado por ende afectando el servicio prestado.

Por todas estas deficiencias mencionadas anteriormente se concluyó que sería factible la práctica de dicha propuesta en el laboratorio clínico Dr. Sánchez Font.

En este sentido, este trabajo de grado sirve de apoyo a esta investigación, ya que propone estrategias que pretenden mejorar el manejo y control del capital de trabajo y cuenta con una terminología fundamental en función con el objeto de esta investigación.

Cilleruelo, M.; García, M. y Seabra, R. (2002); Trabajo de Grado titulado “Diseño de un plan gerencial fundamentado en el Coaching dirigido a la PYME, familiar Ferreval, C.A., con el objeto de optimizar su gestión gerencial” para optar al título de Lcdo. (a) en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo, el objetivo primordial fue la optimización gerencial obteniendo como resultado la implementación de un modelo de gerencia fundamentada en el Coaching, cuya metodología aplicada se sustenta en un proyecto factible apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva, donde sus investigadores concluyeron que existe debilidades a la hora de orientar o reorientar acciones para un mejor desempeño debido a la falta de comunicación y retroalimentación interna a demás de la falta de un organigrama lo que conlleva a que exista dificultad entre las distintas líneas de la estructura organizacional de la empresa también se evidencia que no existen planificación de actividades así como una descripción de cargos lo cual evidencia una debilidad a la hora de incrementar la eficiencia de la empresa.

Referente a su liderazgo se define como amenaza, ya que existe carencia en ello. Como oportunidad se establece la factibilidad de implementar mejoras en la PYME familiar FERREVAL, C.A., debido a que presenta un recurso humano motivado con disponibilidad de ejecutar procesos de entrenamiento que permitan su capacitación y además se sienten gratificados por el desempeño de su trabajo ya que obtienen buenas remuneraciones y el dinero como es de saberse es considerado como un incentivo crucial para la motivación.

Debido a todas sus debilidades presentadas en Ferreval, C.A., es que se conllevará a la aplicación del Coaching como disciplina, ya que es lo que permitirá optimizar la gestión gerencial de la empresa.

Es por ende que la presente investigación respalda la presente el tema a estudiar en materia de gestión en la gerencia, además de presentar aspectos de sumo interés que sirven de base para la implantación de estrategias, ya que este es uno de los propósitos fundamentales en este Trabajo de Grado.

Guerrero, C.; Petaccia, M. y Urbaneja, S. (2004); Trabajo de grado titulado “Estrategias para optimizar el capital de trabajo de la empresa Aire Acondicionado Integral, S.A., ubicada en la Zona Industrial de San Vicente II de Maracay, Estado Aragua”; para optar al título de Lcdo. (a) en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo, esta investigación tuvo como objetivo principal evaluar el capital de trabajo de dicha empresa y brindar las estrategias necesarias para su optimización; además, de enmarcarse en una investigación de campo – de tipo descriptiva apoyada en un estudio documental, sus investigadores concluyeron que es necesario la implantación de ciertas recomendaciones estratégicas, ya que la situación financiera de dicha empresa es deficiente.

En este contexto, esta investigación constituyen un gran aporte al presente Trabajo de Grado, ya que su esencia esta constituida en el capital de trabajo, fundamental y directamente relacionada con la investigación presente, que de igual manera pretende una implementación de estrategias que permitan la optimización del mismo en una empresa.

Janet, J.; Vázquez, C. y Guzmán J. (2003); Trabajo de grado titulado “Estrategias para el manejo eficiente del capital de trabajo de una empresa de consumo masivo, renglón embutidos” para optar por el título de Lcdo. en contaduría Pública en la Universidad de Carabobo. Es desarrollado bajo la modalidad de un proyecto teórico práctico. El objeto principal de la investigación

fue centrarse en proponer estrategias competitivas en función del capital de trabajo, concluyendo la existencia de una lenta recuperación de las cuentas por cobrar, provocando así, una deficiencia en el cumplimiento de sus relaciones. Otras de las deficiencias halladas es en el pago a los proveedores, ya que esta debería ser de 30 días y no de 395 días (cifra suministrada por la empresa) lo cual trae consigo, que se tenga que desembolsar mas dinero de lo que realmente se había pactado, ya que algunos de estos montos se les aplican intereses por mora. También se haya dilataciones en la rotación de inventarios lo que trae consigo pérdidas por productos dañados.

La gestión operativa, financiera y comercial demuestra un cumplimiento en el manejo de la presupuestación estratégica logrando así, que se tomen decisiones inadecuadas y en cuanto a la información financiera se encontró que existe una sub-utilización, de las decisiones que se toman por parte de la gerencia, ya que se realiza sobre cifras históricas y no sobre moneda constante ocasionando así una distorsión con la realidad debido a que la información externa solo puede lograr ser actualizado por la inflación.

La presente investigación nos permite ampliar el planteamiento analítico y teórico relacionado con el tema a estudiar, éste nos da algunas de las herramientas esenciales para una correcta administración del capital de trabajo.

Bases Teóricas

Debido a la gran importancia que tienes el capital de trabajo; y el auge que a tomado hoy en día la gerencia estratégica en las empresas es relevante indagar en estos; es por ello, que debe existir un marco que facilite la mejor comprensión del tema, cuya finalidad es adquirir información que sirva de soporte en la investigación, proporcionando de esta manera una serie de datos para su interpretación, análisis que por ende servirán de apoyo en la toma de decisiones de la empresa.

Gerencia Estratégica

En toda organización siempre se deben tomar decisiones que pueden afectar de manera relevante su entorno, planificar de manera estratégica estas decisiones, puede resultar muy beneficioso en el éxito de las mismas y en este sentido el papel de la gerencia es muy fundamental. Antes de establecer claramente, como la gerencia puede llegar a tomar decisiones a través de la planeación estratégica, es necesario conocer el concepto de gerencia, el cual esta asociado con las actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y económicos con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos, pero este concepto, va mucho mas allá de la simple ejecución de tales actividades; para Sisk, H y Sverdlik, M (1979), el termino gerencia es muy difícil de definir, ya que, “significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos los identifican con funciones realizadas por empresarios, gerente o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; la gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo”. (p.368).

Por otra parte, Alvarado, O. (2003) sostiene que:

“la gerencia básicamente es una función administrativa de naturaleza profesional, inherente a su cargo directivo, por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades de exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva”. (p. 234.)

Este concepto nos lleva a indagar un poco acerca del alcance de la gerencia en su función estratégica, y es que esta para muchos autores, y tal como menciona Alvarado, la gerencia es una función administrativa, por lo cual surge el concepto de Gestión Estratégica considerado más amplio y que conlleva a la gerencia, en este sentido Betancourt, J. (2002), afirma que existe una gran diferencia entre

gerencia estratégica y gestión estratégica ya que: “(...) la gerencia es un proceso estructural, es un proceso administrativo, en cambio la gestión es un proceso mas amplio, humano, la gestión incluye la gerencia”. (p.106)

Ahora bien, para efectos de este trabajo de grado ambos conceptos serán manejados desde una misma perspectiva, ya que, como afirma Betancourt si la gerencia forma parte de la gestión estratégica, estaremos hablando de un proceso de gestión desde la gerencia, y en este sentido el mismo Betancourt, J. (2002), sostiene: “ La Gestión Estratégica arranca con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir las responsabilidades de los líderes organizacionales.” (p. 107).

La gerencia constituye entonces el pilar fundamental que conduce a las organizaciones, independientemente de la subjetividad con que se maneja y es percibida, es ella quien toma el control en las organizaciones, planifica y toma decisiones que llevan al éxito o fracaso de las mismas; en este sentido, al hablar de planificación, la gerencia establece los medios para actuar y tomar decisiones y de allí parte, el sentido de la gerencia estratégica, la cual según Romero, J. (2008) consiste en: “La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (p. 55). Esto sería entonces la labor del gerente, pero mas allá de este concepto, se pretende preveer el futuro y nuevamente Betancourt, J. (2002) concibe a la Gestión Estratégica como el la llama, como: “Arte y/o de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”. (p. 28); de esta manera la toma de decisiones será más efectiva en las distintas situaciones de incertidumbre que se puedan presentar, la gran mayoría de las empresas que la consideran importante es porque la gerencia o gestión estratégica ayuda a que se ajusten a los cambios antes de que ocurran.

Capital de Trabajo

Al inicio de toda empresa se debe contar con un capital ya que sin lugar a dudas se tendrá que gastar antes de ver utilidades; es por ello que debe existir un autofinanciamiento por parte de la entidad para así poder cubrir sus gastos con los ingresos que se generen. Según Lawrence J, Gitman (2000) dice: “Activos circulantes que representan la porción de la inversión que circula de una forma a otra en la conducción ordinaria de la empresa” (p. 491).

Amorós, Díaz, León (2007), mencionan al respecto que:

“La definición contable mas simple señala que el capital de trabajo responde al neto entre el activo corriente y pasivo corriente, ya que esto configura la necesidad de fondos permanentes (financiados con pasivo no corriente), estos fondos permanentes son denominados capital mínimo de operación, fondo de maniobra o el capital de trabajo.

El capital de trabajo terminan siendo los fondos necesarios para afrontar cualquier eventualidad en la marcha del negocio o para enfrentar con éxito el diseño de campañas de ventas o diversas iniciativas de producción”. (p. 156).

Siempre se debe tomar en cuenta que el manejo óptimo del capital de trabajo es lo que logrará un eficiente funcionamiento de la organización, ya que este es el que permitirá pagar de manera oportuna las obligaciones.

Definición de términos

Activo circulante: son todos aquellos recursos de que dispone la empresa cuya convertibilidad en efectivo es de un periodo menor a un año. Es a corto plazo.

Administración: consiste en llevar a cabo todas las funciones administrativas, como son: la planeación, organización, dirección y control.

Administración del capital de trabajo: consiste en la administración de los activos y los pasivos circulantes de acuerdo a ciertos lineamientos.

Capital de trabajo: son aquellos activos circulantes que conforman la porción de la inversión que circula con la finalidad de cumplir con los procesos operativos de la empresa.

Capital de trabajo neto: es la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes de la empresa.

Estrategias: son los medios con los cuales se logran los objetivos de la empresa.

Gerencia: es la capacidad que posee el profesional de la administración de encaminar todos aquellos procesos que le atañan.

Gerencia estratégica: consiste en formular, ejecutar y evaluar acciones que permitan alcanzar y optimizar los objetivos de una organización.

Pasivo: son todas las obligaciones que posee la empresa con terceros.

Pasivo circulante: son todas aquellas obligaciones de corto plazo que posee la empresa.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo constituye la base fundamental que requiere todo proyecto de investigación y los procedimientos tomados en cuenta, para dar respuesta a los objetivos propuestos.

Para respaldar lo anteriormente planteado, Toro, J y Hurtado, I, (2001) manifiestan que:

“El diseño del marco metodológico, constituye la médula de la investigación. Se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo investigativo: la definición de la población sujeta a estudio y la selección de la muestra, diseño y aplicación de instrumentos, la recolección de los datos, la tabulación, análisis e interpretación de los datos.” (p.78)

Tipo de investigación

Este proyecto de investigación se fundamenta en la modalidad cualitativa de profundidad tipo explorativa-descriptiva, puesto que, se pretende conocer y medir las variables que intervienen en el fenómeno que se está estudiando; pero además, su tendencia es hacia a un nivel comprensivo, cuyo propósito fundamental es proponer mejoras o buscar la solución a los problemas presentes en el estudio.

Ahora bien, los niveles de investigación explorativa como descriptiva pueden complementarse, según Méndez, C. (2001):

“Cuando el investigador construye un marco de referencia y práctico puede decirse que este primer nivel de conocimiento, es exploratorio, el cual puede complementarse en el descriptivo, según lo quiera o no el investigador. De este modo, según el problema y los

objetivos planteados, en algunos estudios podrá establecerse su condición de exploratorio y descriptiva.” (p.136).

En este sentido, se busca establecer el marco de referencia que constituye la Gerencia y el Capital de Trabajo, aunado a un proceso descriptivo conformado por el objeto de estudio y de allí la tendencia de la investigación de guiarse hacia la propuesta de planes estratégicos que busquen la optimización del Capital de Trabajo a través de la gerencia de una empresa y en este caso de la empresa Inversiones A hora, C.A.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación no es más, que la metodología a seguir para dar respuestas a las interrogantes que forman parte del problema de investigación, a través de la implementación de vías y fuentes de información que propicien respuestas validas y confiables.

En este orden de ideas, y para hacer referencia al diseño de investigación desarrollado, se puede decir que corresponde a un diseño de campo, por lo que Arias, C. (1999) comenta que “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. (p. 48). Puesto que la información proviene de la aplicación de entrevistas a la empresa Inversiones A hora, C.A., es decir, el análisis proviene de la realidad cuyo propósito fundamental es describir, interpretar y entender los hechos de acuerdo a su naturaleza y factores constituyentes; esta forma parte de una fuente original o primaria.

Por otra parte, el diseño de esta investigación también se apoya, en un modelo documental, el cual se define según, Ramírez, T. (1999) como: “La investigación Exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnicas muy precisas; de la documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información atinente al fenómeno que estudiamos”. (P. 74). Para ello se utilizará fuentes

bibliográficas, también llamadas fuentes secundarias, como lo son libros, tesis de grado, revistas especializadas, ponencias, Internet, entre otros que hagan referencia o estén relacionadas con esta investigación.

