



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

SUB PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN DE PRÉSTAMO DE LA
CAJA DE AHORRO DE LA UNELLEZ (CAYPUEZ)**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de
Licenciado en Administración

Autora:

Olivo Sánchez, Kassandra José

CI: 28.179.486

Tutor: Prof. Luís Vegas

Barinas, febrero 2023



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Aprobación del Tutor

Yo, **LUIS MIGUEL VEGAS LIBASCI** titular de la cédula de identidad N° **14.340.293** en mi carácter de Tutor del Trabajo de Aplicación titulado “**Estrategias gerenciales para la gestión de préstamo de la caja de ahorro de la UNELLEZ (CAYPUEZ)**” presentado por la bachiller **OLIVO SÁNCHEZ, KASSANDRA JOSÉ** cédula de identidad N° **28.179.486** para optar al Título de **Licenciado en Administración**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Asimismo, me comprometo como tutor a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas a los dieciocho días del mes de febrero de dos mil veintitrés.

Datos del Tutor

Teléfono: 0424-5713839

E-Mail: vegasluis22@gmail.com

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Miguel Vegas Libaci', written over a white background.

Prof. Luis Miguel Vegas Libaci



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL-VPDS
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN**

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE APLICACIÓN

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurado Evaluador, hoy, 01/03/2023 reunidos en Barinas I, Pabellón 03 Aula A3, a las 9:00am. Se dio inicio al acto de Presentación Oral y Pública del Trabajo de Aplicación Títulado: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN DE CRÉDITO DE LA CAJA DE AHORRO DE LA UNELLEZ-CAYPUEZ BARINAS ESTADO BARINAS PARA EL PERIODO 2022-IL"**. Presentado por la bachiller: **Olivo Kassandra C.I 28.179.486**.

A los fines de cumplir con el Requisito legal para optar al Grado Académico de Licenciado (a) en Administración. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas, de acuerdo con lo establecido en las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C. I. N°	30 % (Prof. De Aula)	50 % (Informe Final)	20 % (Pres. Oral)	100 % Total	CAL. DEF. (1-5)
Olivo Kassandra	28.179.486.	30%	50%	20%	100%	5.00

Se emite la presente Acta y queda asentada en el Subprograma de Administración, a los 01 días del mes de marzo de 2023.

Observación: mención honorífica en su presentación

Jurado	Apellidos y Nombres	C. I. N°	Firma
Tutor	Vegas L. Luis M.	14.340.293	
Jurado Principal	Tovar B. Ender I.	16.980.160	
Jurado Principal	Vegas L. Javier E.	14.340.269	





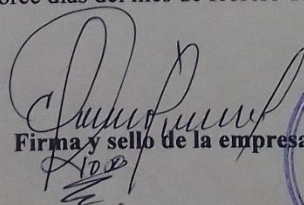
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

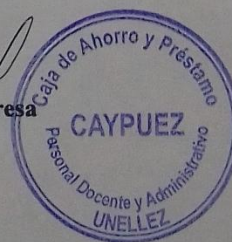
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Constancia de Ejecución del Trabajo de Aplicación

Yo, **Nora Zulay Rangel Laguna**, titular de la cédula de identidad N° **8.148.193** en mi condición de Gerente de **CAYPUEZ**, hago constar por medio de la presente que la bachiller: **Olivo Sánchez, Kassandra José**, C.I. N° **28.179.486**, autora del Trabajo de Aplicación titulado "**Estrategias gerenciales para la gestión de préstamo de la caja de ahorro de la UNELLEZ (CAYPUEZ)**" siendo el tutor Prof. **Luis Miguel Vegas Libasci** C.I. N° **14.340.293**, para optar al título de Licenciado en **Administración** que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", certifico que la estudiante antes mencionados realizó su Trabajo de Aplicación en esta institución.

En Barinas, a los catorce días del mes de febrero de dos mil veintitrés.


Firma y sello de la empresa



Dirección: Av. 23 de Enero C.C. Doña Grazzia, Piso 2, locales 1y2 –Barinas, Venezuela
Teléfono: 0273-5411792 / 2411874 /0414-5250266

Dedicatoria

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

De igual forma, dedico esta tesis a mis padres que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mis hermanos Katrin y Kleiber que siempre ha estado junto a mí y brindándome su apoyo, muchas veces poniéndose en el papel de padre.

Agradecimiento

En primer lugar doy infinitamente gracias a **Dios**, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de **mi madre**, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A **mis hermano**, que con sus consejos me ha ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

A **mi padre**, que siempre lo he sentido presente en mi vida. Y sé que está orgulloso de la persona en la cual me he convertido.

A **mi Abuelito**, por estar siempre en los momentos importantes de mi vida, por ser el ejemplo para salir adelante y por los consejos que han sido de gran ayuda para mi vida y crecimiento.

A **mi Tía Yamileth**, por el apoyo y confianza que me ha brindado, así como también por el interés y motivación para realizar mis estudios.

A **mi tutor Profesor Luis Vegas** por la acertada orientación en el trabajo realizado.

A la **profesora Nelly Díaz** por toda la colaboración brindada, durante la elaboración de este proyecto.

Índice General

	pp.
Contraportada.....	1
Constancia de Aprobación del Tutor.....	2
Constancia de ejecución del Trabajo de Aplicación.....	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	5
Lista de cuadros.....	8
Lista de gráficos.....	10
Resumen.....	12
Introducción.....	13
Capítulo I El Problema	15
Planteamiento y formulación del problema.....	15
Objetivos de la investigación.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos.....	19
Justificación de la investigación.....	19
Alcance y delimitación.....	20
II Marco Teórico o Referencial	21
Antecedentes de la investigación.....	21
Breve reseña histórica del ámbito social objeto de estudio.....	24
Bases teóricas.....	26
Gestión de préstamo.....	26
Estrategias Gerenciales.....	35
Bases legales.....	51
Sistema de variables.....	55
Operacionalización de las variables.....	56
III Marco Metodológico	58

Enfoque o paradigma de investigación.....	58
Tipo de investigación.....	58
Diseño de la investigación.....	59
Población y muestra.....	59
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	60
Validez y confiabilidad.....	61
Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	62
IV Análisis de la información.....	64
V Conclusiones y recomendaciones.....	83
Referencias.....	86
Anexos.....	90
A Instrumento de Recolección de información.....	90
B Validación del instrumento.....	92
C Resultado de la prueba piloto para el cálculo de la confiabilidad del instrumento.....	98

Lista de cuadros

Cuadro	pp.
1. Operacionalización de las variables.....	57
2. Las políticas de préstamo que tiene la CAYPUEZ son efectivas.....	65
3. Las actuales políticas de préstamos minimiza el riesgo en la recuperación del capital de la CAYPUEZ.....	66
4. Las políticas de préstamo establecidas por la CAYPUEZ, garantizan el cumplimiento del pago de dichos préstamos a largo plazo.....	67
5. Los descuentos por pronto pago mejoraran la gestión de préstamos de la CAYPUEZ.....	68
6. Las estrategias de cobranza preventiva utilizadas por CAYPUEZ son efectivas.....	69
7. La cobranza administrativas utilizadas por CAYPUEZ es efectiva.....	70
8. La cobranza domiciliaria incrementa el índice de morosidad.....	71
9. CAYPUEZ cuenta con un buen sistema de cobranza.....	72
10. CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales para la gestión de préstamos...	73
11. CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales de crecimiento en el otorgamiento de préstamos.....	74
12. En la gestión de préstamos, la CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales de estabilidad y supervivencia.....	75
13. En el otorgamiento de préstamos CAYPUEZ aplica estrategias	

gerenciales competitivas.....	77
14. La gestión de préstamo fue el resultado de una planificación estratégica.	78
15. Es necesario que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la gestión de préstamos bajo el enfoque de la planificación estratégica.....	79
16. Matriz FODA o DOFA.....	81

Lista de Gráficos

Gráfico	pp.
1 Las políticas de préstamo que tiene la CAYPUEZ son efectivas.....	65
2. Las actuales políticas de préstamos minimiza el riesgo en la recuperación del capital de la CAYPUEZ.....	66
3. Las políticas de préstamo establecidas por la CAYPUEZ, garantizan el cumplimiento del pago de dichos préstamos a largo plazo.....	67
4. Los descuentos por pronto pago mejoraran la gestión de préstamos de la CAYPUEZ.....	68
5. Las estrategias de cobranza preventiva utilizadas por CAYPUEZ son efectivas.....	69
6. La cobranza administrativas utilizadas por CAYPUEZ es efectiva.....	70
7. La cobranza domiciliaria incrementa el índice de morosidad.....	71
8. CAYPUEZ cuenta con un buen sistema de cobranza.....	72
9. CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales para la gestión de préstamos...	73
10. CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales de crecimiento en el otorgamiento de préstamos.....	74
11. En la gestión de préstamos, la CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales de estabilidad y supervivencia.....	75
12. En el otorgamiento de préstamos CAYPUEZ aplica estrategias	

gerenciales competitivas.....	77
13. La gestión de préstamo fue el resultado de una planificación estratégica.	78
14. Es necesario que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la gestión de préstamos bajo el enfoque de la planificación estratégica.....	79

Estrategias gerenciales para la gestión de préstamo de la caja de ahorro de la UNELLEZ “(CAYPUEZ)”

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar las estrategias gerenciales para la gestión de préstamo de la CAYPUEZ. Las Bases teóricas estuvieron constituidas por corrientes, enfoque y teorías existentes sobre gestión de préstamo y estrategias gerenciales que sirvieron de bases al estudio. La investigación fue abordada bajo el paradigma cuantitativo, el tipo de investigación fue descriptivo y se utilizó un diseño no experimental transeccional descriptivo. La población estuvo constituida por un total de seis personas distribuidas de la siguiente manera: Cuatro miembros de la Junta Directiva, un gerente y un analista de la CAYPUEZ y se abordó a través de un censo poblacional. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento una escala de Likert. La validación de los instrumentos se realizó a través de la técnica de juicio de tres expertos, se estimó la confiabilidad con la fórmula Alpha de Cronbach obteniéndose una confiabilidad de 0,85 indicando que tuvo una consistencia muy alta. Se utilizó el análisis porcentual como medida de la estadística descriptiva. La autora concluyó que estos resultados obtenidos arrojan claramente, deficiencias en las estrategias gerenciales para la gestión de préstamos que no sólo reafirman la intención de la investigación, sino que además, ponen de manifiesto la necesidad de diseñar nuevas estrategias, bajo el enfoque de la planificación estratégica, que optimicen la gestión de préstamo de la CAYPUEZ.