Unidades de Estudio

Población

Según Toro, J. y Hurtado, I. (2001), lo define como: “el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se le llama universo.” (p.79)

La investigación utilizará una población que por no ser tan significativa se tomará como muestra, para el presente estudio, por lo tanto, no se utilizarán métodos estadísticos en su cálculo. Dicha muestra quedará conformada por tres (3) personas que son los responsables principales y directamente relacionados con el proceso de toma de decisiones de la empresa Inversiones A Hora, C.A. Ubicada en el municipio San Diego Edo. Carabobo, de la siguiente manera:

Cuadro N° 1. Población objeto de estudio

CARGO	N° DE SUJETOS
GERENTE GENERAL	1
CUENTAS POR PAGAR	1
CUENTAS POR COBRAR	1

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Toro, J. y Hurtado, I. (2001) señalan que: “Aquí se debe describir con precisión de que manera se va a recoger la información de las unidades de observación; evidentemente las técnicas e instrumentos utilizados dependerán del tipo de investigación que se este realizando”. (p.90)

Ahora bien, Sabino, C. (1996), define como el instrumento de “recolección de datos cualquier instrumento de que se vale el investigador para acercarse al fenómeno y extraer de ello la información” (p. 51).

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la recopilación de información, está constituida por fuentes de información tanto primaria como secundaria cuyos indicios se leen y se manejan; la primera fuente (primaria) esta conformada a través de la técnica de la entrevista semiestructurada que es aplicada a la gerencia de la empresa Inversiones A hora, C.A. La entrevista según Tamayo, M. (2004) “consiste en requerir información acerca de el tema de investigación y se estableció una relación directa entre el investigador y el objeto de estudio, con el fin de obtener testimonios orales que sirvieron de ayuda en la elaboración de los objetivos de la investigación” (p. 100).

Por otra parte, la información o fuente de tipo secundaria esta relacionada con los documentos que respaldan la investigación (fuentes bibliográficas). Con respecto a los instrumentos de registro, esta formado por lápiz y la entrevista de preguntas semiestructuradas, que es un formato de preguntas realizado por los investigadores y que pretende facilitar la recolección de información necesaria y acorde con el proyecto, cabe señalar que una entrevista semiestructurada según Sampieri (2006): “se basa en una guía de asuntos o preguntas, y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados.” (p.597).

Cuadro N° 2

Cuadro Técnico-Methodológico de Operacionalización de Variables

CUADRO TÉCNICO-METODOLÓGICO						
OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICIÓN DE VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ÍTEMS	FUENTES
Diagnosticar la situación actual en cuanto a gerencia estratégica como herramienta para optimizar el capital de trabajo en la empresa Inversiones A Hora, C.A.	Funciones Gerenciales Planificación de los recursos de corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Funciones • Procesos Administrativos • Toma de decisiones • Manejo de recursos • Planificación • Activo circulante • Pasivo circulante • Capital de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de la gerencia • Funciones de la gerencia • Ejecución de Principios administrativos • Planificación del capital de trabajo. • Administración de activos circulantes. • Niveles de financiamiento. • Liquidez 	Entrevista de preguntas semiestructuradas	<p>¿Quiénes son los responsables de la gerencia?</p> <p>¿Qué funciones cumplen los responsables de la gerencia?</p> <p>¿Cómo se ejecutan los principios administrativos?</p> <p>¿Qué parámetros usan para la toma de decisiones?</p> <p>¿Existen parámetros que guíen la planificación del capital de trabajo?</p> <p>¿Cómo es la inversión en activos circulantes?</p> <p>¿Cómo son los niveles de financiamiento?</p> <p>¿Cómo son los niveles de liquidez, es decir, la empresa esta en la capacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo?</p>	Gerentes: General Encargada Ctas. por Cobrar. Encargada Ctas. Por Pagar.

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

Cuadro N° 2

Cuadro Técnico-Methodológico de Operacionalización de Variables

CUADRO TÉCNICO-METODOLÓGICO						
OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICIÓN DE VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ÍTEMS	FUENTES
<p>Verificar la incidencia de la Gerencia Estratégica en el capital de trabajo de la empresa Inversiones A Hora, C.A. ubicada en el Municipio San Diego, Edo. Carabobo.</p>	<p>Estrategias para la optimización del capital de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Información • Capacidades • Planes • Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de información • Capacidades y habilidades gerenciales • Planes de Acción para la formulación de estrategias. 	<p>Entrevista de preguntas semiestructuradas</p>	<p>¿Qué niveles de comunicación existen en Inversiones A hora, C.A.?</p> <p>¿Es eficiente el manejo de la información por parte de los responsables de la gerencia?</p> <p>¿Existe la implementación de planes estratégicos?</p> <p>¿Las estrategias están vinculadas con el manejo óptimo del capital de trabajo?</p>	<p>Gerentes: General Encargada Ctas. por Cobrar. Encargada Ctas. Por Pagar.</p>

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Considerando que el modelo cualitativo de investigación no pretende una secuencia estructurada para llevar a cabo los procedimientos de investigación, sino que, dicho proceso está constituido por un conjunto de acciones que van a permitir llevar a cabo los objetivos planteados en la investigación, se presenta de esta forma el análisis e interpretación de los resultados de la aplicación de instrumentos tales como la entrevista y la investigación proveniente de fuentes bibliográficas.

Los métodos cualitativos son de carácter inductivo como lo refieren Toro, J. y Hurtado, I. (2001): “comienzan sus estudios con interrogantes vagamente formuladas, partiendo de lo observado y siguiendo un diseño flexible”. (p.99). De este modo, todo proceso investigativo requiere de la recolección de datos, a fin de determinar la situación en la que se encuentra el objeto de estudio; en la presente investigación es fundamental el diagnóstico de la situación actual de la empresa a fin de obtener la información relevante acorde al tema de investigación y que va a permitir inferir y determinar el análisis.

La información recabada como ya se ha mencionada es la entrevista de tipo semiestructurada, cuyo análisis se encuentra en un cuadro de doble entrada, donde se plantean categorías halladas por medio de los informantes y simplificadas de acuerdo a las impresiones de los propios investigadores frente al proceso.

La entrevista cualitativa tal como señala Sampieri (2006): “es más íntima, flexible y abierta.” (p.597), esta flexibilidad que aportan los métodos cualitativos permite a los investigadores tener la libertad de percibir situaciones y en esta investigación se concretan en categorías que posteriormente son analizadas de

acuerdo a los objetivos e interrogantes planteadas en dicho trabajo de investigación.

Trascripción de las entrevistas

Las entrevistas estructuradas aplicadas a los cargos más relevantes de la empresa Inversiones A Hora, C.A., se realizó de acuerdo como sugiere Bertaux, D. citado por Toro, J y Hurtado, I. (2001): “que la transcripción de las entrevistas se haga de inmediato o “en caliente”...”. (p.117), igualmente, los mismos autores citando a Córdova, (1990): “debe hacerse con la mayor exactitud y fidelidad, sin introducir modificaciones ni correcciones de carácter gramatical o sintáctico”. (p.117).

De esta forma, luego de haber realizado dicha entrevista mediante el uso de recursos como: grabadora, papel y lápiz, su transcripción se realizó de manera inmediata por los investigadores para luego organizar y analizar la información mediante la participación de cada uno de ellos.

Categorización, definición y análisis de las entrevistas

Con la finalidad de facilitar el análisis y con apoyo de la flexibilidad que aporta la investigación cualitativa y sustentado una vez más en las sugerencias planteadas por Córdova citado por Hurtado I. y Toro, J. (2001): “el material se organizará y se clasificará por temas o de acuerdo a algún criterio que facilite su análisis y posteriormente se procederá a su evaluación y contrastación” (p.117). Luego de transcribir las entrevistas realizadas al dueño de la compañía y a las encargadas del área de administración, en primer lugar se procede a elegir las unidades de análisis.

En este caso, el criterio considerado es la categorización, para ello, el intercambio de opiniones entre los investigadores, permite el surgimiento de categorías consideradas más relevantes en función con los objetivos propuestos.

En relación a lo anterior es importante destacar como describe Sampieri (2006), algo similar a dicha categorización llamadas unidades de análisis que son “segmentos de los datos que constituyen los “tabiques” para construir el esquema de clasificación y el investigador considera que tienen un significado por si mismas” (P.639). Dicho autor plantea que dichas unidades sean analizadas y planteadas nuevamente en categorías.

Por otra parte, y retomando lo concerniente al proceso de análisis constituido por el intercambio de opiniones entre los investigadores, dicho intercambio, permite evaluar diversos puntos de vista, lo cual influye en la comprensión de las entrevistas aunado al objeto de estudio, y tal como se realizó, promueve la revisión de fuentes secundarias como las bibliográficas, que buscan comprender el material y contrastar el análisis de acuerdo al marco teórico que lo sustenta.

Entrevistas de preguntas semiestructuradas

Como ya se ha mencionado, el instrumento que sustenta la presente investigación es la aplicación de entrevistas semiestructuradas, aplicada a tres (3) informantes clave de la empresa Inversiones A Hora, C.A., como se presenta a continuación:

ENTREVISTAS DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS APLICADA A INFORMANTES CLAVE

- **Informante N° 1.: Encargada de la fábrica y las cuentas por pagar**

Fecha de aplicación: 02/08/2008

Hora de inicio: 9:30 a.m.

Hora de culminación: 9:50 a.m.

1.- ¿Quiénes son los responsables de la gerencia?

-Ok, los responsables de la gerencia como tal es la parte administrativa y gerencia general que sería el Director General y mi persona.

1.1. -¿en la parte de almacén?

-Aja tenemos, esta estructurado como, Gerente administrativo ok, almacén, diseño y mantenimiento, son los departamentos que manejamos aquí...

2.- ¿Que funciones cumplen los responsables de la gerencia?

-Este fíjate los responsables de la gerencia son los que toman las decisiones mas fuerte en cuanto al dinero, en cuanto a la compra de materia prima, en cuanto a los negocios que se vayan hacer como tal... son los encargados del personal y los departamentos como tal ok.... La gerencia hace eso, pero más que todo aquí la parte administrativa es la que maneja todo lo que te mencioné anteriormente....

3.- ¿Cómo se ejecutan los procesos administrativos?

-Mira este... Aquí en la parte administrativa se lleva lo que es cuentas por cobrar... cuentas por pagar... todo lo que es la parte contable, todo lo que es la parte administrativa... Se lleva la parte de los bancos, se lleva la parte del personal, todo eso se lleva en la parte administrativa.

4.- ¿Qué parámetros utilizan para la toma de decisiones?

-Ok fíjate, este primero que todo para tomar una decisión como tal, nos reunimos la parte de gerencia y la parte administrativa ok... si es cuestiones de negocios o de inversión nos reunimos la gerencia y la parte administrativa...verificamos como tal lo que nos están solicitando, osea, la inversión como tal, la que vamos hacer y ahí tomamos la decisión, mas que todo la gerencia pues, el dueño más que todo es el que toma la última palabra.

5.- ¿Existen parámetros que guíen la planificación del capital de trabajo?

-Noo... Porque lo que pasa es que nosotros horita no... el capital de nosotros es mínimo ósea, lo que entra enseguida sale, nunca tenemos un capital como tal de trabajo... ósea, lo que cobramos eso enseguida es invertido...

5.1.- ¿Cómo hace para planificar cualquier eventualidad?

-Planificamos junto con la chica del departamento de cuentas por cobrar, ella hace una planificación de pago, la cual semanal debe verificar que estén los recursos como tal para cubrir todas las necesidades y todos los pagos que se hacen semanal, porque aquí los pagos se hacen semanal, ok... en cuanto a producción...

6.- ¿Cómo es la inversión en activos circulantes?

Bueno fíjate este... nosotros todo lo hacemos de contado, mas que todo cuando invertimos en cuestiones de materia prima que es nuestra... nuestro fuerte pues para producir, porque nosotros somos una empresa manufacturera como tal...!

7.- ¿Cómo son a nivel de financiamiento?

-Fíjate los niveles de financiamiento aquí son los créditos que dan los proveedores como tal., ósea nosotros no tenemos... banca que nos financien cualquier inversión como tal..., la inversión de nosotros es el mismo dinero que sale de aquí...

...Y lo que producimos...

8.- ¿Cómo son a nivel de de liquidez?, es decir, la empresa esta en la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo?

-No... a largo plazo... a largo plazo porque, que es lo que pasa, como somos una empresa manufacturera producir horita en Venezuela, nos tarda dos o tres meses vez... entonces no podemos...

8.1.- ¿Y con respecto a los compromisos que son estrictamente de corto plazo, como la nómina, gastos de operación?

-Ok, en ese sentido se puede decir que la empresa es estable... siempre esta al día con el pago de la nomina, la luz, teléfono... compromisos que siempre se mantienen...

9.- ¿Que niveles de comunicación existen en Inversiones A Hora?

-Muy bueno... la parte administrativa, parte de gerencia, parte de almacén... Si, muy bueno...

10.- ¿Es eficiente el manejo de la información por parte de los responsables de la gerencia?

-De la gerencia mas o menos porque el gerente... como tal es la persona encargada de las decisiones internas, pero si, mas que todo... la información todo eso lo maneja es la parte administrativa... ósea, la gerencia toma decisiones nada mas... tu le planteas a ellos este lo que este... planificado y se hace una estructuración como tal de lo que vayan hacer y él la verifica y dice: *bueno si lo vamos hacer*, no lo vamos hacer, lo vamos hacer la otra semana... la otra semana, mañana, pasado... osea, la gerencia toma decisiones pero tu le haces la estructuración de lo que queremos pues, o de lo que estamos buscando...