Palabras Clave: estrategias, gerenciales, gestión, préstamo, caja de ahorro

Introducción

En las últimas décadas las sociedades junto a su economía, han experimentado cambios trascendentales, trayendo consigo nuevos paradigmas en la manera de ejercer la gerencia, como es el caso de la utilización de herramientas estratégicas, las cuales han sido aplicadas con éxito en el sector privado. Estas experiencias han permeado la gestión en el sector público, permitiendo que se manejen con relativa eficiencia.

En este contexto y por supuesto en la incertidumbre en que están inmersa los procesos cotidianos de las organizaciones, surgen postulados de estrategias gerenciales basados en modelos estratégicos como herramientas administrativas, que ayudan a generar distintos procesos de gestión, con la finalidad de incrementar la posibilidades de éxito y reducir al máximo el margen de incertidumbre, en este contexto organizacional cada vez más competitivo, se demanda una continua generación de razonamientos y nuevas ideas.

Por lo tanto toda organización, requiere como objetivo fundamental aplicar estrategias gerenciales que contribuyan el mayor rendimiento de sus operaciones con el uso adecuado de los recursos disponibles, por lo que es indispensable determinar el diagnostico real, en virtud de hacer más eficiente sus procesos y permitan presentar nuevas herramientas administrativas que contrarresten situaciones inestables, de incertidumbre o imprevistas.

Cabe señalar que las estrategias gerenciales permiten a los gerentes decidir qué hacer y cómo hacerlo, por lo que se enfrenta de mejor manera a la incertidumbre del ambiente de la organización, así mismo, permitirán mayor conocimiento de la organización, lo que le permitirá la reducción de gastos, el mejor desempeño de sus empleados debido a que no se perderá le tiempo en planear las actividades o estrategias puesto que estas ya estarán

establecidas previamente. En este contexto, es importante señalar, que las Cajas de Ahorros, pretenden alcanzar sus objetivos y metas a través de la satisfacción de los asociados, empleando diversas estrategias que les permitan ser más competitivas para mejorar sus niveles administrativos y mantenerse en el mercado con una mejor calidad de servicio.

De acuerdo a lo antes señalado, surge la presente investigación, la cual tuvo como objetivo central analizar las estrategias gerenciales para la gestión de préstamo de la CAYPUEZ. La investigación fue abordada bajo el paradigma cuantitativo, con investigación de tipo descriptiva, bajo el esquema del diseño no experimental transeccional descriptivo.

En este orden de ideas, se presenta la investigación estructurada en cinco capítulos:

Capítulo I: El Problema: En este capítulo se presenta el planteamiento y formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación de la investigación y el Alcance y delimitación

Capítulo II: Marco Teórico en el que se especifican los antecedentes de la Investigación, breve reseña histórica del ámbito social objeto de estudio, bases teóricas, bases legales y el sistema de variables.

Capítulo III: Marco Metodológico comprende paradigma de Investigación, tipo de Investigación, diseño, población, técnicas e instrumentos de recolección de información y técnicas de procesamiento y análisis de la información.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados: En este capítulo se presentan el análisis de los datos obtenidos en la escala Likert y finalmente se presenta la matriz FODA.

Capítulo V: Conclusiones Y Recomendaciones del estudio.

Finalmente se presentan las Referencias y los Anexos.

Capítulo I

El Problema

Planteamiento y formulación del problema

Dentro de las tendencias mundiales actuales el sistema tradicional para el manejo operativo de las organizaciones ha entrado en crisis; la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo que las caracterizan exigen a los gerentes abordar y enfrentar esa realidad bajo una nueva concepción del mundo, orientado hacia un futuro paradójico e impredecible.

Al no poder concebir una acción gerencial sin la idea de futuro, el reto presentado a la gerencia dentro de esta imprevisible realidad es el guiar las organizaciones a través del ejercicio de acciones dirigidas hacia un nuevo porvenir, basándose en procesos efectivos de capaces de integrar acciones y voluntades de los sujetos que las conforman. (Maldonado, 2018)

Los cambios que se han experimentado en la sociedad y en la economía, han generado mutaciones importantes trayendo consigo nuevos paradigmas en la manera de ejercer la gerencia, como es el caso de la utilización de herramientas estratégicas, las cuales han sido aplicadas con éxito en el sector privado. Estas experiencias han permeado la gestión en el sector público, permitiendo que se manejen con relativa eficiencia.

En ese contexto, las empresas y las instituciones públicas deben tratar de llevar a cabo acciones que obtengan beneficios de las fortalezas internas, aprovechen las oportunidades externas, mitiguen las debilidades internas, para disminuir el impacto de las amenazas externas; en este proceso radica la esencia de las estrategias gerenciales. Igualmente, para sobrevivir en el torbellino de la dinámica actual.

En virtud de lo antes señalado, Mintzberg y Quinn (2003) definen la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez

establece, la secuencia coherente de las acciones a realizar. También plantean que este es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. La aplicación y ejecución de estrategias en las organizaciones les permite ajustarse a las necesidades del entorno, generando procesos competitivos, amplios, pero además adecuarlos a las posibilidades internas de cada empresa, para ello es necesario establecer lineamientos de acción gerencial, asumiendo retos innovadores.

Es pertinente destacar, que la gerencia pública en muchos países de América Latina y especialmente en Venezuela, no ha alcanzado el nivel que los cambios de la sociedad y la tecnología han experimentado en los últimos años, fundamentalmente en las organizaciones del estado, lo que ha traído como consecuencia que los ciudadanos no dispongan de información oportuna y veraz sobre los recursos que estos organismos disponen para atender los servicios que demanda la sociedad. (Maldonado, 2018)

Esta nueva realidad, presenta un gran reto a las organizaciones venezolanas, y especialmente las del sector público, lo cual genera un gran compromiso, un desafío y responsabilidad para quienes ocupan cargos de alta gerencia. Por ello se hace necesaria la revisión profunda y científica de los actuales esquemas de gestión aplicados en las instituciones que conforman ese importante sector de la sociedad, las cuales en países como Venezuela, se han convertido en uno de los mayores empleadores de su población económicamente activa.

Es importante destacar, que dentro de las instituciones públicas que han sido afectadas por la globalización y por la situación económica que atraviesa el país se encuentran las cajas de ahorro en Venezuela. Las cajas de ahorro son asociaciones civiles sin fines de lucro y de carácter social que agrupan trabajadores vinculados entre sí por una relación de dependencia común respecto a un empleador, o por la afiliación a un gremio profesional.

Los asociados de las cajas de ahorro entregan fondos a las mismas en calidad de aportes patrimoniales y son, a la par, los encargados de administrar e invertir los recursos de estas instituciones (Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares, 2010). En la mayoría de los casos, estas organizaciones también reciben aportes del empleador o gremio con el cual están vinculadas las personas que las conforman, sumas de dinero que se agregan a la participación patrimonial acumulada por los asociados de dichas entidades, quienes son beneficiarios exclusivos.

En las universidades del país, el funcionamiento de las cajas de ahorro se rige por la misma Ley y presentan entre ellas similares características sociales y económicas como las antes descritas. La revisión de la literatura y de investigaciones denotan la importancia del desempeño de estas entidades, que en vista de esta doble función, tienen para con la maximización del patrimonio económico que manejan sin menoscabo del interés social de sus asociados. En este sentido, Sánchez (2013) afirma que la realidad de este tipo de instituciones financieras del sector universitario acusan limitaciones debido a las políticas y normativas legales actuales que se imponen en el país, además de las institucionales caracterizadas a veces “por el retardo en los aportes periódicos que deben ser entregados por la vía del presupuesto universitario de cada una las instituciones de educación superior” (p. 4).

En el mismo contexto, Sánchez (2013) señala que “los retiros de ahorros efectuados por los asociados jubilados también impactan negativamente en la consecución de planes y proyectos planificados por las diferentes cajas del sector universitario, afectando el flujo de caja, limitando su capacidad de otorgamiento de préstamos” (p. 86).

De acuerdo a lo antes planteado, es importante señalar que la CAYPUEZ, no escapa de esta realidad y conlleva a explicar la situación que se presenta con las estrategias

gerenciales aplicadas en la gestión de préstamos en la CAYPUEZ. Es importante señalar, que según entrevista informal realizada por la investigadora con algunos gerente y miembros del Consejo de Administración de CAYPUEZ, se pudo apreciar que en la actualidad hay baja calidad en el otorgamiento de préstamos, fallas en el plan estratégico para el otorgamiento de préstamos, los asociados no cancelan a tiempo los préstamos, se incrementó el índice de morosidad por los descuentos domiciliados, falta de capacidad de pago de los asociados por sueldos muy bajos, falta de planeamiento estratégico en la parte de cobranza, insolvencia de los aportes patronales y retenciones (Aporte Asociado y ahorro extraordinario).

Esta situación trae como consecuencia que la CAYPUEZ tenga retardo en la recuperación del capital para seguir cumpliendo con su labor social, afecta la liquidez al momento de otorgar los préstamos a los asociados, limitación y/o suspensión de otorgamiento de préstamo, inconformidad de los asociados por retardo en la solicitud de préstamos o suspensión de estos. Es por ello que se hace perentorio una revisión profunda en busca de aplicar los correctivos gerenciales pertinentes en aras de mejorar la situación que se está presentando en la gestión de préstamos de la CAYPUEZ, a fin de salvaguardar los intereses de los asociados para así poder ofrecer préstamos de distinta naturaleza ajustados a las necesidades de sus asociados.

Por lo expuesto anteriormente y bajo este contexto se plantea dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de la gestión de préstamo de la CAYPUEZ? ¿Qué estrategias gerenciales, ha implementado el Consejo de Administración de CAYPUEZ, en la gestión préstamos? ¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden en las estrategias gerenciales en la gestión préstamos implementadas por el Consejo de Administración de CAYPUEZ?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

Analizar las estrategias gerenciales para la gestión de préstamo de la CAYPUEZ.

Objetivos Específicos.

Diagnosticar la situación actual de la gestión de préstamo de la CAYPUEZ.

Describir las estrategias gerenciales en la gestión de préstamos implementadas por el Consejo de Administración de CAYPUEZ.

Determinar los factores internos y externos que inciden en las estrategias gerenciales en la gestión de préstamos implementadas por el Consejo de Administración de CAYPUEZ.

Justificación de la investigación

Las empresas como las organizaciones tanto públicas como privadas necesitan cambiar y adecuar los procesos gerenciales, para estar a la par con el avance de los cambios globales, a fin de prepararse lo mejor posible para enfrentar situaciones impredecibles, de incertidumbre o cambiantes.