11.- ¿Existe la implementación de planes estratégicos?

-Si en cuanto los pagos... cuando vamos hacer pagos, si de repente esa semana no hay muchos ingresos como tal, en la cual sacamos dinero... o hacemos negocios a corto plazo para cubrir nuestras necesidades como tal de esa semana...

12.- ¿Las estrategias están vinculadas con el manejo optimo del capital de trabajo?

-Sii... sii...totalmente sii..

12.1.- ¿Por lo menos tu le vez algún tipo de falla a nivel personal a la empresa?, ¿Te gustaría corregir algo?

-Mira la toma de decisiones como tal... de la gerencia ellos se lee... osea, que para hacer los negocios hay que sentarse... hay que pensar mas las cosas, hay que ser mas frió eso... pero en realidad hay ciertas cosas que a veces hacen bien y como hay... ciertas cosas que hacen mal pues y de repente que nosotros manejamos dos empresas... nosotros manejamos Inversiones A Hora este... es la que estamos hablando y manejamos Inversiones Extremas que es la otra... Inversiones Extrema, maneja la parte de lo que es los uniformes industriales... Inversiones A Hora maneja lo que es la parte de moda... entonces que es lo que pasa este ellos no realizan la división de capital, no lo existe... vez si paga el de Extrema lo metemos en A Hora, si nos paga el de A Hora lo metemos en Extrema entonces no existe como tal... yo no puedo definir cuanto es la ganancia y cuanto es la pérdida, porque hay intercambio de capitales pues...ok... ves, como tal... Entonces yo no se si una esta produciendo mas que la otra... entonces eso es lo que existe aquí pues....mas que todo... que no se debería hacer... no se debería hacer porque tu tienes que saber cuanto fue el ingreso de una y cuanto fue el ingreso de la otra y si una no te funciona cerramos una y... estructuramos una completa donde hacemos moda, donde podemos vender telas y ahí tu puedes ver cuanto es tus ingresos y cuantos son tus egresos...

- **Informante N° 2.: Encargada de las cuentas por cobrar**

Fecha de aplicación: 02/08/2008

Hora de inicio: 9:55 a.m.

Hora de culminación: 10:10 a.m.

Buenos días yo soy la encargada de las cuentas por cobrar, hacer pedido, este hago telemarketing... telemarketing verdad por teléfono este... me encargo de que los clientes paguen al día tratar de... trato de... que estén al día pues... ósea, los 30 días antes de que se venza la factura... este... hago la partes de los bancos, este conciliaciones bancarias, es una responsabilidad que le quitamos a la encargada de ctas. Por pagar y me la colocaron a mi...

1.- ¿Quiénes son responsables de la gerencia?

-Bueno los responsables de la gerencia es el Director General como dueño de la empresa y la encargada de la fábrica y Ctas. Por pagar.

2.- ¿Que funciones cumplen los responsables de la gerencia?

-Bueno el Director General firmar... jajajaja... no el Director General, la función que el cumple es que la producción salga de optima calidad y en buen tiempo pues... para que los clientes puedan estar satisfechos con nuestra mercancía y La encargada de la fábrica y las Ctas. por pagar bueno se encarga de que... de pagarle a ósea... de las cuentas por pagar para, ósea, a los proveedores también pagándole al día para que nos pueda suministrar la materia prima para nosotros poder.... Fabricar y despachar.

3.- ¿Cómo se ejecutan los procesos administrativos?

No contestó.

3.1.- ¿Si existe alguna planificación, alguna organización previa, a la hora de elaborar alguna actividad?

...algún pago... mira en cuanto a mi parte que es cobranza este; efectivamente yo todos los... osea se, programa de los lunes veo..., hago mi nota de crédito, veo quienes...cuales son las personas que todavía nos deben... cuanto, mas que todo los lunes se planifica a quien se les va a cobrar para partir del día martes hacer la gestión de cobranza, es el de mi parte...

4.- ¿Que parámetros usan para la toma de decisiones?

-¿Como cuales que llamas tu parámetros? ósea...

4.1.- si de repente, ¿A la hora de cobrar a un cliente, si se le va a dar un periodo de pago de tantos días...?

Este... eso se canaliza con el Director General, él me dice a mi que por ejemplo el caso de los descuentos por pronto pago... y él es el que autoriza a mi que descuento le podría dar... este a los clientes por pronto pago yo nunca tomo decisiones si no la consulto con el...

5.- ¿Existen parámetros que guíen la planificación del capital de trabajo?

No contestó.

5.1.- Esto es referente a... ¿que si se planifica.... Con ese dinero.....que se recibe para distribuirlo en la compra o gastos necesario de la empresa?

...nooo...

6.- ¿Como es la inversión de activos circulantes?

No contestó.

6.1.- Por ejemplo: ¿Como utilizan el dinero para invertir en la compra de mercancía?

6.2.- ¿No tienes algún conocimiento sobre el tema?

-Nooo....

6.3.- ¿No lo manejas?

-Nooo... lo que voy a decir que aquí esto es así... como vaya entrando el dinero, si hay que comprar... hay que comprar...

...no se planifica, osea no hay convenio de que con eso vamos a poder comprar esta tela.., esta tela... noo....

...Aquí vivimos el día a día como quien dice...

7.- ¿Cómo son a nivel de financiamiento?

-Con el capital del Director General y algunos créditos que nos otorgan los proveedores...

8.- ¿Cómo son a nivel de liquidez?, es decir, ¿la empresa esta en la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo?

- por lo menos a nosotros nos pagan al día!...jajajaja

9.- ¿Qué niveles de comunicación existen en inversiones a hora?

-Muy bueno...

-Si... se comunican bastante...

10.- ¿Es eficiente el manejo de información por parte de los responsables de la gerencia?

-Si...

11.- ¿Existen la implementación de algunos planes estratégicos?

-Como cuales...?

11.1.- Por ejemplo, ¿a la hora de tomar decisiones, a la hora de... si un cliente de repente falla... en el momento de pago...?

-Que... que medidas tomamos?

-Bueno presionamos... jajajajajaja... presionarlo telefónicamente, nojose! llamándolo 15 veces al día si es posible... jajajajajaja... si porque es lo que hacemos...jajajajajajajaja...

12.- ¿Las estrategias están vinculadas con el manejo óptimo del capital de trabajo?

-Noo, no manejo el término...

- **Informante N° 3.: Gerente General y dueño de la compañía**

Fecha de aplicación: 02/08/2008

Hora de inicio: 10:30 a.m.

Hora de culminación: 10:45 a.m.

1.- ¿Quiénes son los responsables de la gerencia?

-Este.... Buenos días, yo soy el responsable de la gerencia general o Director General... de la empresa y tengo una encargada de crédito y cobranza y una encargada de cuentas por pagar.

2.- ¿Que funciones cumplen los responsables de la gerencia?

-Bueno como dije en la anterior tengo un responsable de las cuentas por pagar y un responsable de las cuentas por cobrar.

3.- ¿Cómo se ejecutan los procesos administrativos?

-Bueno como... esta la situación hoy en día en el país no nos permite hacer la planificación a largo plazo... los procesos administrativos se van cambiando de acuerdo al momento y a la situación... yo diría casi mensualmente...

4.- ¿Qué parámetros usan para la toma de decisiones?

-Buenos los parámetros que se utilizan son de acuerdo al mes, la cantidad de proveedores que hay por...por liquidar y la cantidad de clientes que hay por cobrar eso... se hace semanal.

5.- ¿Existen parámetros que guíen la planificación de capital de trabajo?

-¡Por supuesto!, pero esos parámetros no son definidos, día a día van sucediendo problemas que van este... surgiendo y se van marcando parámetros casi este... diferentes de acuerdo a la magnitud del problema que nos permite este... resolver tales problemas.

6.- ¿Como es la inversión en activos circulante?

-La inversión es diferente... la inversión en... materia prima y... en inversión en producto terminado eso es de acuerdo al movimiento semanal, quincenal o mensual... y a la demanda que tenemos del producto.... Este... se compra materia prima se almacena en muy poco tiempo, se produce porque, en este momento como esta todo no es conveniente tener mucho... muchos activos parados en el almacén.

7.- ¿Cómo son los niveles de financiamiento?

-Bueno los niveles de financiamiento son diversos este... por un lado... el capital propio, financiamos nosotros con nuestro propio capital y por otro lado... de acuerdo al negocio que se haga se toma crédito de algunos proveedores pero...normalmente por capital propio...

8.- ¿Cómo son los niveles de liquidez, es decir la empresa esta en capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo?

-Este... normalmente si... si cumplimos con la capacidad para...cubrir las obligaciones a corto plazo... a veces hay una inversión grande que haya que hacer, a veces este... Requerimos financiamiento de proveedores no de banco.

9.- ¿Qué niveles de comunicación existen en inversiones A Hora?

-Los niveles de comunicación... En la compañía son... yo diría que óptimo porque... las decisiones importantes se toman en grupo a pesar de que yo soy el gerente general siempre consulto con la gente que trabaja conmigo, porque.. me he acostumbrado a escuchar otras opiniones para que al final la última decisión la tome yo.

10.- ¿Es eficiente el manejo de información por parte de los responsables de la gerencia?

Yo diría que si.... Porque precisamente, por la pregunta anterior que yo te dije... que nosotros hacemos reuniones casi a diario para... a veces tomar decisiones importantes... en orden importante y eso nos permite este... tener un respaldo uno con el otro para equivocarnos lo menos posible.

11.- ¿Existe la implementación de planes estratégicos?

-Por supuesto que si... porque eso yo creo que si no hay estrategia, si no hay planes estratégicos no se puede este, conducir ninguna compañía por mas pequeña que sea, si tenemos varios planes estratégicos, tenemos... entre nuestra estrategia es hacer crecer... la parte de uniforme este, tenemos una nueva idea de llevar nuestros productos directamente al detal, al consumidor osea, obviar un poquito... los mayoristas y llevar nuestro producto directamente al detal.

12.- ¿Las estrategias están vinculadas con el manejo óptimo del capital de trabajo?

-Si claro por supuesto eso tiene que ser... tiene que ser exactamente así porque eso permite cumplir con todos los compromisos nuevos y los viejos.

Cuadro N° 3
Categorización de las entrevistas

Informantes Categorías	Encargada de la fábrica y cuentas por pagar	Encargada de las cuentas por pagar	Gerente General y dueño de la compañía
Equipo de Trabajo	<p>“...la parte administrativa y gerencia general que seria el Director General y mi persona.”</p> <p>“Aja tenemos, esta estructurado como, Gerente administrativo ok, almacén, diseño y producción, son los departamentos que manejamos aquí...”</p>	<p>“Bueno los responsables de la gerencia es el Director General como dueño de la empresa y la encargada de la fabrica y cuentas por pagar”</p>	<p>“...yo soy el responsable de la gerencia general... de la empresa y una encargada de crédito y cobranza una encargada de cuentas por pagar”</p>
Funciones	<p>“...Aquí en la parte administrativa se lleva lo que es cuentas por cobrar... cuentas por pagar... todo lo que es la parte contable, todo lo que es la parte administrativa...”</p>	<p>“la función que el cumple es que la producción salga de optima calidad y en buen tiempo pues... para que los clientes puedan estar...”</p>	<p>“...tengo un responsable de cuentas por cobrar y un responsable de cuentas por pagar.”</p>

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

Cuadro N° 3
Categorización de las entrevistas

Informantes Categorías	Encargada de la fábrica y cuentas por pagar	Encargada de las cuentas por pagar	Gerente General y dueño de la compañía
Funciones	...Se lleva la parte de los bancos, se lleva la parte del personal, todo eso se lleva en la parte administrativa.”	...satisfechos con nuestra mercancía y la encargada de las ctas. por pagar bueno de que... de pagarle a ósea... de las cuentas por pagar para, ósea, a los proveedores también pagándole al día para que nos pueda suministrar la materia prima para nosotros poder.... Fabricar y despachar.”	
Planificación	“...Planificamos junto con la chica del departamento de cuentas por cobrar, ella hace una planificación de pago, la cual...		

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

Cuadro N° 3
Categorización de las entrevistas

Informantes Categorías	Encargada de la fábrica y cuentas por pagar	Encargada de las cuentas por pagar	Gerente General y dueño de la compañía
Planificación	... semanal debe verificar que estén los recursos como tal para cubrir todas las necesidades..."	"...mas que todo los lunes se planifica a quien se les va a cobrar para partir del día martes hacer la gestión de cobranza, es el de mi parte..."	
Trabajo en Equipo	"...nos reunimos la parte de gerencia y la parte administrativa ok... si es cuestiones de negocios o de inversión nos reunimos la gerencia y la parte administrativa...verificamos como tal lo que nos están solicitando..."		"...las decisiones importantes se toman en grupo..." "...nosotros hacemos reuniones casi a diario para... a veces tomar decisiones importantes... en orden importante y eso nos permite este..."