Actualmente las organizaciones, tanto públicas como privadas han visto la necesidad de efectuar transformaciones, originado por el proceso de la globalización, involucrando la revisión de la misión institucional, la implantación de valores y creación de una cultura de servicio en sus empleados, repercutiendo favorablemente en su entorno; así como, la implementación de acciones estratégicas para lograr el éxito.

En ese contexto, surge la presente investigación titulada estrategias gerenciales para la gestión de préstamo de la CAYPUEZ. Esta idea nace ante la necesidad perentoria de analizar las estrategias gerenciales utilizadas en la gestión de préstamos. En este sentido, se

considera que la gerencia estratégica en la CAYPUEZ reviste gran importancia, por cuanto define el direccionamiento de esta en un futuro inmediato; en este sentido, las acciones que delinear tal direccionamiento, deben estar alineadas con el pensamiento de quienes se encuentran al frente de la gerencia y de esta manera optimizar la gestión de los préstamos. Con la presente investigación se pretende tener una visión clara y descriptiva de la gestión de préstamo y las estrategias gerenciales que se están utilizando para disminuir las probabilidades de sufrir pérdidas.

En vista de las consideraciones anteriores, se hace necesaria la investigación sobre estrategias gerenciales para la gestión de préstamo de CAYPUEZ, la cual será de gran utilidad para los gerentes y los miembros de la Junta Administradora de la CAYPUEZ, porque permitirá detectar científicamente las estrategias gerenciales implantadas, lo que facilitará la toma de decisiones sobre gestión de préstamos.

Aunado a lo anterior, este estudio reviste de gran importancia teórica, porque refuerza la temática existente sobre la necesidad que tienen las organizaciones de fortalecer los conocimientos sobre temas como las estrategias gerenciales en la gestión de préstamos.

En este sentido, la investigación se justifica académicamente, por cuanto su contenido es significativo y contribuye con los interesados en los estudios gerenciales, al ofrecer aportes y antecedentes para la formulación de investigaciones o estudios futuros de manera directa o indirecta sobre el tema planteado.

Alcance y delimitación

La investigación se enmarcó dentro del contexto del paradigma cuantitativo y en cuanto al diseño en un estudio de tipo descriptivo para analizar las estrategias gerenciales en la gestión de préstamo de la CAYPUEZ.

La investigadora tomó como unidades de análisis a los gerentes y a los miembros del Consejo de Administración de la CAYPUEZ. Es propicio señalar que el estudio se materializó entre el mes de julio del año 2022 y el mes de febrero del Año 2023.

Capítulo II

Marco Teórico

El Marco Teórico o Marco Referencial según Hernández, Fernández y Baptista. (2014) comprende una revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio de la realidad contextual en la que se ubica. Dependiendo de la naturaleza del Trabajo, el Marco Teórico o Referencial puede percibir aspectos teóricos, conceptuales, legales, situacionales de la realidad objeto de la investigación u otros según convenga al caso.

En la presente investigación el Marco Teórico sirvió de sustento a la presente investigación y se estructuró de la siguiente manera: Antecedentes de la investigación, historia del ámbito social objeto de estudio, bases teóricas, bases legales y el sistema de variables.

Antecedentes de la investigación

Para realizar una investigación se requiere de estudios anteriores con el fin de tener un marco referencial en cuanto a lo que se debe hacer y cómo hacerlo. En ese sentido, se tomaron en cuenta Trabajos de Grados que se relacionan con la temática planteada, realizados en universidades de prestigio.

En consecuencia, cabe mencionar algunos estudios realizados en los últimos cinco años que guardan relación con la temática, entre los cuales se citan:

Muñoz (2018) realizó un Trabajo de Grado titulado “Plan estratégico para optimizar la gestión financiera de la caja de ahorros de la Controlaría del estado Cojedes (CATRACEC). La investigación tuvo como objetivo principal desarrollar un plan estratégico para optimizar la gestión financiera de la CATRACEC. Desde el punto de vista

metodológico, el diseño y tipo de investigación que se empleó fue de campo, nivel descriptivo, proyectado en la investigación aplicación. Tomando en cuenta que la población es de 130 asociados y la muestra censal estuvo constituida por cuarenta y cuatro por ciento (44%) de la misma, que equivale a cincuenta y siete (57) socios; y el instrumento utilizado fue el cuestionario constituido por veintidós (22) ítems de cinco alternativas de repuesta, el cual se midió mediante la escala de likert. La validez del instrumento se realizó a través del juicio de tres (3) expertos y la confiabilidad por el método estadístico alpha de cronbach, con un resultado en la prueba piloto de 0,82 inmerso en el rango altamente confiables.

Igualmente el análisis de los datos y los resultados se presentaron en tablas de porcentajes por cada indicador donde el análisis se vinculó con teorizantes para proyectar el deber ser de los resultados. Así mismo, se concluyó que la Junta Directiva de la Caja de Ahorro debe establecer herramientas de planificación estratégicas, comunicación efectiva y trabajo en equipo mediante la toma de decisiones para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorro.

Por otra parte, Aranguren, Pérez y Pérez (2018) realizaron una investigación titulada “Estrategias gerenciales para optimizar el sistema de cobranzas en la empresa COSAN, C.A., en San Carlos estado Cojedes”. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo primordial proponer estrategias gerenciales para optimizar el sistema de cobranzas en la empresa Cosan, C.A., en San Carlos estado Cojedes, la cual maneja un alto volumen de operaciones, que requieren ser controladas a través de estrategias, ya que las cuentas por cobrar constituyen uno de los ingresos más significativos, obtenidos por esta organización.

En tal sentido, el trabajo se enmarcó dentro de una investigación con enfoque cuantitativo, un diseño no experimental de campo, de nivel proyectivo, para la recolección de los datos se hizo uso de la encuesta. Ésta última fue aplicada a una población que

representó también la muestra de diez (10) individuos quienes integran el equipo de trabajo del área de cobranzas, para ello fue diseñado como instrumento de recolección de datos un cuestionario constituido por 15 ítems cerrados, los cuales fueron validados a través del juicio de expertos y se midió su confiabilidad a través del estadístico Kuder y Richardson, obteniéndose como resultado 0,93, es decir que es altamente confiable.

Las investigadoras concluyeron que existen muchas deficiencias en el sistema de cobranzas en la empresa COSAN, C.A., por lo que se hizo necesario proponer un diseño de estrategias gerenciales que permitan la optimización del sistema de cobranzas.

Otro estudio importante relacionado con la investigación es el de Ruiz (2022) quien realizó una investigación sobre “Estrategias de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa El Águila S.R.L, Chiclayo 2019. La investigación tuvo como objetivo general, determinar estrategias de créditos y cobranzas para incrementar liquidez de la empresa El Águila S.R.L. El investigador utilizó la metodología descriptiva con un diseño no experimental. La población estuvo conformada por 150 colaboradores de la empresa y los estados financieros de los cinco últimos años y la muestra estuvo conformada por el “Coordinador de tesorería” a quien se le aplicó la entrevista sobre los Créditos y Cobranzas y los estados financieros de los periodos 2018 y 2019.

Los resultados de la revisión de la información, evidencian que, en relación a los créditos que se otorgan a los clientes, es que el Gestor de Créditos y Cobranzas evalúa bajo los siguientes criterios: si es un cliente nuevo, no se le da créditos y la venta se realiza al contado; asimismo, si es un cliente recurrente evalúan su comportamiento de pago, generando reportes de cuentas por cobrar en el sistema SIEMPRESOFT y complementario a eso, se revisa su calificación en el Sistema Financiero a través de herramientas como EQUIFAX, además en la gestión de cobranzas, en coordinación con el área de ventas, se

realiza la comunicación de las cuentas pendientes de cobro con los clientes a través de llamadas telefónica, WhatsApp, correos electrónicos, visitas a domicilio y se recauda a través de diferentes modalidades en efectivo, depósitos, transferencias, cheques.

En conclusión, en la gestión de créditos, si se tienen implementadas algunas estrategias para la evaluación crediticia de clientes, sin embargo, en la gestión de cobranzas, no se tienen definidos los métodos de recuperación en los casos de deudas impagas por parte de los clientes, poca experiencia del Gestor de Créditos y Cobranzas, los tiempos de recuperación de cartera terminan siendo demasiado extensos y fuera de los plazos establecidos de manera inicial con los clientes, impactando directamente la liquidez de la organización.

Las investigaciones antes destacadas, constituyen un aporte significativo para la investigación por cuanto actualmente uno de los principales desafíos de las instituciones, es la aplicación de estrategias gerenciales, que consiste en definir los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. Así mismo, en los actuales momentos donde el factor permanente es el cambio, los planes estratégicos ayudan a establecer las direcciones de desarrollo, para saber hacia dónde debe dirigirse la organización y de qué manera se puede realizar lo que se ha propuesto.

Aunque dos de los estudios se realizaron en contexto diferente en cuanto a la presente investigación, estos suministraron información importante con relación a los enfoques y procedimientos a utilizar para medir las variables estrategias gerenciales y gestión de préstamo. Así mismo fueron de gran relevancia para el desarrollo teórico de las variables estudiadas y para el procedimiento metodológico para la recolección de la información.

Historia del ámbito social objeto de estudio CAYPUEZ

La CAYPUEZ, fue creada bajo un Acta Constitutiva por Luís Freites, Livio Muñoz, Aída Marengo, Ramón Monsalve, Abelardo Rivas, Juan Pedro Mahuad y Fernando Corrales el 23 de Junio de 1976 como una asociación civil sin fines de lucro, autónoma, con personalidad jurídica propia; cuyo domicilio estará en la Ciudad de Barinas Estado Barinas, sin perjuicio de poder establecer agencias y representantes en cualquier lugar de la República.

Tiene por objeto establecer y fomentar el ahorro sistemático y estimular la formación de hábitos de previsión económica entre sus afiliados, conceder préstamos a bajos intereses, en beneficios exclusivos de sus miembros. La Asociación se rige por sus estatutos y por las decisiones, acuerdos y reglamentos emanados de la Asambleas de Asociados y de Delegados y por la Ley de Cajas de Ahorro y Fondos de Ahorro, reglamento y otras leyes de la República Bolivariana de Venezuela y es Supervisada por la Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA).

Misión.

Ser una institución de referencia nacional innovando en un modelo de gestión propio, dinámico y efectivo que asegure el desarrollo y bienestar de sus asociados.

Visión.

Estimular e impulsar el ahorro promoviendo estrategias para su fortalecimiento, a través de políticas que procuren la protección del patrimonio institucional y familiar de sus asociados.

Filosofía y Valores.

- Solidaridad
- Empatía
- Responsabilidad

- Compromiso
- Comunicación
- Trabajo en Equipo
- Calidad del Servicio

Bases Teóricas

Las Bases Teóricas está constituida por todas las corrientes, enfoque o teorías existentes que sirven de bases al estudio que se realizó, es un conjunto de ideas ya conocidas en una disciplina que permite organizar los datos de una realidad concreta logrando de esa manera nuevos aportes y conocimientos. Es por ello que a continuación se esbozan una serie de aspectos que ayudarán a explicar el objeto de estudio.

Gestión de Préstamos.

Un préstamo es un operación financiera que permite a un usuario acceder a una cantidad fija de dinero al comienzo de la operación, con la condición devolver esa cantidad más los intereses pactados en un plazo determinado. La amortización del préstamo se realiza mediante unas cuotas regulares. (Pedrosa, 2016)

La gestión es definida por Chiavenato (2009) como la realización de las acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible. Se trata siempre de escoger las acciones en función de los resultados que se esperan obtener y de los medios de que se dispone, es decir de asegurar la utilización óptima de los recursos.

Precisado los términos préstamo y gestión, se define la gestión de préstamos como las acciones de ordenar u organizar los préstamos de una empresa o persona para su correcta realización bajo control. Este proceso de gestión incluye el análisis de la capacidad de endeudamiento del colaborador, el seguimiento de los abonos de los clientes, el cálculo del saldo final y el saldo por pagar de cada deuda.

Cabe destacar que tanto el prestamista como el prestatario pueden ser personas físicas o personas jurídicas.

Entre las principales características de un préstamo financiero Pedrosa (2016) destaca:

1. La operación tiene una vida determinada previamente.
2. Una vez amortizado todo el capital a través del pago de las cuotas (mensuales, trimestrales, semestrales...), se da por concluida la operación sin posibilidad de acceder a más dinero, salvo que se formalice un nuevo préstamo.
3. Los intereses se cobran sobre el total del dinero prestado.
4. Los préstamos tienen un plazo mayor, generalmente de años.
5. Es un contrato real. Se perfecciona con la entrega del dinero por parte de la entidad de crédito.
6. Es oneroso. La entidad financiera exige al deudor una contraprestación por haberle entregado el dinero: los intereses.

Los préstamos según Pedrosa (2016) se dividen en varias clases en función de su naturaleza. Así pues, un préstamo simple si no se pagan periódicamente intereses, o un préstamo con sistema americano si existe el pago periódico de intereses. Existen varios métodos de amortización financiera. Además, en ocasiones los préstamos son de prestación y contraprestación única, ya que se pacta la devolución total con un interés al final de la duración del mismo, es decir, sin el abono de cuotas.

En el contexto de la presente investigación la CAYPUEZ , oferta a sus asociados diversos tipos de préstamos según las necesidades existentes, y según lo permitido en el acta constitutiva y estatutos de la misma. Actualmente, entre los préstamos a los que pueden optar los Asociados de CAYPUEZ son: Corto Plazo el monto está sujeto a sus

haber, emergencia (350 Bs), salud (350 Bs), emprendimiento (100\$), fondo de previsión familiar (hasta 200\$).

Elementos.

Los elementos que conforman un préstamo según Pedrosa (2016) son:

1. Capital principal: Es la cantidad de dinero que se ha prestado y sobre la cual se pagará un interés en función de la duración del préstamo y riesgo del adquirente del préstamo.
2. Interés: Es el coste financiero del préstamo, es decir, el precio del dinero. Es el cargo que se cobra por la utilización de dinero o capital ajeno durante un tiempo, y viene representado en porcentaje sobre el principal.
3. Cuota: Cada uno de los pagos de devolución donde vengan repartidos el principal y el interés.
4. Plazo: Es el tiempo durante el cual se va a utilizar el préstamo. El plazo contará desde que se inicia el contrato hasta que se abone la última cuota, devolviendo así la totalidad del principal y sus intereses.
5. Prestamista: Es el agente que presta el dinero, y al cual debe devolverse junto a unos intereses.
6. Prestatario: Persona que recibe el capital y debe devolverlo conforme a lo pactado, junto a unos intereses.

Importancia del préstamo.

El buen manejo de los préstamos es responsabilidad tanto del que recibe el préstamo como del que lo otorga. Una buena conducta por parte de ambos, aseguran una economía sana a nivel micro y macroeconómico. Por eso la importancia de los préstamos responsables.

A veces se necesita un préstamo personal o de otro tipo para crecer la economía o cubrir un gasto inesperado. Pero si no se paga a tiempo o se pide más préstamos para cubrir otras deudas indiscriminadamente, la economía no será sana. Por eso es sumamente importante que antes de pedir o recibir un préstamo de cualquier institución, se debe leer todas las condiciones que imponen al otorgar un préstamo. Si por alguna razón, no se puede pagar la deuda, hay que estar seguro que estén abiertos a negociarla de una manera sana. Es decir, que no implique que se hundas más en una deuda y a la larga se vuelva casi imposible pagar.

Cabe señalar por otra parte, que el prestatario debe ser responsable con el pago de sus préstamos personales, si por algún motivo se ve en una situación en donde no puedes pagar las deudas a tiempo, Pedrosa (2016) recomienda lo siguiente:

1. Ser transparente consigo mismo. Admitir la situación, pero no entrar en pánico. Desarrolla un plan de recuperación.
2. Hablar con la institución que otorgó el préstamo ser transparente con ellos. Explicar la situación y reiterar el compromiso de querer cancelar la deuda.
3. Desarrollar un plan de pagos entre ambos.
4. No pagar las deudas con otras deudas, porque trae más complicaciones financieras.
5. Hacer un presupuesto para cubrir las necesidades básicas, hay que ser responsable y no desviarse del plan.

Políticas del otorgamiento de préstamos.

Las políticas de préstamos son los lineamientos técnicos de los que dispone el gerente de una institución financiera, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. Dicha política implica la determinación de la selección de préstamo, las normas y las condiciones de préstamo. (Gitman, & Zutter, 2010).

La política de préstamos de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse préstamo a un cliente y el monto de éste. La empresa no solamente debe ocuparse de los estándares de préstamo que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de préstamos.

Asimismo, la empresa debe desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de préstamos. Cada uno de estos aspectos de la política es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa y así evitar problemas futuros. Se debe considerar que una ejecución inadecuada de una buena política de préstamos o la ejecución exitosa de una política de préstamos deficientes no producirán resultados óptimos.

Cabe señalar que las políticas de préstamos conforman el marco referencial para el otorgamiento de préstamos. Además constituyen una guía para las actividades destinadas a garantizar el cumplimiento del pago de dicho préstamo. Asimismo, las políticas de préstamos forman parte de las acciones que toma la gerencia para la implementación de las estrategias de préstamos y administración de riesgos que debe aprobar y revisar periódicamente la dirección de la organización financiera. (Gitman, & Zutter, 2010).

Entre los temas a considerar en la política de préstamos se encuentran el mercado objetivo que busca la entidad financiera, el portafolio, el costo de los préstamos, los límites o procedimientos de aprobación. Deben estar claramente definidas y comunicadas a las áreas involucradas, considerando tanto el contexto interno como externo, el uso de tecnologías y estar soportada por procedimientos. La comunicación es importante para el cumplimiento de la política de préstamos, que

debe contener además los procedimientos que deben seguir los involucrados. (Gitman, & Zutter, 2010).

Esta política debe revisarse periódicamente y, de ser necesario, modificada para que cumpla con los objetivos establecidos en la estrategia y se amolde a los cambios internos y externos.

Finalmente, cabe señalar que la política de préstamos en una organización financiera determinan las condiciones que se les ofrecen a los colaboradores para cancelar dicho préstamo.

Para establecer políticas de préstamos Morales y Morales (2014) señala las siguientes fases o etapas:

1. Estándares de préstamos: En primera instancia la organización financiera debe decidir cómo llevará el proceso del análisis al momento de la evaluación de los clientes.
2. Condiciones del préstamo: En esta etapa se decide antes del pago acerca de los plazos mínimos y máximos, descuentos, entre otros.
3. Políticas de cobranza, esta es la última etapa en la ejecución de las política de préstamo, involucra las estrategias que utilizara la organización financiera que decide hacer con respecto al cobro.

Riesgos en el otorgamiento del préstamo.

El riesgo de préstamo, es la posibilidad que tiene un acreedor de sufrir pérdidas derivadas de un impago, parcial o total, de los préstamos concedidos a sus clientes/deudores en una operación financiera. El riesgo de préstamo se asocia específicamente a la entidad financiera.

Para hacer frente al riesgo de préstamo es necesario analizar la viabilidad financiera y la capacidad de pago por parte de los clientes/deudores.

Como acreedor de un préstamo, se debe asegurar que los documentos solicitados al cliente estén en regla, que se aprecie una capacidad de pago clara en sus activos líquidos y tener en cuenta la fluctuación de su actividad.

Cobranza

En toda organización financiera debe existir una cobranza, tanto efectiva como rápida, ya que esto agiliza su proceso y de esta manera se obtienen los objetivos propuestos. La cobranza es fundamental para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, cualquiera que sea la amplitud del negocio, sus utilidades dependen especialmente del ciclo y la frecuencia de reinversión de su capital. A partir de la definición anterior se puede precisar que la cobranza es un proceso por el cual los gerentes de crédito determinan la capacidad de liquidez con la que deben contar para realizar sus diferentes actividades de inversión. (Ettinger 2010)

La cobranza es considerada como sistema cuando se conforma por políticas, normas, procedimientos, estrategias de cobro, estos elementos al aplicarse eficientemente hace que el sistema funcione correctamente. (Ettinger 2010)

Cabe destacar que el proceso de cobranza es vital para el buen funcionamiento de las instituciones financieras ya que suministran información necesaria sobre los niveles de capital que tienen invertido.

Sistema de cobranza

Un sistema de cobranza es utilizado para tener orden en las cuentas por cobrar, Montaña (2000) define el sistema de cobranza como el proceso administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas o el capital en la fecha de vencimiento de las cuales dependen los ingresos para las empresas.

En este sentido, un buen sistema de cobranza permite a las empresas ser más eficiente en cuanto a su gestión de cobro, por cuanto facilita el mismo, es decir por medio de un sistema donde se identifique cuentas vencidas y luego se clasifican de acuerdo con la duración que han estado por cobrarse. (Montaño, 2003)

La cobranza es vista como un sistema cuando se conforma por políticas, normas, procedimientos y estrategias de cobro dichos elementos al aplicarse eficientemente hacen que el sistema tenga un buen funcionamiento. (Ettinger, 2000)

Políticas de cobranza.