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

Cuadro N° 3
Categorización de las entrevistas

Informantes Categorías	Encargada de la fábrica y cuentas por pagar	Encargada de las cuentas por pagar	Gerente General y dueño de la compañía
Trabajo en Equipo			...tener un respaldo uno con el otro para equivocarnos lo menos posible.”
Toma de decisiones	“...el dueño más que todo es el que toma la última palabra.”	“...eso se canaliza con el Director General, el me dice a mi que por ejemplo el caso de los descuentos por pronto pago... y el es el que autoriza a mi que descuento le podría dar... este a los clientes por pronto pago yo nunca tomo decisiones si no la consulto con el...”	“...a pesar de que yo soy el gerente general siempre consulto con la gente que trabaja conmigo, porque... me he acostumbrado a escuchar otras opiniones para que al final la ultima decisión la tome yo.”

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

Cuadro N° 3
Categorización de las entrevistas

Informantes Categorías	Encargada de la fábrica y cuentas por pagar	Encargada de las cuentas por pagar	Gerente General y dueño de la compañía
Incertidumbre	“...como somos una empresa manufacturera producir horita en Venezuela, nos tarda dos o tres meses vez... entonces no podemos...”	“...Aquí vivimos el día a día como quien dice...”	“...día a día van sucediendo problemas que van este... surgiendo y se van marcando parámetros casi este... diferentes de acuerdo a la magnitud del problema que nos permite este... resolver tales problemas.”
Ambiente Externo			“...Bueno como... esta la situación hoy en día en el país no nos permite hacer la planificación a largo plazo...”

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

Cuadro N° 3
Categorización de las entrevistas

Informantes Categorías	Encargada de la fábrica y cuentas por pagar	Encargada de las cuentas por pagar	Gerente General y dueño de la compañía
Falta de conocimiento		“Noo, no manejo el término...”	
Demanda		“...Nooo... lo que voy a decir que aquí esto es así... como vaya entrando el dinero, si hay que comprar... hay que comprar...” “...no se planifica, ósea no hay convenio de que con eso vamos a poder comprar esta tela., esta tela... noo...”	“...la inversión en... materia prima y... en inversión en producto terminado eso es de acuerdo al movimiento semanal, quincenal o mensual... y a la demanda que tenemos del producto...”

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

Cuadro N° 3
Categorización de las entrevistas

Informantes Categorías	Encargada de la fábrica y cuentas por pagar	Encargada de las cuentas por pagar	Gerente General y dueño de la compañía
Autofinanciamiento	“Fíjate los niveles de financiamiento aquí son los créditos que dan los proveedores como tal... ósea, nosotros no tenemos... banca que nos financien cualquier inversión como tal..., la inversión de nosotros es el mismo dinero que sale de aquí...”	“Con el capital del Director General y algunos créditos que nos otorgan los proveedores...”	“Bueno los niveles de financiamiento son diversos este... por un lado... el capital propio, financiamos nosotros con nuestro propio capital y por otro lado... de acuerdo al negocio que se haga se toma crédito de algunos proveedores pero...normalmente por capital propio.”
Estabilidad	“Ok, en ese sentido se puede decir que la empresa es estable... siempre esta al día con el pago de la nomina, la luz...”	“por lo menos a nosotros nos pagan al día!...jajajaja”	“...si cumplimos con la capacidad para...cubrir las obligaciones a corto plazo...”

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

Cuadro N° 3
Categorización de las entrevistas

Informantes Categorías	Encargada de la fábrica y cuentas por pagar	Encargada de las cuentas por pagar	Gerente General y dueño de la compañía
Estabilidad	“...teléfono... compromisos que siempre se mantienen...”		
Dirección	“la gerencia toma decisiones nada mas... tu le planteas a ellos este lo que este... planificado y se hace una estructuración como tal de lo que vayan hacer y el la verifica y dice: <i>bueno si lo vamos hacer, no lo vamos hacer, lo vamos hacer la otra semana... la otra semana, mañana, pasado... ósea, la gerencia toma decisiones pero tu le haces la estructuración de lo que queremos pues,</i>		

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

Cuadro N° 3
Categorización de las entrevistas

Informantes Categorías	Encargada de la fábrica y cuentas por pagar	Encargada de las cuentas por pagar	Gerente General y dueño de la compañía
Dirección	...o de lo que estamos buscando...”		
Estrategias	“...cuando vamos hacer pagos, si de repente esa semana no hay muchos ingresos como tal, en la cual sacamos dinero... o hacemos negocios a corto plazo para cubrir nuestras necesidades como tal de esa semana...”	“...Bueno presionamos... jajajajajaja... presionarlo telefónicamente, nojose! llamándolo 15 veces al día si es posible... jajajajajaja... si porque es lo que hacemos...jajajajajajajaja...”	“...yo creo que si no hay estrategia, si no hay planes estratégicos no se puede este, conducir ninguna compañía por mas pequeña que sea, si tenemos varios planes estratégicos, tenemos... entre nuestra estrategia es hacer crecer... la parte de uniforme este, tenemos una nueva idea de llevar nuestros productos directamente al detal...”

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

Cuadro N° 3
Categorización de las entrevistas

Informantes Categorías	Encargada de la fábrica y cuentas por pagar	Encargada de las cuentas por pagar	Gerente General y dueño de la compañía
Buena comunicación	“Muy bueno... la parte administrativa, parte de gerencia, parte de almacén... Si, muy bueno...”	“Muy bueno...” “...Si... se comunican bastante...”	“Los niveles de comunicación... En la compañía son... yo diría que optimo...”
Visión			“...entre nuestra estrategia es hacer crecer... la parte de uniforme este, tenemos una nueva idea de llevar nuestros productos directamente al detal, al consumidor ósea, obviar un poquito...los mayoristas y llevar nuestro producto directamente al detal”

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

Cuadro N° 3
Categorización de las entrevistas

Informantes Categorías	Encargada de la fábrica y cuentas por pagar	Encargada de las cuentas por pagar	Gerente General y dueño de la compañía
Obligaciones			“Si claro por supuesto eso tiene que ser... tiene que ser exactamente así porque eso permite cumplir con todos los compromisos nuevos y los viejos.”
Descontrol	“...que nosotros manejamos dos empresas... nosotros manejamos Inversiones A Hora este... es la que estamos hablando y manejamos Inversiones Extremas que es la otra... Inversiones Extrema, maneja la parte de lo que es los uniformes industriales...”		

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

Cuadro N° 3
Categorización de las entrevistas

Informantes Categorías	Encargada de la fábrica y cuentas por pagar	Encargada de las cuentas por pagar	Gerente General y dueño de la compañía
Descontrol	<p>...Inversiones A Hora maneja lo que es la parte de moda... entonces que es lo que pasa este ellos no realizan la división de capital, no lo existe... vez si paga el de Extrema lo metemos en A Hora, si nos paga el de A Hora lo metemos en Extrema entonces no existe como tal... yo no puedo definir cuanto es la ganancia y cuanto es la perdida, porque hay intercambio de capitales pues...ok... ves, como tal.... Entonces yo no se si una esta produciendo mas que la otra... entonces eso es lo que existe aquí pues”</p>		

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

Definición y análisis de las categorías.

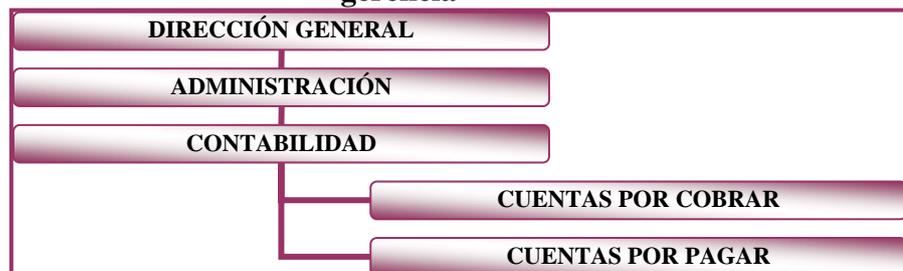
Diagnóstico de la situación actual de la empresa Inversiones A Hora, C.A.

El cuadro N° 3 muestra las principales categorías determinadas a través de las entrevistas realizadas a los tres (3) informantes clave; dichas categorías, representan la percepción de los investigadores en cuanto a la situación actual de la empresa Inversiones A Hora y cuya interpretación se plantea a continuación:

- **Equipo de Trabajo:** en esta categoría se evidencia quienes conforman los cargos que están involucrados en la gerencia de la empresa, entendiéndose el término gerencia como, las funciones de naturaleza administrativa que direccionan la empresa. Dichos cargos conforman un equipo de trabajo, ya que sus roles y sus funciones están organizados a fin de conseguir objetivos comunes dentro de la organización.
- **Funciones:** son los roles que desempeña el equipo de trabajo, en esta categoría resalta el hecho de que existe una distribución de responsabilidades inherente al cargo que le corresponde a los responsables de llevar a cabo las actividades de gerencia en la empresa.

Con la finalidad de ilustrar lo anterior, a continuación se muestra el organigrama de los cargos involucrados con la gerencia y el proceso de toma de decisiones de la empresa:

Gráfico N° 1.
Organigrama específico de los cargos responsables de la gerencia



Fuente: Inversiones A Hora, C.A. (2008).

Ahora bien, de acuerdo a las nociones de capital de trabajo expuestas en el marco metodológico y posteriormente en el capítulo V, resalta la importancia de reseñar quienes, dentro de la estructura organizativa de la empresa, administran los recursos de corto plazo, tal como muestra el gráfico anterior, los encargados de las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar conjuntamente con la dirección de la empresa deben, para que la empresa opere con eficiencia, supervisar y controlar con cuidado la administración del capital de trabajo, ya que de este depende que la empresa se mantenga en un nivel aceptable.

- **Planificación:** describe las medidas o acciones que establecen los encargados de una función en particular y que contribuye a la consecución de un fin; la planificación constituye un principio administrativo de importancia fundamental en cualquier organización y contemplarla como una medida considerada por los informantes clave a la hora de llevar a cabo sus funciones representa un aspecto positivo y relacionado con el tema de esta investigación.
- **Trabajo en Equipo:** el trabajo en equipo crea un gran valor para cualquier organización, en Inversiones A Hora, tal como mencionan la encargada de la fábrica y el gerente general, es muy tomado en cuenta constantemente, por lo cual se puede decir que todos están involucrados en el proceso de manera coordinada.
- **Toma de decisiones:** la toma de decisiones esta inmersa en todo proceso, en todos los aspectos de la vida se presenta la oportunidad de tomar decisiones, las organizaciones no escapan de esto, y en este sentido, es de suma importancia que se realice de manera flexible, considerando la estructura jerárquica, tal como es el caso de esta empresa, ya que a pesar de que el dueño y Gerente General, es el que tiene la última palabra siempre consulta con el personal que labora en la empresa.
- **Incertidumbre:** en condiciones de incertidumbre no se concibe la probabilidad de que ocurra un evento específico, en Inversiones A Hora, esta situación es percibida por como lo manifiesta:

Encargada de Cuentas por cobrar: “...Aquí vivimos el día a día como quien dice...”

- **Ambiente Externo:** las situaciones o hechos ajenos a la organización y que responden a factores tales como: la economía, el gobierno, competencia, etc., constituyen el ambiente externo al cual los gerentes de prestar importante atención para ayudar a sus organizaciones a adaptarse a ese entorno cambiante; El Gerente general resalta que Inversiones A Hora no escapa de estos hechos, resaltando que la situación del país es muy cambiante por lo cual no le permite planificar a largo plazo.
- **Falta de conocimiento:** esta categoría determina debilidad en el área que proporciona apoyo a la gerencia, el desconocimiento de términos asociados con el manejo de los recursos que representan las actividades normales de la empresa, no contribuye en la planificación eficiente del capital de trabajo.
- **Demanda:** la demanda representa para Inversiones A Hora un indicador de acción, la empresa toma decisiones de acuerdo a esta y la misma determina su situación.
- **Autofinanciamiento:** de acuerdo a la información suministrada por los tres (3) informantes es evidente que la empresa no pretende buscar financiamiento de entidades bancarias, sino que en la medida en que se generan sus ingresos, cubren sus costos de administración, operación, mantenimiento, etc.
- **Estabilidad:** aquí se evidencia la efectividad con que la empresa maneja sus recursos, independientemente de que existan debilidades detectadas, la empresa se mantiene en niveles estable para responder a sus obligaciones de corto plazo.
- **Dirección:** comprende que de acuerdo a la estructura jerárquica es el gerente quien ejerce influencia, mediante el esfuerzo coordinado del trabajo en equipo, a fin de que sus subordinados logren cumplir con los objetivos de la organización.
- **Estrategias:** la presencia de planes estratégicos es un aspecto muy positivo con el que cuenta Inversiones A Hora, encaminar dichas estrategias hacia la

planificación eficiente de sus recursos proporciona el éxito seguro en la consecución de sus objetivos, ya sean de corto, mediano o largo plazo.

- **Buena comunicación:** la comunicación es indispensable para procurar y mantener armonía en toda organización, en Inversiones A Hora de acuerdo a la información suministrada por las entrevistas, existe niveles óptimos de comunicación, por lo cual se puede decir, que es fácil enfrentar desacuerdos que se puedan presentar y resolver problemas con mayor facilidad.
- **Visión:** se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la misma, en este sentido el gerente o director general menciona: “...entre nuestra estrategia es hacer crecer... la parte de uniforme este, tenemos una nueva idea de llevar nuestros productos directamente al detal, al consumidor ósea, obviar un poquito...los mayoristas y llevar nuestro producto directamente al detal.”
- **Obligaciones:** muchas veces, por los objetivos o intereses particulares de las empresas, se deja de lado un objetivo principal que es mantener la vigencia de la empresa y esto se logra manteniéndose al día en cuanto a sus obligaciones, en Inversiones A Hora de acuerdo a lo planteado en el cuadro de categorización es evidente que la empresa es responsable, cumple con sus obligaciones y se mantiene estable.
- **Descontrol:** el descontrol debilita aun más la gestión de la empresa, ya que muestra que no existen medidas para corregir desviaciones y esto dificulta la eficiencia de los procesos administrativos.