Las políticas de cobranza son procedimientos que toda organización financiera debe seguir con el fin de cobrar los préstamos que se otorga a los clientes. Para que cualquier sistema de cobranzas funcione correctamente, debe recibir dinero. Este objetivo se puede dificultar cuando se agregan requerimientos adicionales de retención de la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica. (Gitman, & Zutter, 2010).

Dependiendo del objetivo establecido en la empresa, la cobranza de los préstamos otorgados a los clientes será una manera para poder medir y establecer las políticas de cobranza.

Tipo y procedimientos de cobranza.

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones implementadas para agilizar y facilitar los pagos, a fin de reducir las tasas de morosidad y las carteras vencidas. Actualmente las instituciones financieras disponen de diversas técnicas de cobranzas, entre las cuales se destacan:

1. **Preventiva.** Su objetivo es facilitar el pago antes del vencimiento. Se evita, de esta manera, que los clientes se conviertan en morosos y tengan que pagar intereses.
2. **Administrativa.** Este tipo de cobranza se pone en marcha cuando hay un retraso en los pagos. Su objetivo es contactar con el deudor y encontrar la mejor forma de efectivizar el pago.
3. **Judicial.** Comienza cuando el deudor no efectúa el pago pese a las diferentes opciones y facilidades propuestas. En este caso, el proceso es judicial y mediado por un abogado.

Existen varios procedimientos de cobranzas, cuando una deuda se vence por largo tiempo, el proceso de cobro es más estricto y más personal. Actualmente las instituciones financieras disponen de diversas técnicas de cobranzas entre las cuales (Gitman, & Zutter, 2010). destaca:

1. Notificación por escrito:
2. Llamadas telefónicas
3. Mensajes por WhatsApp
4. Visitas personales
5. Mediante agentes de cobranzas
6. Recursos legal

Domiciliación de pago.

La domiciliación es la forma de pago segura mediante la cual se da la orden al banco para que atienda de forma automática, periódica y hasta nuevo aviso, todas las facturas, o crédito que una empresa o particular pase al cobro contra una cuenta bancaria. . (Ettinger, 2000).

La gran mayoría de los bancos ofrecen la posibilidad de domiciliar los pagos más recurrentes, lo que supone una gran ventaja frente a los métodos tradicionales de pago. Básicamente, es un servicio bancario que permite al titular de una cuenta bancaria ordinarias (de cheques, de nómina, tarjeta d crédito o débito) consentir que la institución pague de manera automática los recibos, cobros o facturas de los servicios de un tercero, como puede ser la luz, teléfono, televisión, algún crédito e incluso el gimnasio. (Ettinger, 2000).

Algunas de las ventajas de la domiciliación son: Cargo automático a tu cuenta en la fecha establecida para el pago de tus facturas domiciliadas; evitar las largas filas en los bancos o las empresas que te ofrecen los servicios; no hay forma de que se pasan las fechas de pago, pues el banco se encarga de pagar por ti puntualmente y así evitas que corten algún servicio o que te cobren comisiones o te multen por atraso; la mayoría de las instituciones no cobra comisiones por el servicio de domiciliación; forma de pago segura, con posibilidad de devolver aquellos cargos que no sean correctos; es muy sencillo de cancelar el pago de un servicio.

Estrategias Gerenciales.

Definición.

Los nuevos estándar gerenciales, establecen la necesidad de plantear estrategias, para dar respuestas al entorno. En este sentido, aquellas empresas que consigan ser sumamente eficientes podrán sobrevivir. Cabe señalar, que una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Por su parte, Moreno, Parra, Villasmil, Hernández, & Durán (2017) sostienen que una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden, además asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias

internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, del mismo modo anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Para definir la variable estrategias gerenciales es importante en primer término describir el significado de gerencia. En este orden de ideas, Robbins, y Coulter, (2014) considera a la gerencia como un proceso que comprende las funciones de planificación, organización, dirección y control la cual se obtiene con eficacia y eficiencia, al considerar a otras personas es decir, la gerencia trabaja, se desarrolla, utilizando para ello al personal para lograr un fin determinado. De acuerdo a lo planteado por el mencionado autor, se infiere que el gerente organiza, supervisa el trabajo y entrega el producto final. Durante este proceso de organización, los gerentes deben estar en alerta para conservar los recursos, sostienen Garcia, Duran y Prieto (2017) que producir el máximo volumen de resultados sin pérdida de recursos ni tiempo, es importante para generar competitividad.

En este sentido, Mintzberg y Quinn (2005) establecen que “las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: las metas, las políticas y las principales secuencias de acción” (p.67). Por tanto, las estrategias gerenciales, se convierten en uno de los puntos centrales de los procesos administrativos de toda organización, en la cual ha de llevar acciones integradas y sistemáticas, relacionadas en un elemento con otro. Las estrategias gerenciales es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos.

En este sentido, las estrategias gerenciales definida por los mismos autores, comprenden planes de actividad tanto formales como informales, su definición por tanto es plenamente

coincidente con el concepto de para quien la estrategia es una pauta en el flujo de decisiones, por lo tanto, para García, Duran, Parra y Márceles (2017), aunque los directivos de una empresa fueran incapaces de etiquetar su propia estrategia la pauta de sus decisiones definiría su estrategia real. En tanto, Thompson y Strickland (2005) indican, que la estrategia es un plan administrativo general e integrado que relaciona las ventajas de la organización con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consiguen mediante la planificación apropiada por parte de los gerentes.

Finalmente, cabe señalar que las estrategias gerenciales son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual están dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos de la organización. Formular estrategias gerenciales de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Características.

Para que las estrategias gerenciales tengan éxitos deben cumplir con ciertas características, en este sentido Duran, Crissien, Virviescas y García (2017) señalan las siguientes:

1. Flexibilidad: Las estrategias son cambiantes, dado esto, la empresa se debe de adaptar a los cambios que circulan en su entorno sin antes de contar con los recursos necesarios.
2. Coordinación: Para alcanzar los objetivos planteadas por la alta gerencia, la empresa debe contar con el principio de integración, organización y secuencia con respecto a las estrategias, acciones, recurso y tiempos, es decir, una acción debe de ser creada en

perfecta coordinación con el recurso que se utilizará para alcanzarla y el tiempo que este tome.

3. Continuidad: Para desarrollar las actividades, debe haber continuidad, es decir una actividad es consecuente de la otra. De igual manera, las estrategias deben ser los resultados de otras, para empezar una nueva debe de terminar la otra. Las metas trazadas no deben ser perdidas, porque conlleva al rechazo de cambio, por tanto, una estrategia debe ser continua y a la vez coherente.
4. Proactividad: Este principio caracteriza a los trabajadores que están comprometidos con la empresa, es decir, incluye los rasgos personales como es la responsabilidad, las ganas que ponen en la realización de trabajo, puntualidad y desempeño, capacidad de inducir a los trabajadores al cumplimiento al interés común.
5. Dominio: El gerente de hoy debe poseer características del dominio y pensamiento sistemático para que de esta manera se logre el trabajo en equipo, dominio personal y visión compartida logrando proponer transformación para tomar decisiones asertivas.
6. Cohesión social: Para que todas las actividades que se ejecuten, se debe cumplir con ciertas características para buscar un excelente desempeño, como, sembrar estrategias socializantes para generar el trabajo en equipo, elaboración de proyectos, donde se busque la opinión de todos, reflexionar. Por tanto, un gerente debe ser un estratega capaz de demostrar sus destrezas, actitudes, valores y habilidades para que este, pueda asesorar a los colaboradores que estén bajo su mando, de modo a que todos puedan alcanzar las metas determinadas por la empresa.

Para formular estrategias, es necesario cumplir con estas características, ya que es un factor importante para el desarrollo de las acciones estratégicas.

Tipos de estrategias.

Existen varios tipos de estrategias, sin embargo se definen las que mayor aporten en el contenido de la investigación, ya que son relevantes para entender aquellas que han adoptado CAYPUEZ.

1. **Estrategias gerenciales de crecimiento:** implementadas en el inicio de una empresa en donde requiere mayor atención y seguimiento al comportamiento de la misma. En ella, se diseña y pone en marcha un plan de crecimiento sostenible o estable, por lo cual las medidas son tendientes a la consecución de clientes, el conocimiento del nuevo producto o servicio a ofrecer y el servicio de asistencia o representación hacen de esta etapa crucial en el proceso de creación y consolidación de empresas entre este tipo de estrategias se implementan: Estrategias de crecimiento estable, concentración en un solo producto o servicio, diversificación e integración vertical. (Menguzzato y Renau, 1991)
2. **Estrategias de estabilidad y supervivencias:** este tipo de estrategia tienen como finalidad el mantenimiento de la empresa dentro del mercado. Por lo tanto son reconocidas como de naturaleza defensiva. En esta situación la organización busca es perdurar en el mercado competitivo a través de los lineamientos innovadores las empresas buscan un posicionamiento con mayor arraigo, pero para desarrollar esta modalidad de estrategias se requiere la visibilizarían de la situación actual del mercado y decisiones flexibles. Además es imprescindible la verificación del impacto de la nueva empresa y la posible respuesta de la competencia. la empresa persigue crecer mediante la extensión de su gama de actividades, manteniendo sus actuales productos o servicios. En definitiva la empresa pasaría a desarrollar actividades anteriores o posteriores a las actividades de la cadena de valor de los productos necesarias en para la obtención de los productos o servicios que

comercializa y que en la actualidad no son llevadas a cabo por ella. Este tipo de estrategias se pueden clasificar en: Estrategias de saneamiento, de cosecha y de desinversión y liquidación. (Menguzzato y Renau, 1991)

3. **Estrategias competitivas:** Según Quero (2008) las estrategia competitiva es el patrón, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos, propósitos o metas establecidos, en este nivel la organización define el camino a seguir para lograr que se proyecte hacia la organización que quiere ser y convertirse en una con características de ser sostenible. Esta autora señala que la estrategia competitiva se puede clasificar de la siguiente manera: (a) **Estrategia de Disuasión:** Este tipo de estrategia se caracteriza por analizar los acontecimientos para poder generar discusiones, consensos y tomar decisiones correctas que garanticen soluciones efectivas. Asimismo, busca el equilibrio indispensable entre la organización y su entorno, lo cual viene a ser una de las responsabilidades fundamentales. (b) **Estrategia Defensiva:** Orientada a resistir los ataques de los competidores, para lo cual el gerente debe conducir su gestión hacia la optimización de los recursos que se colocan bajo su responsabilidad tanto en el ámbito tecnológico y de producción como en el administrativo y humano-social. Tienen la capacidad gerencial necesaria para coordinar la utilización de los recursos con base en objetivos y a la función de los criterios estratégicos adecuados. (c) **Estrategia de cooperación:** Integrar la capacidad de varias empresas con el fin de competir en mejores condiciones. Enfatizan acciones previstas dentro de la organización para alcanzar las ventajas competitivas y enfrentar los cambios existentes en el entorno. Equilibrar la competencia profesional, la ética profesional y la actividad empresarial.