Para resumir un poco el diagnóstico realizado a través de la categorización de las entrevistas y llegar a un análisis mas concreto, se toma en cuenta la aplicación simplificada de una herramienta analítica, la Matriz DOFA, la cual permite examinar la interacción de las categorías:

Cuadro N° 4
Matriz DOFA

Tema de análisis: Diagnóstico de la empresa Inversiones A Hora, C.A.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para el trabajo en equipo. • Planificación de las actividades. • Tomar en cuenta la opinión del personal en el proceso de toma de decisiones. • Buena comunicación. • Dirección. • Implementación de estrategias. • Visión de negocio. • Responsabilidad y compromiso por parte de la gerencia general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución y competencia de los cargos. • El personal del área administrativa necesita entrenamiento. • Autofinanciamiento lo cual puede derivar en una insuficiencia de recursos monetarios. • Descontrol en el manejo del capital de la empresa.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda en niveles estables. • Estabilidad económica. • Expansión en el área de uniformes industriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre con los cambios, económicos, políticos, sociales, legales que ocurren en el país. • Ambiente externo variable.

Fuente: Cuentas, N.; Lameda, K. y Luna, W. (2008)

La matriz DOFA (ver cuadro N° 4), contribuye en gran magnitud en el diagnóstico de la situación actual de la empresa Inversiones A Hora, C.A., permitiendo de esta manera cumplir con uno de los objetivos de esta investigación que consiste en: *Diagnosticar la situación actual en cuanto a la gerencia estratégica como herramienta para optimizar el capital de trabajo.*

Dicho esto, se puede decir que en la empresa Inversiones A Hora, los procesos administrativos se ejecutan medianamente, es decir, existe noción de algunos conceptos como la planificación y la dirección que el área directiva asume con responsabilidad, esto se considera significativo, puesto que, es la base mediante la cual la gerencia se puede apoyar para el diseño de estrategias considerando también el clima armonioso que aporta la buena comunicación y el trabajo en equipo.

Por otra parte, a pesar de que se perciben factores positivos de gran relevancia en el desempeño de cualquier organización, el descontrol y la falta de conocimientos técnicos en el área de administración dificulta la buena gestión de la gerencia; la falta de control puede desencadenar en insuficiencia de recursos necesarios ya que como expresa la encargada de fábrica y de cuentas por pagar, el capital de la empresa sufre desequilibrios producto del manejo de dos empresas y no se define claramente la movilización de sus recursos, todo esto, aunado al autofinanciamiento (propenso a degenerarse) obstaculiza el buen desempeño del ciclo operativo.

Para finalizar, las condiciones en que se encuentra Inversiones A Hora, de manera resumida, es que posee las herramientas para el desarrollo de estrategias gerenciales, solo que sería satisfactoria la redistribución de cargos de una manera mas coordinada y que contribuya al logro de objetivos, así mismo, es importante considerar que existe una estabilidad producto del comportamiento de la demanda, pero esta no debería ser la única opción que considere la empresa en su buen desempeño.

CAPÍTULO V
LINEAMIENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO V

LINEAMIENTOS TEÓRICOS

El proceso Administrativo

La eficacia con la que la entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo; el logro de la empresa se mide en términos del logro de sus metas, la administración es el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar dichas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y el capital.

El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

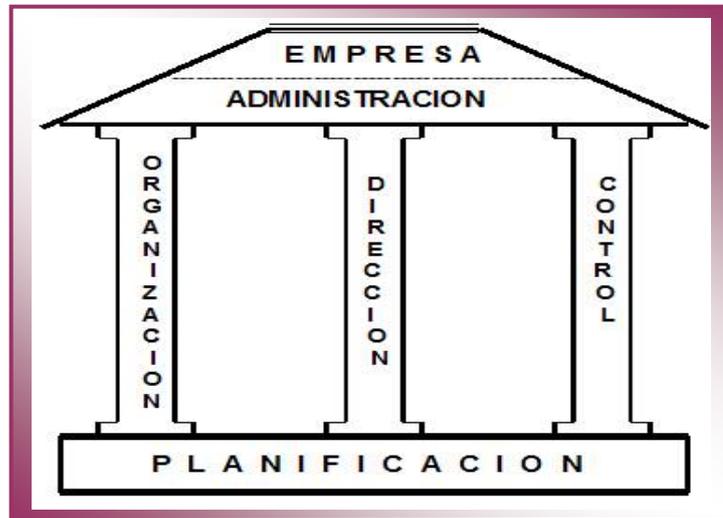
Al respecto Munich y García (2001), expresan: “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.” (p.31).

Por tanto, Newman y otros (1973), exponen que: “Es preciso dividir toda la operación en partes, para captar el significado cabal de cada una.” (p.25).

Una manera sumamente ventajosa de fraccionar la tarea administrativa total es hacerlo en sus sectores de organización, planeación, dirección y control, aunque todos están íntimamente relacionados. Cada uno de estos factores administrativos pueden analizarse como subproceso cada uno de ellos tiene su importancia vital en el éxito de los gerentes de todos los niveles.

A continuación se presenta una representación gráfica del proceso administrativo:

Grafico N° 2
El proceso Administrativo



Fuente: Ayala, S. (2006). El proceso Administrativo. [Consulta en línea].<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/el-proceso-administrativo.htm>

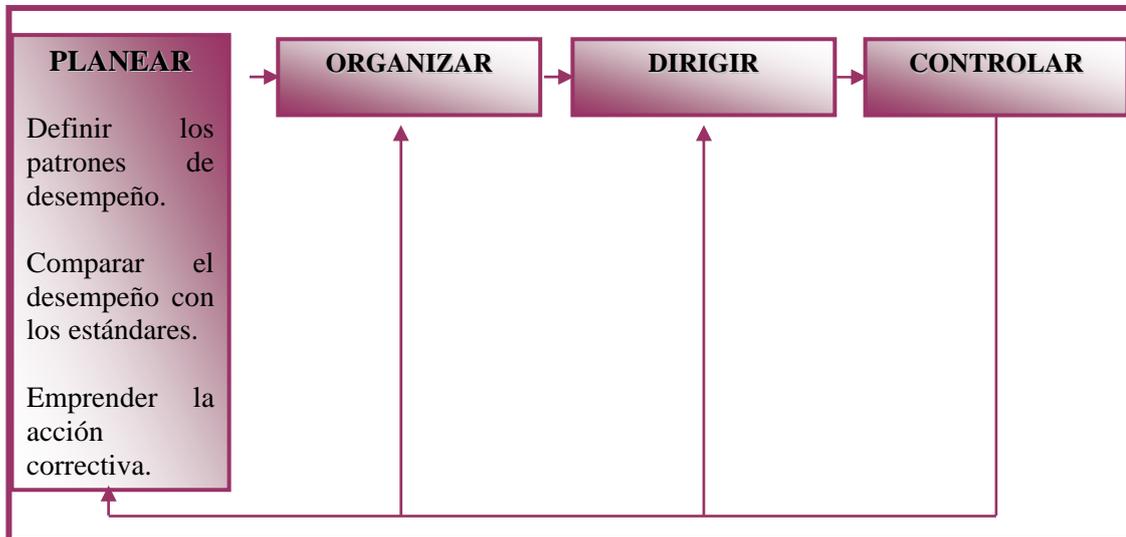
Planeación

Una de las etapas del proceso administrativo lo constituye la planeación, para Brown y Moberg (1990), la planeación se define como: “La especificaciones de los medios necesarios para el logro de las metas y objetivos antes de que se inicie la acción hacia esos objetivos.” (p.296).

Por su parte, Garza (1996), sostiene que planificación es: “El proceso de proveer el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en ese contexto que esta por venir.”(p.325).

De este modo, la planificación representa el primer paso en el proceso administrativo tal como se ilustra en el siguiente grafico:

Grafico N° 3
Función de Planeación en el proceso administrativo.



Fuente: Chiavenato, I., (2002). Administración de Recursos Humanos.

Sin duda, la planificación implica la toma de decisiones, especificar alternativas y elegir entre ellas, lo que implica el uso del juicio y discusión a objeto de determinar la acción correcta para una situación determinada.

Organización

La organización incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Visto de esta forma, se puede interpretar que la organización es un proceso mediante el cual se logra que el trabajo grupal sea eficaz, pues de esta manera se determinan las líneas de autoridad, la orientación del trabajo y los canales de información, donde el propósito de la organización es conformar la estructura para alcanzar los objetivos institucionales.

Chiavenato (2002), opina que la organización como función gerencial se refiere: “Al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.” (p.233).

Para Koontz y O' Donnell (1993), la organización consiste:

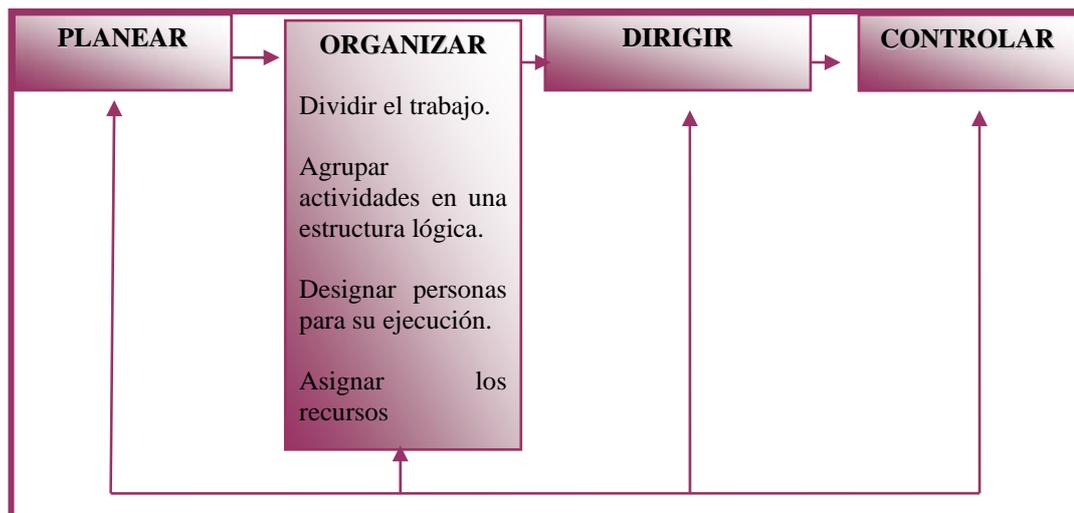
“En el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con autoridad para supervisarlos y establecimiento de las medidas necesarias para entablar una coordinación horizontal y vertical en la estructura de la empresa.”(p.311).

La organización es una pieza clave de la administración, cuyo objetivo es agrupar y estructurar todos los recursos, tanto humanos como materiales para lograr con éxito los objetivos establecidos.

A tal efecto Newman y otros (1973), expresa que: “El gerente debe tener presente que la organización es un engranaje de orden social, porque esta integrado por personas y no solo por objetos físicos.”(p.27).

A continuación la segunda etapa del proceso administrativo se expresa en el siguiente grafico:

Grafico N° 4
Función de Organizar dentro del proceso administrativo.



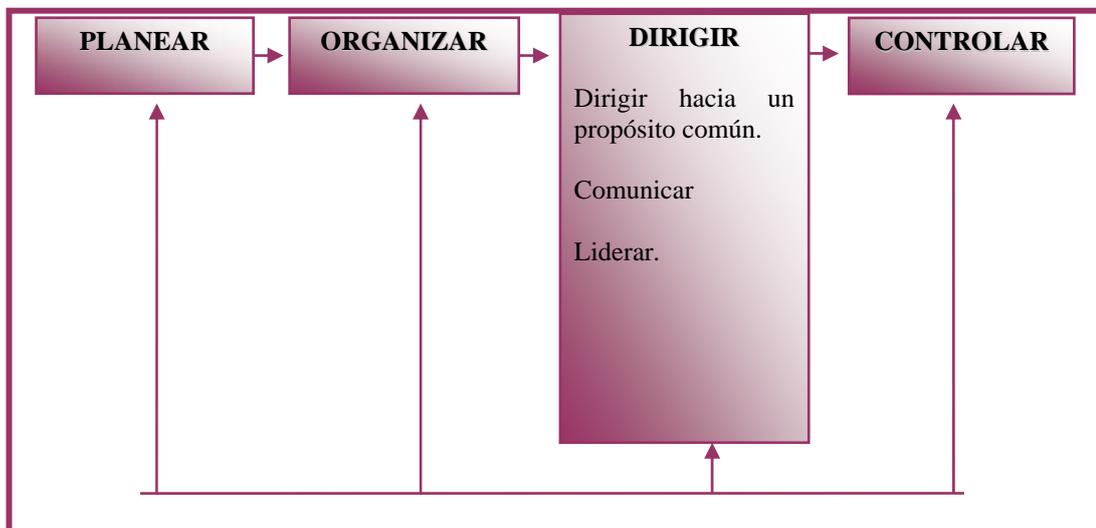
Fuente: Chiavenato, I., (2002). Administración de Recursos Humanos.

Es importante resaltar, que todos los recursos con los que cuenta cualquier organización, el más relevante es el recurso humano, ya que son las personas las encargadas de realizar las tareas que se requieren en una empresa. Al organizar, por lo tanto es preciso que se ejecute el trabajo necesario y, al mismo tiempo, constituir una estructura social que ayude a satisfacer las necesidades de las personas que ejecutan el trabajo.

Dirección

El propósito de dirigir es influir sobre el desempeño, coordinar el esfuerzo individual y en equipo. Esta función es la que permite cumplir en forma correcta y efectiva los objetivos propuestos al igual que tomar las decisiones acertadas y establecer responsabilidades.

Gráfico N° 5
Función de Dirigir dentro del proceso administrativo.



Fuente: Chiavenato, I., (2002). Administración de Recursos Humanos.

Al respecto Newman y otros (1973), afirman que al dirigir: “El gerente se esfuerza por conjuntar las necesidades de las personas con la prosperidad de su compañía o departamento.” (p.28). En pocas palabras, el gerente se propone actuar de manera que se mantenga la debida proporción entre las motivaciones individuales y la eficacia de la motivación.

No siempre es fácil proceder así, pero implantar comunicaciones reciprocas y ayudar a los subalternos a desempeñar sus tareas y colmar sus aspiraciones personales, equivale a establecer la base de la reciprocidad voluntaria. Este tipo de acción de parte del gerente también crea un ambiente de lealtad, respeto y confianza entre el y su subalterno.

Control y Evaluación

Aunque es el último paso, su éxito depende de la calidad de los primeros, es decir que si se tuvieron una buena planeación, una buena organización y una buena dirección lo mas seguro es que el control y evaluación sean positivos.

Controlar es, comprobar que lo que se esta haciendo si esta de acuerdo con lo planeado dirigido a los objetivos y a través de los programas propuestos. Se debe controlar el manejo del dinero, el tiempo, la calidad, el desempeño de los trabajadores, el mantenimiento, los inventarios etc.

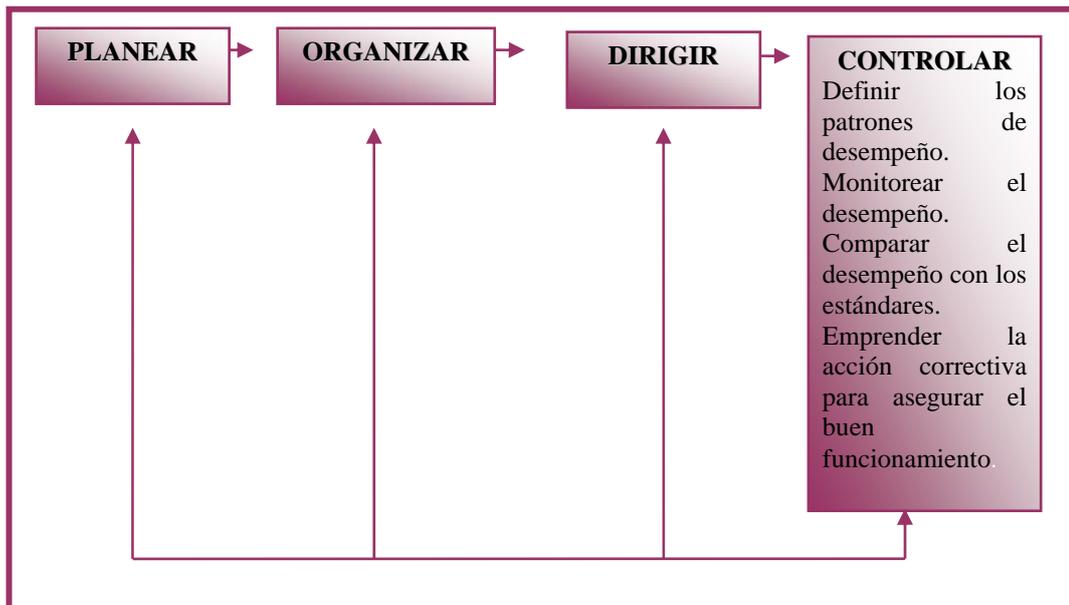
Para controlar se necesitan contar con información y esa información la puede obtener del paso de planeación en el diseño del programa de trabajo. Igualmente la observación es un buen método de control. Finalmente la evaluación le permite sacar partido de lo realizado en un periodo mas largo de tiempo al poder conocer cuales son sus puntos débiles y sus fortalezas y lo principal para verificar si se cumplieron los objetivos y si se llevo a las metas.

El control según Kimball (1999) es: “Un proceso técnico utilizado por el supervisor para constatar si los objetivos previstos en el proceso de planificación se corresponden con los resultados, con el fin de efectuar los ajustes necesarios.” (p.131).

El proceso de control permite ajustar las operaciones a ciertos estándares establecidos previamente y funciona basado en la información que recibe. En

conclusión el objeto de control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera.

Gráfico N° 6
Función de Controlar dentro del proceso administrativo.



Fuente: Chiavenato, I., (2002). Administración de Recursos Humanos.

Estrategia

Las estrategias de una empresa consisten en, los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los gerentes o administradores utilizan para satisfacer las necesidades de los clientes, competir triunfantemente y alcanzar los objetivos de la organización.

Según Rodríguez (1997), “Las estrategias se entienden como los recursos de acción para adaptar las capacidades de las organización (fortalezas y debilidades) al entorno cambiante”. Así mismo, señala que “se deben aprovechar las oportunidades y evaluar los riesgos en función del cumplimiento de la misión organizacional y el logro de la visión o situación deseada.”(p.103).

Henneth (1997) citado por Rodríguez (1997), define la estrategia como “El patrón de los objetivos, las políticas y planes esenciales para conseguir dichos objetivos, establecidas de tal manera que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o que quiere ser.” (p.104).

Hermida, Sierra y Kastika (1992) referido por Rodríguez (1997), consideran a la estrategia “como la forma o camino que la organización sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.” (p.105).

A consideración de David (1997), “la estrategia es el medio para alcanzar los objetivos a largo plazo”. De igual forma señala que “algunas estrategia empresariales serian la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido”. (p.11).

Por su parte Koontz y Weihrich (1998), consideran que la estrategia es: “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos necesarios para alcanzarlos”. (p.123).

Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica ya definida en el capítulo II, comprende todas las actividades orientadas a la definición de los objetivos organizacionales, la identificación de los recursos gerenciales, y la formulación y desarrollo de planes para todas las áreas funcionales. Además, abarca el establecimiento de acciones orientadas a la obtención de objetivos sistemáticamente pautados por la organización total, todo dentro de una concepción de logro de resultados específicos en periodos previamente determinados.

Elementos claves de la Gerencia o Gestión Estratégica

Betancourt, J. (2002:30) al citar a Barker, J., resalta que existen tres elementos claves para alcanzar la competitividad a través de la Gestión Estratégica, estos son:

1. **Excelencia:** considerada como el punto mínimo de partida para competir, ya que es el fundamento básico en las organizaciones del siglo XXI, todas se encuentran inmersa en este proceso de cambio y para poder adaptarse a este mundo competitivo, hay que por lo menos hacer lo mismo.

“Es un problema de comparación, ya que hay toda una gerencia (como es el caso de la gerencia japonesa), conceptualizada bajo estos principios y cualquiera que quiera competir en una economía global, tiene que estar por lo menos a este nivel, de ahí en adelante solo queda el camino de superar estos elementos”. (p. 29).

2. **Innovación:** este elemento debería convertirse en el estilo de vida del gerente y de todos los miembros de la organización, ya que esa forma de vida, la pretende un proceso de mejora tal como lo expresa el modelo Kaiser y que Betancourt, J. (2002), trae a colación: “Este paradigma del Kaiser japonés, establece que todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia de vida”. (p. 37).

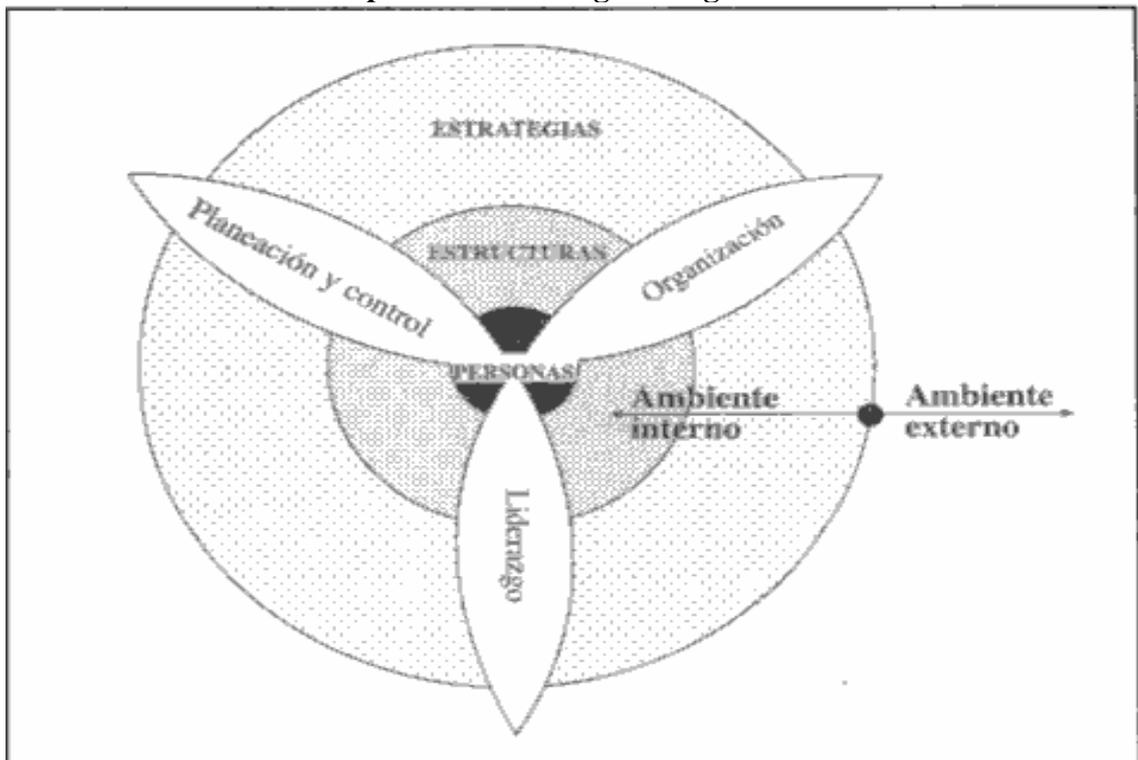
3. **Anticipación:** conocer los cambios y tendencias que se han manifestado en los últimos años permite a las organizaciones preveer el futuro, es así como nace la organización proactiva, y en este sentido este autor señala:

“La organización proactiva es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando

situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca”. (p.40).

Los cambios que se están dando en las organizaciones son muy constantes y cada vez mas vertiginosos, el papel de la gerencia de una organización es entonces, anticiparse, ser mas proactiva, creativa, y por supuesto conocedora de su entorno y las situaciones que se están presentando dentro y fuera de el, para poder adaptarse cada vez mas a esos cambios que son la clave fundamental en el diseño de estrategias, el cuadro N° 2 ilustra el campo de acción del gerente y esta enmarcado dentro de lo que anteriormente se ha mencionado e interpretado a cerca del papel de la gerencia:

Gráfico N° 7
El campo de acción del gerente general



Fuente: Sallenave, J. (2004). Gerencia y planificación estratégica.

Modelo de Gerencia Estratégica

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de Gerencia Estratégica es a través de la implementación de un modelo que interrelacione significativamente los componentes de un proceso.

Al establecer un modelo de gerencia o de gestión estratégica es fundamental tomar en consideración ciertos factores que forman parte esencial en el funcionamiento de una empresa; las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas:

1. Diagnóstico de la empresa (situación actual):

Sin duda, antes de emprender un proceso de planificación aunada a la formulación de estrategias es muy importante saber la situación actual de la empresa, conocer sus áreas de acción, situación financiera, entre otros factores, que contribuyan a desarrollar una perspectiva que facilite el auge de la misma.

Rubio Domínguez, P. (2006), al respecto nos dice que:

“Se trata en definitiva, del estudio del funcionamiento de todos y de cada uno de los departamentos de la empresa y la incidencia de este funcionamiento sobre la rentabilidad”.

Este diagnóstico debe estar enmarcado de acuerdo a los siguientes aspectos:

1. Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual; esto tiene que ver con la acción empresarial, que según Sallenave, J. (2004):

“(…) debe tener una finalidad, así sea únicamente para satisfacer el espíritu de quienes la laboran o estudian. Es difícil para un espíritu cartesiano imaginar que todo un sistema económico y sus elementos, es decir, las empresas, pudiera evolucionar sin una finalidad; es tranquilizador, al contrario describir la evolución de las empresas según una dinámica ordenada: el sistema económico asignaría una finalidad a las empresas, éstas se dotarían de una misión, los dirigentes establecerían las estrategias correspondientes a los objetivos impartidos por la misión de la empresa…” (p.41).

Sallenave también menciona algunos razonamientos lógicos que se infiltran subrepticamente en la mente del individuo, tales como:

- “toda organización tiene unos objetivos”
 - “no hay estrategias posibles sin objetivos”
 - “no existen estrategias malas, solamente objetivos malos”
2. Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
 3. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.

Los dos puntos anteriores tienen que ver con la evaluación o auditoría tanto interna como externa que es esencial en el diagnóstico de aspectos tanto positivos como negativos, dicha evaluación es fácilmente percibida a través del uso de la matriz de análisis DOFA.

La Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas.

Matriz DOFA

La matriz DOFA es conocida como una herramienta de suma importancia para el análisis y formulación de estrategias. Cada sigla tiene un significado (D) debilidad, (O) oportunidad, (F) fortaleza y (A) amenaza donde las fortalezas y debilidades son factores internos de la empresa, que pueden crear o destruir valor mientras que las oportunidades y amenazas son considerados factores externos, y por ello están fuera del control de la empresa, entre estos factores se pueden mencionar la competencia, la demografía, economía, política, entre otros.

Aunado a esto, Amaya, J. (2006) argumenta que la matriz DOFA “consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose como convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.” (p. 45)

Gráfico N° 8
La Matriz DOFA



Fuente: Amaya, J. (2006). Gerencia: planificación & estrategia.

Formulación de estrategias

Para lograr el éxito continuo de una empresa es de suma importancia atacar los puntos de mayor debilidad para está y será de gran ayuda encontrar la estrategia adecuada pero ¿Como lograrlo? Sin lugar a dudas la respuesta adecuada se encontrara a través de la formulación de estrategias donde se analiza el ambiente externo e interno de la organización y luego se selecciona una estrategia adecuada.

Por medio del ambiente interno podremos determinar: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc., y por medio del ambiente externo se podrá obtener información de suma importancia para la empresa ya que a través de está se podrá recoger aquella información estratégica que se pueda suscitar en lo económico social político entre otros y Fred D. (1991) nos dice que “ La utilización de base de datos registrados electrónicamente, en línea, es un método excelente para explorar de forma efectiva fuentes publicadas de información”. (p. 13)

Una vez recolectada toda aquella información pertinente se podrá llegar al análisis utilizando distintas herramientas entre estas matriz DOFA ya que a través de está se podrá lograr la comparación de las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas, ya que así se podrá llevar acabo la comparación Fred, D. (1991), nos dice que “la comparación o enfrentamiento significa realizar un parangón entre factores internos y externos con el objeto de formular estrategias factibles”. (p. 13)

En fin las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas.

Ejecución de estrategias

Una vez que realice una formulación de estrategia se debe continuar con su ejecución e implementación en la organización siendo este uno de los pasos mas resaltante en la organización ya que este paso por lo general involucra a una gran parte del personal que labora en la empresa este puede significar la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

Existe una gran posibilidad que el cumplimiento de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para así motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

Evaluación de estrategias

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

Capital de trabajo

Como ya se ha mencionado con anterioridad en el capítulo II, el manejo óptimo del capital de trabajo es lo que logrará un eficiente funcionamiento de la organización, para ello, es fundamental conocer los términos asociados al mismo:

El Activo corriente o circulante

Como ya es sabido, el activo conforma todos los bienes y derechos que posee una empresa, es el quien representa la estructura económica de la empresa y que además se diferencia entre fijo y circulante.

Rubio Domínguez, P. (2007), concibe que el activo circulante esta “integrado por elementos patrimoniales activos (bienes y derechos frente a terceros) que tiene la característica de ser dinero o convertirse en dinero, por operaciones normales de la empresa, en un plazo no superior a un año”. (p.7)

Rubio también nos distingue tres tipos de activo circulante de acuerdo a su disponibilidad:

- **Existencia:** son los bienes adquiridos o elaborados por la empresa que forman parte de su actividad económica, destinados a la venta o a su transformación en productos terminados.
- **Realizable:** son los derechos de cobro que posee la empresa y que se consideran que sean transformados en efectivo en un período menor a un año.
- **Disponibile:** es el activo mas liquido que dispone la empresa, como el efectivo en banco y caja.

El pasivo corriente o circulante

Este representa la estructura financiera de la empresa, representado en parte por el conjunto de obligaciones con terceros en un momento dado.

Al igual que el activo, el pasivo también se distingue en dos tipos, fijos y circulantes.

Rubio Domínguez, P. (2007), no dice que el pasivo circulante “es el exigible a corto plazo” y además señala que “está integrado por deudas de la empresa con vencimiento no superior a un año. Proveedores, Acreedores, Efectos comerciales a pagar, Prestamos a corto plazo, Organismos oficiales (Hª Pública, Tesorería de la S.S.), Deudas por efectos descontados,…” (p. 8)

Administración del capital de trabajo

Una correcta planificación del capital de trabajo tiene que ver, con que la toma de decisiones de corto plazo de una empresa, incluya una eficiente administración de su flujo de efectivo, de sus pasivos a corto plazo y el adecuado manejo de los activos a corto plazo como los inventarios, cuentas por cobrar, caja, etc.

El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este. Es por ello que Lawrence, J. (2003), afirma que “se necesita entender la administración del capital de trabajo y los activos circulantes para que pueda decidir si financia de manera agresiva o conservadora los requerimientos de fondos de la empresa” (p. 492)

Los pilares en que se basa la administración del capital de trabajo se sustentan en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de

cubrir las obligaciones a corto plazo, sin embargo, se presenta un gran inconveniente porque cuando exista un grado diferente de liquidez relacionado con cada recurso y cada obligación, al momento de no poder convertir los activos corrientes más líquidos en dinero, los siguientes activos tendrán que sustituirlos ya que mientras más de estos se tengan mayor será la probabilidad de tomar y convertir cualquiera de ellos para cumplir con los compromisos contraídos.

Origen y necesidad del Capital de Trabajo

El origen y la necesidad del capital de trabajo esta basado en el entorno de los flujos de caja de la empresa que pueden ser predecibles, (la preparación del flujo de caja se encuentran en escritos de este canal) también se fundamentan en el conocimiento del vencimiento de las obligaciones con terceros y las condiciones de crédito con cada uno, pero en realidad lo que es esencial y complicado es la predicción de las entradas futuras a caja, ya que los activos como las cuentas por cobrar y los inventarios son rubros que en el corto plazo son de difícil convertibilidad en efectivo, esto pone en evidencia que entre más predecibles sean las entradas a caja futuras, menor será el capital de trabajo que necesita la empresa. Aunado a esto, Miranda. J (2005), argumenta que “garantizar una buena estimación del capital de trabajo con base a la operación programada resulta de vital importancia, para las finanzas de la empresa, pues reiteramos que una sobreestimación puede arrojar saldos innecesarios en lucro cesante, y por otro lado un cálculo deficitario pondría en peligro la operación de la organización. (p. 184)

En este sentido, se puede decir que el objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos corrientes de la empresa, con la finalidad de obtener un nivel de capital de trabajo óptimo.

Por otra parte, se dice que a mayor riesgo mayor rentabilidad, esto se basa en la administración del capital de trabajo en el punto que la rentabilidad es calculada por utilidades después de gastos frente al riesgo que es determinado por la insolvencia que posiblemente tenga la empresa para pagar sus obligaciones.

Un concepto que toma fuerza en estos momentos es la forma de obtener y aumentar las utilidades, y por fundamentación teórica se sabe que para obtener un aumento de estas hay dos formas esenciales de lograrlo, la primera es aumentar los ingresos por medio de las ventas y en segundo lugar disminuyendo los costos pagando menos por las materias primas, salarios, o servicios que se le presten, este postulado se hace indispensable para comprender como la relación entre la rentabilidad y el riesgo se unen con la de una eficaz dirección y ejecución del capital de trabajo.

"Entre más grande sea el monto del capital de trabajo que tenga una empresa, menos será el riesgo de que esta sea insolvente", esto tiene fundamento en que la relación que se presenta entre la liquidez, el capital de trabajo y riesgo es que si se aumentan el primero o el segundo el tercero disminuye en una proporción equivalente.

Ya considerados los puntos anteriores, es necesario analizar los puntos claves para reflexionar sobre una correcta administración del capital de trabajo frente a la maximización de la utilidad y la minimización del riesgo.

- Naturaleza de la empresa: Es necesario ubicar la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, ya que el desarrollo de la administración financiera en cada una es de diferente tratamiento.
- Capacidad de los activos: Las empresas siempre buscan por naturaleza depender de sus activos fijos en mayor proporción que de los corrientes para generar sus utilidades, ya que los primeros son los que en realidad generan ganancias operativas.

- Costos de financiación: Las empresas obtienen recursos por medio de los pasivos corrientes y los fondos de largo plazo, en donde los primeros son más económicos que los segundos.

En consecuencia la administración del capital de trabajo tiene variables de gran importancia que han sido analizadas anteriormente de forma rápida pero concisa , cada una de ellas son un punto clave para la administración que realizan los gerentes , directores y encargados de la gestión financiera, es recurrente entonces tomar todas las medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital donde todos los pasivos corrientes financien de forma eficaz y eficiente los activos corrientes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo al diagnóstico aplicado a la empresa Inversiones A Hora, C.A., y a través de la utilización de herramientas como la matriz DOFA, se puede determinar que dicha empresa está constituida dentro del ramo de las pequeñas empresas, situación por la cual como muchas empresas en nuestro país, bajo las mismas condiciones, se les dificulta considerar ciertas etapas asociadas a los procesos administrativos, que sin lugar a dudas, contribuiría de manera significativa en el desarrollo de sus tareas de manera más eficiente.

Dentro de este contexto, la situación actual que presenta la empresa Inversiones A Hora, C.A., y tal como se ha mencionado en el capítulo IV es que, involucra medianamente dichos procesos, partiendo del hecho de que los actores principales del proceso gerencial (dueño y encargadas de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar), poseen un grado de instrucción válido que les aporta conocimientos de la labor que desempeñan; sin embargo, a pesar de esto, se percibe de acuerdo al diagnóstico debilidades en cuanto a la aplicación de dichos procesos resaltando el hecho de que la dirección, representada por el dueño de la empresa delega múltiples responsabilidades a sus dos encargadas de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar, extendiendo de esta manera su labor, abarcando la parte administrativa, que debería de involucrar todo sus procesos, pero resulta muy complejo llevarlos a cabo.

Se percibe un descontrol en la distribución y competencia de los cargos, aún sabiendo que la gerencia general se involucra y promueve el trabajo en equipo, considerando la opinión de todos en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, considerando que el proceso administrativo involucra directamente a la gerencia y que su pilar fundamental se apoya en la planificación, se evidencia que dicho proceso es considerado por los involucrados directamente en el proceso gerencial, representando así una visión de futuro de la misma y de

cómo quiere que se realicen sus actividades particulares, en este sentido, la gerencia estratégica constituye una opción que Inversiones A Hora, C.A., puede adoptar como herramienta para la implementación de estrategias asociadas a un fin.

Visto así, Inversiones A Hora, C.A., producto de la utilización de un principio básico administrativo como lo es la planificación y que representa la base del mismo, tiene las puertas abiertas para que la gerencia pueda anticiparse al futuro y actuar de manera estratégica ante cualquier eventualidad, adoptando un modelo de gerencia estratégica.

En cuanto al capital de trabajo, sabiendo que este constituye el ciclo operativo de una empresa, se puede decir, que Inversiones A Hora, C.A. está en la capacidad de cubrir sus necesidades de corto plazo, siendo un factor determinante la demanda de sus productos, que hasta ahora se ha comportado de manera positiva. Sin embargo, este factor se puede ver afectado por las amenazas externas como la incertidumbre y los cambios económicos, políticos y sociales que se pueden presentar en nuestro país. El capital de trabajo se puede ver afectado como consecuencia del autofinanciamiento; Inversiones A Hora, C.A., cubre sus necesidades con capital propio, proveniente de sus clientes y créditos otorgados por los proveedores, dichas amenazas pueden derivar en insuficiencia de recursos que debilitaría el ciclo de la empresa.

Otro aspecto que se considera desfavorable y que puede afectar el ciclo operativo de la empresa es el descontrol producto del manejo de dos razones sociales las cuales son: “Inversiones A Hora, C.A.” e “Inversiones Extrema, C.A.”, cuyos capitales se manejan conjuntamente lo cual dificulta la definición y percepción de los mismos.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Tomando en consideración lo observado a través de la entrevista y el análisis de la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), se plantean algunas recomendaciones que van a ayudar a la empresa Inversiones A Hora, C.A., en la optimización del funcionamiento de su capital de trabajo a través de la Gerencia Estratégica:

- Redistribuir de manera mas eficiente los cargos, es decir, si se pretende optimizar el capital de trabajo, debe existir la figura de un administrador en cuanto a entradas y salidas de recursos; el dueño de la empresa se encargará de direccionar y tomar decisiones en cuanto a negocios con clientes, proveedores, financiamiento, etc. De esta manera, las actividades relacionadas con las Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar, continuarían siendo una labor independiente, cuyos resultados provenientes de los estados financieros reportarían a la administración de la empresa, quien conjuntamente con el gerente general evaluarán y plantearán estrategias de acuerdo a los objetivos esperados por la organización.
- Adiestrar al personal involucrado con el proceso administrativo a fin de que a través del trabajo en equipo, logren una sincronización en la formulación y ejecución de estrategias.
- Separar las actividades de Inversiones A Hora, C.A. y de Inversiones Extremas, C.A. con la finalidad de conocer el verdadero capital de trabajo que maneja cada una de ellas y poder tomar decisiones de manera razonable y eficiente.
- Adoptar el modelo de gerencia estratégica en todos los procesos que se ejecutan en Inversiones A Hora, C.A., afín de disminuir el descontrol a través de la ejecución y planificación de estrategias.