En tal sentido, la CAYPUEZ por su naturaleza compleja, debe atender a sus realidades, de manera que es conveniente resaltar a Whittington (2002) quien señala que “las estrategias más eficaces nacen directamente de la estrecha participación en las operaciones cotidianas y de las fuerzas inherentes de las organizaciones, estas deben ser sociológicamente eficaces, adecuadas a un contexto particular” (p. 40) En consecuencia, sí existe una visión corporativa bien establecida, en la mayoría de los casos, los esfuerzos de cada una de las personas tendrán efecto positivo y las organizaciones lograrán el éxito.

Formular estrategias entraña, tomar decisiones sobre qué se ha de hacer y se considera como el producto de un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves. Existen varios modelos de diseño, que se asemejan en su contenido teórico y donde la aplicación de un modelo u otro, depende en mucho de las condiciones, tamaño, tiempo y otros factores que influyan sobre el curso de acciones de la organización, lo que puede implicar creaciones o modificaciones, siempre que mantengan una estructura lógica pues siempre se llegará de una forma u otra a las estrategias. (Chiavenato, 2009)

Planificación estratégica.

Definición

La planificación estratégica ha sido definida por diversos autores entre los cuales se mencionan:

La Planificación estratégica es definida por Rodríguez (2005) como “el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma. (p. 88).

Desde el punto de vista de Dussel, Piore y Ruiz (1997) señalan que la planeación estratégica es una actividad ejecutiva que algunos dicen llevar a cabo pero pocos pueden

explicar cómo se hace. Planear es la actividad más fácil de comentar pero la menos fácil de poner en práctica.

Según Martínez (2002), la planeación estratégica, es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Señala que la respuesta no es fácil, principalmente como consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las organizaciones. Son las variables sobre las cuales los gerentes no tienen control, pero sí pueden y deben responder mediante planes estratégicos. Un futuro incierto y cambiante se complica por la interrelación de fuerzas y tendencias ambientales que proyectan fenómenos complejos de gran peso cualitativo, más cuando se analizan apropiadamente esos fenómenos, es posible construir escenarios futuros que adecuen a una organización y perfilen sus productos, sus clientes, su competencia y su tecnología; es decir, de la apropiada interpretación de las fuerzas y tendencias del medio, dependerá la calidad de respuesta al futuro, a partir del momento presente.

Independientemente de las palabras que se utilicen, la idea central de lo que es la planeación estratégica se resume como sigue: la planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.

De igual manera Martínez (2002), establece que la planeación estratégica de hecho es un proceso de tomar decisiones al más alto nivel, deriva su complejidad en las variadas alternativas u opciones estratégicas que se definen para lograr un determinado objetivo a largo plazo. La elección se complica en virtud de las modalidades que se establecen cuando se interrelacionan los factores estratégicos, incluyendo, además, que cada uno de estos factores también pueden variar por el toque personal que le endose la alta dirección y por las potencialidades de cambio que en sí mismo presenten.

Por su parte Steiner (2007), menciona que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa.

Es importante señalar, que la mayoría de los autores coinciden en que la planeación estratégica es un procedimiento a largo plazo, el cual consistirá en el desarrollo de ciertos objetivos y la manera en que se deberán cumplir para llegar al resultado esperado. Sin embargo, el procedimiento no es algo estático, sino que debe y puede ser monitoreado a lo largo del periodo de implementación a fin de detectar y corregir posibles errores. La planeación estratégica puede ser aplicable a cualquier tipo de negocio; sin embargo, se debe tener el cuidado de adaptarla dependiendo del negocio de que se trate, de sus características y condiciones.

Principios de la Planificación estratégica

En palabras de Chiavenato (2009) los principios de la planeación estratégica son:

1. Factibilidad: Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad, a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
2. Flexibilidad: Al elaborar un plan es conveniente manejar márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
3. Unidad y Equilibrio : Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos generales, de tal manera que sean consistentes, armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.

4. Cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la organización tendrá que modificar el curso de acción.
5. Objetividad: Los planes deben basarse en hechos reales y no en opiniones subjetivas.
6. Cuantificación: Los planes deben expresarse en cantidades, volúmenes y porcentajes.
7. Precisión: Los planes no deben ser vagos e inexactos sino precisos para lo cual deberán basarse en la objetividad y la cuantificación.

Beneficios de la planeación estratégica.

Algunos beneficios de la planeación estratégica según Steiner (2007), son:

1. Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
2. Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
3. Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio: (a) simula el futuro, (b) aplica el enfoque de sistemas (c) exige el establecimiento de objetivos (d) revela y aclara oportunidades y peligros futuros (e) proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa (f) sirve de base para otras funciones directivas (g) mide el desempeño (h) señala asuntos estratégicos
4. Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas: (a) mejora el canal de comunicación, (b) capacitación de los directivos (c) incrementa el sentido de participación.

Así mismo, Quintal (2005), considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:

1. Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
2. Construir un equipo de trabajo experto.

3. Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
4. Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.
5. Proporcionar apoyo político.
6. Incrementar la productividad de los empleados.
7. Reforzar la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas.
8. Como proceso de capacitación a los directivos.
9. Crear sentido de participación a todos los niveles.
10. Proporcionar una mayor capacidad para manejar las situaciones de incertidumbre.
11. Detectar oportunidades y amenazas que se generan en el entorno, y ubicar las fortalezas y debilidades de la organización.
12. Producir información estratégica para la toma de decisiones.

Importancia.

La planeación estratégica es importante para los gerentes, pues les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente en que opera una organización. Cuando el ritmo de vida era más lento, los gerentes actuaban suponiendo que el futuro iba ser relativamente igual al pasado; podían establecerse planes y objetivos simplemente recurriendo a la experiencia (previsión A/P datos estadísticos). Pero hoy, los hechos suceden con demasiada rapidez para que las experiencias sea siempre una guía totalmente confiable, y los administradores están obligados a desarrollar nuevas estrategias, apropiadas a los problemas únicos y a las oportunidades del futuro.

Toda organización tiene estrategias (no necesariamente buena), aunque nunca la haya formulado de manera explícita, además, toda organización está relacionada con su ambiente y esta vinculación puede examinarse y describirse. Este concepto de estrategia incluye a las

organizaciones cuyos administradores tienen una conducta reactiva, es decir, que responden y se adaptan al medio ambiente en la medida en que es necesario hacerlo. La formulación activa de una estrategia se conoce como planeación estratégica, que generalmente es a largo plazo. Los administradores siempre se han involucrado, explícita e implícitamente, en alguna clase de planeación. Sin embargo, durante las últimas dos décadas se ha dado un peso excesivo a la planeación formal a largo plazo. Como medio para la adaptación a su medio ambiente.

Modelos de planificación estratégica.

Diversos autores han propuesto modelos de planificación estratégica, entre los que se destaca Castañeda (2009) quien señala que un plan estratégico debe ser diseñado de la siguiente manera:

1. Misión: El director define el propósito de existir de su empresa y los valores que representa.
2. Visión: El director pone por escrito lo que imagina que puede ser su empresa en un cierto plazo (uno, cinco, diez o más años).
3. Objetivos: El director define los objetivos superiores derivados de la misión y la visión.
4. Estrategia: El director, con base en la misión, visión y objetivos de su empresa, decide cómo lograrlos de manera armónica y, al mismo tiempo, diferenciándola de las demás empresas con las que compite. Para llegar a una formulación aceptable de la estrategia (el cómo), consulta con su cuerpo directivo e incluso con personal de niveles inferiores, también analiza las fortalezas y debilidades de su empresa, así como las amenazas y oportunidades presentes y potenciales en el entorno: económico, social, político, tecnológico, internacional, legal y físico. Incluso puede

recurrir a consultores en planeación estratégica. También hace un análisis de sus competidores actuales y potenciales.

5. Modelo de negocios: El director define con más precisión los diferentes aspectos de su estrategia con un énfasis especial en quiénes son sus clientes y cómo puede darles un valor agregado superior al que sus competidores ofrecen. El modelo incluye todas las etapas de la cadena de valor: diseño, adquisición de materiales, fabricación, logística, distribución, promoción, venta, cobranza y servicio post-venta.
6. Plan de acción: El director y su gente preparan los planes de acción específicos para cada función, de manera que estén alineados con el modelo de negocio, la estrategia, la visión y la misión. Cada plan estipula los responsables de las tareas y los calendarios de implementación correspondientes. Los directores de diferentes funciones se ponen de acuerdo entre ellos; lo mismo hacen los subordinados de los mismos.
7. Implementación: El director hace seguimiento frecuente (mensualmente de preferencia, y más frecuentemente para ciertos procesos clave). En caso de incumplimiento, toma acción de inmediato, incluyendo la remoción de personal, sin importar el rango que tengan los empleados incumplidos, pues no puede permitir que la ineficiencia de alguno(s) trastorne la implementación de la estrategia general. De ser necesario, hace ajustes a los planes.

En la actualidad, existen varios modelos de planeación estratégica diseñados para ser implantados en las empresas; sin embargo, éstos deben ser analizados y adaptados a las condiciones y características especiales de la pequeña empresa o en general, al tipo de negocio en el que se desee implementar.

Matriz DOFA o FODA.

El análisis FODA (también conocida como DOFA, FODA, MAFE en español y SWOT en inglés) es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa. (Hill, 2009).

La matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) es una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica. Al respecto, Serna (2006) señala que “El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa” (p. 185). Aunque en la mayoría de los casos se refieren a la empresa al involucrar aspectos económicos, es posible su aplicación en organizaciones publicas, tomando en consideración en este caso los aspectos sociales, el entorno y la comunidad.

El análisis DOFA es una técnica de planificación estratégica, que analiza aspectos positivos y negativos del entorno e internos de la organización, para sentar bases sólidas de un plan estratégico, definiendo líneas de acción para lograr los objetivos. El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa. Aunque la matriz DOFA resultante es atractiva y simple de entender, los expertos estiman que lo más valioso y revelador de la herramienta es el propio proceso de análisis para llegar hasta allí.

A continuación se explica sus componentes según David (2003):

1. Fortalezas.- Son factores internos que apoyan y contribuyen de forma positiva a la gestión de la organización. Por lo que los estrategas deben impulsarlas.
2. Debilidades.- Son aspectos internos negativos que limitan y obstaculizan la gestión interna de la organización. Deben ser corregidas o eliminadas.

3. Oportunidades.- Son factores externos que pueden afectar de forma positiva al desempeño de la empresa, siempre y cuando sean aprovechadas de manera oportuna. Se debe explotarlas.
4. Amenazas.- Son aspectos externos negativos que dificultan el buen desempeño de la organización. Se las debe afrontar y en lo posible contrarrestadas.

Finalmente es oportuno señalar que la FODA, es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización.

Cajas de ahorro.

En Venezuela existen una serie de organizaciones cuya función en su conjunto es la de dinamizar la economía del país, es decir, canalizar los recursos en pro del bienestar de toda la comunidad. Así, una de las organizaciones que contribuye a este fin son las Cajas de Ahorro definidas por la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA, 2012) como: “fundaciones de carácter privado que combinan dos (02) funciones, una financiera y otra social...se crearon para movilizar el ahorro hacia la inversión y realizar una labor social en sus ámbitos de actuación.” (p. 5)

En este sentido, se destaca que tanto la labor social atribuida a las Cajas de Ahorro como el privilegio de lucro, representan los elementos diferenciadores de estas organizaciones, las cuales son consideradas como entidades financieras dedicadas al benéfico social de los trabajadores pero en un ámbito de actuación territorialmente limitado. Por ello, las Cajas de Ahorro realizan una actividad economía que busca dar cumplimiento a sus fines, entre los cuales destaca el Diccionario de Finanzas (2012):

Establecer y fomentar el ahorro entre sus asociados, generalmente a través del aporte que realiza el patrono (Empresa o Estado) como estímulo al ahorro de sus trabajadores.

2. Conceder préstamos en las modalidades establecidas en la ley y sus estatutos, a una tasa más atractiva que la del mercado. 3. Procurar la adquisición de bienes y servicios en beneficio de sus asociados. 4. Recibir, administrar y e invertir los aportes acordados en instrumentos financieros que generen beneficios atractivos para el beneficio de sus miembros (p. 177)

Por lo tanto, la finalidad de las Cajas de Ahorro es el establecimiento de los mecanismos necesarios para incentivar el ahorro en beneficio exclusivo de sus miembros, para ello cuentan con recursos líquidos que constituyen su patrimonio social, en otras palabras, el objetivo principal de las asociaciones objeto de investigación consiste en la movilización del ahorro en condiciones de seguridad y rentabilidad.

Adicionalmente, las Cajas de Ahorro, pueden considerarse iguales al resto de las sociedades mercantiles por cuanto la forma de operar resulta similar, pero existen aspectos diferenciadores vinculados con el patrimonio, la facultad de tomar decisiones, el capital, la finalidad que persiguen, su duración, las normas legales que las rigen y el carácter social que las determina.

En cuanto al manejo financiero, las Cajas de Ahorro son asociaciones con personalidad jurídica lo cual las faculta para efectuar actos, celebrar contratos y las operaciones que considere necesaria con el objeto de cumplir con los fines sociales para los que fue creada, sin más limitaciones que las establecidas por la Ley que rige su funcionamiento que es la Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones Similares (2010). Según, Torrealba (2014)

Las Cajas de Ahorro son consideradas por Torrealba (2014) como: “intermediarios financieros con una operatividad comparable en ciertos aspectos a los bancos, por cuanto

ambas instituciones son receptoras de depósitos, los cuales son el principal medio de financiación de su actividad, manteniendo las peculiaridades distintivas de cada caso”.

Las Cajas de Ahorro venezolanas son compatibles en su objeto, principios y conformación societaria con el modelo de la economía social, lo que es reconocido formalmente por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) y por la Ley que rige a estas asociaciones. Sin embargo, el beneficio económico no está excluido en el ámbito analizado, lo que implica que los objetivos sociales pueden ser armonizados con los propósitos de eficiencia económico-financiera (p. 6).

Ciertamente, las Cajas de Ahorro tienen la capacidad de generar beneficios económicos a favor de sus asociados y de la sociedad en general, aun cuando sus fines están separados de la mera generación de lucro y se encuentran apegadas a los preceptos de la economía social en donde prima el beneficio colectivo por encima del individual.

Ahora bien con el objeto de explicar la gestión social que es ejercida por las Cajas de Ahorro en el territorio venezolano, es oportuno traer a consideración las operaciones que son realizadas por estas entidades y están destinados exclusivamente a sus asociados, entre las cuales destacan las siguientes: (a) Las colocaciones en bancos e instituciones financieras, en instrumentos de bajo riesgo, fácil realización y un alto rendimiento, aprobadas por la SUDECA y permitidas por la Ley; (b) Las inversiones las cuales están integradas por aquellas que se realizan en seguridad social, entre las cuales se destaca realizar proyectos sociales en asociación con otras instituciones. (c) Las operaciones de compra-venta, en bienes muebles e inmuebles para obtener rendimientos económicos superiores a los otorgados por las instituciones bancarias y (d) El financiamiento sólo permitido si proviene de entes del estado y dirigidas a obras de infraestructura, insumos, créditos y asistencia técnica.

En virtud de lo antes señalado, es relevante señalar que el fin primordial de CAYPUEZ no es la obtención de lucro, por el contrario, es la prestación de servicio, a través de la concesión de préstamos en beneficio exclusivo de sus asociados a una tasa de interés más baja que la ofrecida por las instituciones financieras que se dedican a ofrecer créditos en el mercado.

Bases legales

Desde el punto de vista del marco legal la investigación está sustentada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999) y la Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares (2010).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

La CRBV (1999) señala en su Artículo 70 lo siguiente:

Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, ... en lo social y económico, las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las Cajas de Ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad. La ley establecerá las condiciones para el efectivo funcionamiento de los medios de participación previstos en este artículo.

En este artículo se consagra a las Cajas de Ahorro como medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en el ámbito social y económico, incluyendo además a otras formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad. De allí que el Estado venezolano, busca la protección de este tipo de organizaciones con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país sustentándolo en la iniciativa popular.

Por otra parte, el Artículo 118, establece que:

Se reconoce el derecho de los trabajadores y de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, Cajas de Ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, de conformidad con la ley. La ley reconocerá las especificidades de estas organizaciones, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos. El Estado promoverá y protegerá estas asociaciones destinadas a mejorar la economía popular y alternativa.

En este artículo se promueve y reconoce el derecho de los trabajadores para la constitución de las Cajas de Ahorro y realizar cualquier tipo de actividad económica que no viole o contraponga las leyes, aunque más adelante se puede ver que las mismas se enmarcan en un rango de acciones limitado. Es decir que, es un derecho constitucional de los trabajadores, así como de la comunidad, desarrollar asociaciones civiles de carácter social y participativo, como las cajas de ahorro.

Dentro de este marco de ideas, en el artículo 184 numeral 3, determina con claridad formas muy precisas de participación y protagonismo por parte de la población en los procesos económicos. Una de ellas la constituyen las Cajas de Ahorro, el estímulo a las cooperativas, y las empresas comunales como mecanismos de participación en los procesos económicos locales. Debe señalarse que se determina como nuevos sujetos de descentralización.

Igualmente, la constitución dispone el deber que tiene el Estado de proteger y promover las cajas de ahorro, bajo el régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el

ahorro, el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Así lo señala el Artículo 308:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares (2010).

Esta ley tiene como objetivo establecer y regular la constitución, organización y funcionamiento de las Cajas de Ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares y tiene por finalidad reconocer el derecho de todos los trabajadores, a tiempo determinado e indeterminado, sean funcionarios, empleados u obreros del sector público, del sector privado, no dependientes, jubilados o pensionados, así como a las organizaciones de la sociedad para desarrollar asociaciones, que establezcan mecanismos para incentivar el ahorro sistemático y no sistemático, independientemente de la capacidad contributiva, condición social, actividad laboral, medio de desenvolvimiento, salario, ingreso y rentas de los asociados; en el sector público se incluyen los obreros y empleados, cualquiera sea su naturaleza jurídica al servicio de la administración pública, correspondiente a todos los órganos y entes de las diferentes ramas del Poder Público nacional, estatal o municipal, central o descentralizado.

Asimismo, busca el fortalecimiento y desarrollo de las actividades directas, realizadas por las Cajas de Ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares que

propendan al mejoramiento de la economía familiar de los asociados. El Estado protegerá y asegurará la capacitación, la asistencia técnica, el financiamiento oportuno y promoverá a las Cajas de Ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país y, plantea que la administración, rectoría y gestión de las Cajas de Ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares, no podrán ser delegadas o transferidas a instituciones financieras, mandatarios, comisionistas u otras actividades de encargos de administración al sector público o privado.

Cabe señalar que esta ley en el Artículo 3 conceptualiza a las Cajas de Ahorro como: “asociaciones civiles sin fines de lucro, creadas, promovidas y dirigidas por sus asociados, destinadas a fomentar el ahorro, quienes reciben, administran e invierten, los aportes acordados”. Dejando por sentado que la CAYPUEZ al ser definidas como asociación civil posee personalidad jurídica y tienen efecto contra terceros mediante acto formal, tal como lo establece el Artículo 7:

Las Cajas de Ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares para su funcionamiento, deberán registrarse ante la Superintendencia de Cajas de Ahorro y presentar con la solicitud de registro, el acta constitutiva y los estatutos de la asociación para su revisión. Presentada la solicitud de registro ante la Superintendencia de Cajas de Ahorro, ésta procederá a realizar las observaciones que estime convenientes, dentro de los treinta días siguientes a la entrega de los referidos documentos.

Razón por la cual, la Superintendencia de Cajas de Ahorro al encontrar conforme el acta constitutiva y los estatutos o subsanadas las faltas, errores u omisiones observadas, otorgará la orden de protocolización a los referidos documentos, los cuales en copia simple deberán ser presentados a la Superintendencia de Cajas de Ahorro, dentro de los treinta (30) días siguientes a la realización de este acto, a los fines de su inscripción y funcionamiento. Por

otra parte, la Ley comentada menciona que el Estado protegerá y asegurará la capacitación, la asistencia técnica, el financiamiento oportuno y promoverá a las Cajas de Ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país. Por ello, la presente investigación se encuentra subordinada al contenido de este texto legal ya que busca analizar las estrategias gerenciales en la gestión de préstamos de la CAYPUEZ.