- Planificar el capital de trabajo en concordancia con el modelo de gerencia estratégica que involucre cada uno de los procesos administrativos, como la planeación, organización, dirección, control y evaluación incluyendo también que dicha planificación cuente con un proceso instrucción asociado al capital de trabajo y así promover una adecuada toma de decisiones contando con el apoyo del equipo de trabajo.
- Identificar la existencia de otras fuentes o aplicaciones de capital de trabajo para determinar su adecuada planificación y evaluar otras alternativas para lograr su optimización.

Para finalizar, se recomienda que la empresa Inversiones A Hora, C.A., adopte un modelo de gerencia estratégica en la planificación de su capital de trabajo ya que este resulta de gran relevancia, puesto que, el capital de trabajo de manera eficiente estimula el rendimiento de la empresa y esta es una labor que le compete a la gerencia conjuntamente con su equipo de trabajo, para ello, la ejecución de estrategias a través de la planificación es fundamental, contribuyendo a su vez, que dicho modelo se aplique en todos los niveles de la empresa y que se convierta en una cultura organizacional que propicie la consecución de sus objetivos y metas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguiar, L. (2004) “Propuesta de un modelo para el manejo y control del capital de trabajo con el fin de mejorar la rentabilidad de una empresa de servicios, caso de estudio: Laboratorio clínico Dr. César Sánchez Font”. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.

Alvarado, O. (2003) “Gerencia y marketing educativo”. Universidad Alas Peruanas.

Amorós, Díaz, León: (2007). “Toma de decisiones para negocios: casos prácticos, Edición electrónica gratuita”. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/

Arias, C. (1999). “El proyecto de investigación”. 3ra edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

Ayala, S. (2006). El proceso Administrativo. [Consulta en línea].<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/el-proceso-administrativo.htm>

Berry, T (1992). “Como gerenciar la transformación hacia la calidad total”. Editorial McGraw- Hill. Bogota.

Betancourt, J. (2002). “Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma”. 3ra Edición. TG Red 2000 Ediciones.

Brown, W y Moberg, D. (1990). “Teoría de la Organización y Administración. Enfoque Integral.” 11ª Edición. Editorial Limusa.

Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.

Cilleruello, M.; García, M. y Reabra, R. (2002) “Diseño de un plan gerencial fundamentado en el Coaching dirigido a la PYME, familiar Ferreval, C.A., con el objeto de optimizar su gestión gerencial”. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.

David, F.(1997). Conceptos de Administración Estratégica. 5º Edición. México: Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A.

Fayol, H. (1946) “Administración Industrial y General” (documento en línea) Disponible: www.gestiopolis.com (Consulta 2008, febrero 3).

Fred, D. (1991). “La gerencia estratégica”. Editorial Legis.

Garza, J. (1996). “Administración Contemporánea”. 1ª Edición. México: Alambra Mexicana.

Guerrero, C.; Petaccia, M. y Urbaneja, S. (2004). “Estrategias para optimizar el capital de trabajo de la empresa Aire Acondicionado Integral, S.A., ubicada en la Zona Industrial de San Vicente II de Maracay, Estado Aragua”. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.

Higuerey, A. (2007). “Planificación de recursos a largo plazo y la inversión en activos líquidos”. (Documento en línea)
http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/quias_finanzas1_pdf/tema3.pdf

Janet, J.; Vázquez, C. y Guzmán J. (2003). “Estrategias para el manejo eficiente del capital de trabajo de una empresa de consumo masivo, renglón embutidos”. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.

Kimball, L (1999). "Control y Evaluación". Documento en Línea.
www.monografia.com

Koontz, H y O'Donnell, C (1993). "Cursos de Administración Moderna. México;
McGraw Hill.

Lawrence J. (2003). "Principios de administración financiera." 3ra edición.
Pearson Educación.

Méndez, C. (2001) "Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de
investigación. Colombia. Editorial McGraw Hill.

Miranda, J. (2005). "Gestión de proyectos: identificación, formulación,
evaluación financiera-económica-social-ambiental." MMEditores.

Munich, L y García, J. (2001). "Fundamentos de Administración." 5ª. Edición.
México: Trillas.

Newman W, Summer C, y Warren E. (1973). "La Dinámica Administrativa."
México: Diana S.A

Peñalver (1997). "Roles y Habilidades Gerenciales." Documento en Línea.
www.google.com

Ramírez, T (1999). "Como hacer un proyecto de Investigación. Caracas,
Venezuela: Panapo, C.A.

Rodríguez, M. (1997). "Manual de planificación estratégica para instituciones
universitarias". Caracas. Editorial Repuli Internacional Export & Import, S.A.

Romero, J. (2008). "Administración financiera" (Documento en línea) Disponible: http://209.85.207.104/search?q=cache:h3hn_1SZ8J:www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm+gerencia+estrategica&hl=es&ct=clnk&cd=4&gl=ve (Consulta 2008, febrero 3).

Rubio Domínguez, P.: (2006) "Introducción a la gestión Empresarial". Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006/prd/

Sabino, C. (1996). "El proceso de investigación científica". Caracas, Venezuela: PANAPO, C.A.

Sallenave, (2004). "Gerencia y Planeación Estratégica." Editorial Norma, Bogotá

Sampieri, R. (2006). Metodología de la investigación. México: editorial Mc. Graw Hill

Sisk, H y Sverdlik, M (1979) "Administración y gerencia de empresa", editorial south-western publishing co, USA.

Stephen, P Robbins y Coulter, M (2000) "Administración" sexta edición, editorial Pearson educación, México

Stoner, Freeman y Golbert. (1996). "Administración." México: Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A.

Strickland, T. (2007). "Estrategia como plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado". (Documento en línea). http://www.quality-consultant.com/gerentica/publicaciones/publicación_009.htm

Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. México: Editorial Limusa.

Toro, J. y Hurtado I. (2001) “Paradigmas y Métodos de investigación” Editorial Episteme.

Villegas, K (1991). “El gerente.” España. Edición. Ediciones Planeta.

ANEXOS

Anexo N° 1



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública



Sr. (es)

Inversiones A Hora, C.A.-

Con este instrumento se desea medir el grado de comprensión y aplicación de un modelo de Gerencia Estratégica y el manejo del Capital de Trabajo en su empresa.

Su contribución será de gran ayuda para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: "Incidencia de la Gerencia Estratégica en la optimización del Capital de Trabajo, Caso de Estudio: Inversiones A Hora, C.A., ubicada en el Municipio San Diego, Edo. Carabobo.

Atte.,

Cuentas Nathaly

Lamedas Katy

Luna Wagner

Inversiones A Hora, C.A.

Anexo N° 2



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública



ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA APLICADA A INFORMANTES CLAVE

1. ¿Quiénes son los responsables de la gerencia?
2. ¿Qué funciones cumplen los responsables de la gerencia?
3. ¿Cómo se ejecutan los principios administrativos?
4. ¿Qué parámetros usan para la toma de decisiones?
5. ¿Existen parámetros que guíen la planificación del capital de trabajo?
6. ¿Cómo es la inversión en activos circulantes?
7. ¿Cómo son los niveles de financiamiento?
8. ¿Cómo son los niveles de liquidez, es decir, la empresa esta en la capacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo?
9. ¿Qué niveles de comunicación existen en Inversiones A hora, C.A.?
10. ¿Es eficiente el manejo de la información por parte de los responsables de la gerencia?
11. ¿Existe la implementación de planes estratégicos?
12. ¿Las estrategias están vinculadas con el manejo óptimo del capital de trabajo?

Anexo N° 3



Universidad de Carabobo
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública



INFORME AVANCE DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

FECHA: _____ N°: _____

TITULO DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO: INCIDENCIA DE LA GERENCIA ESTRATEGICA EN LA OPTIMIZACION DEL CAPITAL DE TRABAJO. CASO DE ESTUDIO: INVERSIONES A HORA, C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, EDO. CARABOBO.

APELLIDO Y NOMBRE: Cuentas Nathaly

C.I.: 17.173.581

APELLIDO Y NOMBRE: Lameda Katy

C.I.: 17.030.167

APELLIDO Y NOMBRE: Luna Wagner

C.I.: 17.151.556

TUTOR: Prof. Manuel González Fierro **C.I.:** _____

AVAL DEL TUTOR

ESTADO ACTUAL DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO	LISTO	POR HACER
PROYECTO INICIAL REVISADO	✓	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN REVISADOS	✓	
MARCO TEÓRICO REVISADO	✓	
MARCO METODOLÓGICO:	✓	
ELABORACION DEL CUADRO TÉCNICO METODOLOGICO	✓	
ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	✓	
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	✓	
APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN		✓
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS		✓
CONCLUSIONES		✓
REVISIÓN FINAL DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO		✓

OBSERVACIONES GENERALES DEL TUTOR: _____

Manuel González Fierro
 FIRMA DEL TUTOR

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACES
 15 AGO. 2008

Cuentas Nathaly
Lameda Katy
Luna Wagner

DIRECCION DE ESCUELA DE ADMINISTRACION
 COMERCIAL Y CONTADURIA PUBLICA

Anexo N° 4



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública



INFORME AVANCE DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

FECHA: _____

N°: _____

TITULO DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO: INCIDENCIA DE LA GERENCIA ESTRATEGICA EN LA OPTIMIZACION DEL CAPITAL DE TRABAJO. CASO DE ESTUDIO: INVERSIONES A HORA, C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, EDO. CARABOBO.

APELLIDO Y NOMBRE: Cuentas Nathaly

C.I.: 17.173.581

APELLIDO Y NOMBRE: Lameda Katy

C.I.: 17.030.167

APELLIDO Y NOMBRE: Luna Wagner

C.I.: 17.171.556

TUTOR: Prof. Manuel González Fierro **C.I.:** 4.129.212

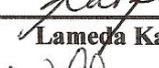
SINTESIS DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

La presente investigación surge en virtud de la dificultad que presentan las pequeñas empresas en la adopción de un modelo gerencial que facilite el buen manejo de sus recursos. El objetivo general es analizar como incide la gerencia estratégica en la optimización del capital de trabajo en la pequeña empresa Inversiones A Hora, C.A., a fin de lograr y proponer la aplicación de un modelo gerencial que vincule la planificación del capital de trabajo con el diseño de estrategias que permitan que la toma de decisiones se realice de forma más acertada. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a gerencia y la aplicación de un modelo que permita llevar a cabo su ciclo operativo. La metodología aplicada se orienta en una perspectiva cualitativa, basada en los instrumentos de recolección de datos: entrevista semiestructurada. Se analizó la información recogida mediante la categorización de los resultados.

Palabras Claves: Gerencia, Estrategia, Gerencia Estratégica, Capital de trabajo.


FIRMA DEL TUTOR


Cuentas Nathaly

Lameda Katy

Luna Wagner

Anexo N° 5



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública



EXPERIENCIA INVESTIGATIVA

TITULO DEL TRABAJO DE GRADO: INCIDENCIA DE LA GERENCIA ESTRATEGICA EN LA OPTIMIZACION DEL CAPITAL DE TRABAJO. CASO DE ESTUDIO: INVERSIONES A HORA, C.A., UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, EDO. CARABOBO.

APELLIDO Y NOMBRE: Cuentas Nathaly

C.I.: 17.173.581

APELLIDO Y NOMBRE: Lameda Katy

C.I.: 17.030.167

APELLIDO Y NOMBRE: Luna Wagner

C.I.: 17.171.556

TUTOR: Prof. Manuel González Fierro **C.I.:** 4.129.212

A. Describa cuales son los factores que ustedes perciben, jugaron un papel decisivo en la calidad del producto investigativo obtenido.

1. En cuanto a los tutores, asesores, colaboradores, etc. (Identifíquelos y escriba sus comentarios en cada caso).

La experiencia del tutor Prof. Manuel González quien como guía y apoyo contribuye en la calidad del presente trabajo de grado.

La asesoría de la profesora Zulay Chávez quien nos adentró en el desarrollo de esta investigación y los conocimientos aportados por los profesores de la facultad con respecto a la temática y metodología involucrada con la investigación.

- 2. En cuanto a las fuentes consultadas. (Identifíquelos y escriba sus comentarios).**

La selección cuidadosa del material de apoyo, ya que de este depende la calidad del objeto de investigación y la fundamentación indispensable en todo proyecto de investigación.

- 3. En cuanto a los estudiantes – Investigadores. (Identifíquelos y escriba sus comentarios).**

La experiencia de haber trabajado en distintas ocasiones durante la carrera, la responsabilidad y la participación armoniosa contribuyeron en gran magnitud en el desarrollo del trabajo de grado.

- 4. Otros. (Identifíquelos y escriba sus comentarios).**

La colaboración y el apoyo de la empresa objeto de estudio del presente trabajo de grado, el suministro de información indispensable jugaron un papel determinante.

B. Relacionen los alertas, en base a las experiencias vividas durante la ejecución de la investigación, que ustedes le sugerirían a futuros investigadores, quienes podrían abordar trabajos de investigación de la misma naturaleza.

- 1. En cuanto a Instituciones involucradas.**

Evaluar con anticipación que la fuente o la institución colaboradora objeto de estudio, sea de fácil acceso, ya que lo contrario dificulta el desarrollo del trabajo de investigación.

- 2. En cuanto a fuentes bibliográficas.**

Seleccionar las fuentes de investigación mas oportunas, que sean de calidad, actualizadas y sobre todo llevar un control de las fuentes consultadas que van a ser incluídazas en el trabajo de investigación.