Sistema de Variables

La variable es definida por Arias (2016) como “una característica, cualidad o medida que pueda sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición o control en una investigación” (p.57). En este sentido, las variables representarán los elementos o factores que pueden experimentar alteraciones y que a su vez pueden ser objetos de estudio. En la presente investigación se estudió las variables: (a) Gestión de préstamo, definida conceptualmente como una operación financiera en la que una organización entrega un monto económico al solicitante (socios) para ser devuelto en un tiempo acordado entre ambos, así como sus intereses y (b) estrategias gerenciales para la gestión de préstamos: definida como el marco de acciones para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos para los préstamos.

Operacionalización de Variables.

La operacionalización de la variable, es un proceso de transformación que sufre la variable, a partir de la definición teórica y así establecer las dimensiones en que pueda descomponerse. (Sabino, 2014). Así pues, la operacionalización de variables es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos,

observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. En el cuadro 1 se puede apreciar la operacionalización de las variables.

Cuadro 1
Operacionalización de las variables

Objetivos	Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Diagnosticar la situación actual de la gestión de préstamo de la CAYPUEZ	Gestión de préstamo	Es una operación financiera en la que una organización entrega un monto económico al solicitante (socios) para ser devuelto en un tiempo acordado entre ambos, así como sus intereses.	Es un conjunto de actividades relacionadas con los préstamos que implican políticas y cobranzas.	Situación actual	Políticas Cobranzas	1 - 3 4 - 8	Cuestionario aplicado a los gerentes y miembros del Consejo de Administración de la CAYPUEZ
Describir las estrategias gerenciales en la gestión préstamos implementadas por el Consejo de Administración de CAYPUEZ.	Estrategias gerenciales en la gestión préstamos	Es un marco de acciones para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos para los préstamos.	Son las labores que realiza la CAYPUEZ que permiten lograr los objetivos en el contexto del otorgamiento de préstamos.	Acciones estratégicas	Tipos Planificación Estratégica	9 - 12 13 -14	
Determinar los factores internos y externos que inciden en las estrategias gerenciales en la gestión préstamos implementadas por el Consejo de Administración de CAYPUEZ				Factores internos Factores externos	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas		Matriz FODA

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se definen los métodos, técnicas y procedimientos que orientan el estudio, se presenta el paradigma de la investigación, el tipo y diseño de investigación empleado, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron, así como las técnicas de análisis de resultados.

Paradigma de investigación

La investigación se desarrolló bajo el enfoque del paradigma cuantitativo. Este paradigma según lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) surge de postulados existentes, a la iniciativa del investigador; el diseño de investigación es estructurado prefijado; no admite variaciones sustanciales en su desarrollo, básicamente persigue la descripción lo más exacta de lo que ocurre en la realidad social. Se apoya en las técnicas estadísticas, sobre todo la encuesta y el análisis estadístico. Aquí lo importante es construir un conocimiento lo más objetivo posible, deslindado de posibles distorsiones de información que puedan generar los sujetos desde su propia subjetividad. Ello permitirá establecer leyes generales de la conducta humana a partir de la producción de generalizaciones empíricas.

La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo porque la investigadora se centró en cuantificar la recopilación a través de una encuesta y una escala de tipo Likert y se utilizó la estadística para el análisis de datos. Así mismo, se utilizó el enfoque deductivo en el que se hizo hincapié en la comprobación de la teoría estudiada.

Tipo de Investigación

De acuerdo a los objetivos a lograr y según el grado de profundidad con que se abordó el objeto de estudio, la investigación se caracterizó por ser descriptiva la cual consiste en

especificar un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2016).

El estudio fue de tipo descriptivo por cuanto se detalló y se sometió a un riguroso análisis las variables gestión de préstamo y estrategias gerenciales y sobre estas se recolectaron los datos.

Diseño de la investigación

En la investigación se utilizó un diseño no experimental transeccional descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) conciben este diseño como aquellos que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único; tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variable dentro del enfoque cuantitativo. El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos en una variable o concepto y proporcionar su descripción.

En el estudio propuesto se usó un diseño no experimental de corte transeccional descriptivo porque no se manipularon variables, se aplicó en un solo momento, una escala de Likert, a gerentes y a los miembros del Consejo de Administración de CAYPUEZ y tuvo como objetivo medir las variables: gestión de préstamo y estrategias gerenciales para la gestión de préstamos de la CAYPUEZ. Una vez aplicado el instrumento se determinó la frecuencia en que este hecho ocurrió, se analizó la información y se presentó en tablas y gráficos estadísticos.

Población y muestra

Al realizar una investigación es importante definir la población que será objeto de estudio. De acuerdo con Arias (2016), la población es definida como “el conjunto finito o

infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio” (p. 75)

En esta investigación la población estuvo constituida por un total de seis personas distribuidas de la siguiente manera: Cuatro miembros de la Junta Directiva, un gerente y un analista de la CAYPUEZ. En tal sentido se seleccionaron como unidades de estudio e información al total de las seis personas que la componen, por lo que no se emplearon razonamientos muestrales.

De acuerdo a las características que presenta la población pequeña y finita, se trabajó con la totalidad de esta. Es importante acotar que la población objeto de estudio se abordó a través de un censo poblacional, “el cual consiste en estudiar todos y cada uno de los elementos que conforman la población”. (Arias, 2016 p.76)

Técnicas e instrumentos de recolección de la información

En el campo de la metodología de la investigación científica las técnicas de recolección de información aluden a los procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos científicos.

En tal sentido, en el presente estudio la técnica más apropiada para los fines de la investigación fue la encuesta, definida como el registro de la información que se realiza directamente por escrito, sea bajo formatos previamente codificados o generados por el propio respondiente. (Yuni y Urbano, 2014).

Por otra parte, cabe destacar que el instrumento que se utilizó fue una escala Likert, definida como “el conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.” (Hernández et al 2014 p. 238). En el instrumento, las respuestas presentaron un nivel de medición ordinal, sobre la escala cinco categorías de respuestas: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de

acuerdo y totalmente de acuerdo. Los ítems se formularon de acuerdo al orden establecido en la operacionalización de las variables. (Ver anexo A).

Validez y confiabilidad.

La fiabilidad y la validez son cualidades esenciales que han de tener todos los instrumentos de recolección de datos. Si el instrumento reúne estos requisitos hay cierta garantía de los resultados obtenidos en el estudio y por lo tanto sus conclusiones pueden ser creíbles.

De acuerdo a lo antes señalado, se define la validez como el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. (Hernández, Fernández y Baptista 2014 p.236). Es decir, que la validez es necesaria para poder determinar si el instrumento elaborado, en realidad mide de forma correcta, precisa y clara las variables Gestión de préstamo y estrategias gerenciales para la gestión de préstamos.

Cabe destacar que en la presente investigación se realizó la validez de contenido del instrumento, a través del juicio de tres expertos, dos profesores con Postgrado en Gerencia y uno con Postgrado en Investigación quienes, en base a sus conocimientos y experiencias emitieron su opinión en cuanto a pertinencia, coherencia y claridad, señalando que el instrumento medía de forma correcta las variables estudiadas, por lo tanto el instrumento tuvo una validez de contenido sustentada. (Ver anexo B-1, B-2, B-3, B-4, B-5 y B-6).

Una vez validado el cuestionario, se procedió a la aplicación de una prueba piloto, la cual consistió en administrar el instrumento a 3 personas de la población objeto de estudio. En este procedimiento se sometió a prueba no solo el instrumento sino también las condiciones de aplicación y los procedimientos involucrados. Se analizó la comprensión de las instrucciones, el funcionamiento de los ítems, el lenguaje y la redacción. Los datos obtenidos se utilizaron para calcular la confiabilidad. (Hernández et al, 2014).

Por otra parte, en rasgos generales se define la confiabilidad como “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultado iguales.” (Hernández y otros, 2014. p. 277). La confiabilidad de un instrumento de medición se determina a través de fórmulas estadísticas. En la investigación, para estimar la confiabilidad del instrumento se seleccionó el Coeficiente Alfa (α) de Cronbach, recomendado cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de una escala de varias opciones.

La fórmula utilizada para el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, fue la siguiente:

$$r_u = \frac{n}{n-1} * \frac{S_{2t} - \sum S_{2i}}{S_{2t}}$$

En dónde:

r_u = Coeficiente de Confiabilidad

n = número de ítems

S_{2t} = Varianza total del cuestionario

$\sum S_{2i}$ = Suma de las varianzas individuales de los ítems

Sustituyendo los valores correspondientes en la fórmula se tiene el siguiente resultado:

$$r_u = \frac{14}{14-1} * \frac{88,7 - 18,5}{88,7} = 1,08 * 0,79 = 0,85$$

La aplicación de la fórmula anterior proporcionó un coeficiente de confiabilidad de 0,85 este resultado permitió evidenciar que la escala de Likert utilizada para recolectar la información tiene una confiabilidad de 85% lo cual indica que es altamente confiable, de acuerdo a lo establecido por Ruiz (2013) quien señala que cuando un coeficiente de confiabilidad está entre el rango 0,81-1,00 la magnitud será “muy alta” (p. 71). Por lo tanto, el instrumento generó resultados estables y consistentes.

Técnicas de procesamiento y análisis de la información

Una vez recolectada la información para tener una visión general y más completa del problema, se pasó por procedimientos de clasificación, codificación, tabulación y análisis de los resultados, para de esta manera, establecer el cumplimiento de los objetivos trazados en la investigación. De acuerdo con lo expuesto por Sabino (2014), las técnicas de análisis de datos pueden ser cuantitativa y cualitativa, y las define de la siguiente manera:

La técnica de análisis de datos cuantitativos es una operación efectuada naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procedimiento sufrido, se nos presentará como un conjunto de cuadros y medidas a las cuales habrá que pasar en limpio, calculando sus porcentajes y otorgándoles forma definitiva. Por su parte, la técnica de análisis cualitativo, se refiere a la información de tipo verbal. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar su fiabilidad. (p. 172).

De acuerdo a lo planteado por el autor, cabe señalar, que la tabulación se hizo manual, permitiendo obtener un índice de respuestas y luego se procedió a elaborar cuadros con sus respectivas frecuencias y porcentajes, para un mejor análisis desde el punto de vista cuantitativo. De igual forma, se hizo un análisis cualitativo que, según Sabino (2012) se refiere: “al proceso que se hace con la información de tipo verbal o escrita que de un modo general aparece en fichas” (p. 176). Por ello, la investigadora utilizó el contenido de las bases teóricas para realizar un análisis cualitativo a través del cual se pudieron relacionar los datos cuantitativos con las bases teóricas que fundamentaron la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

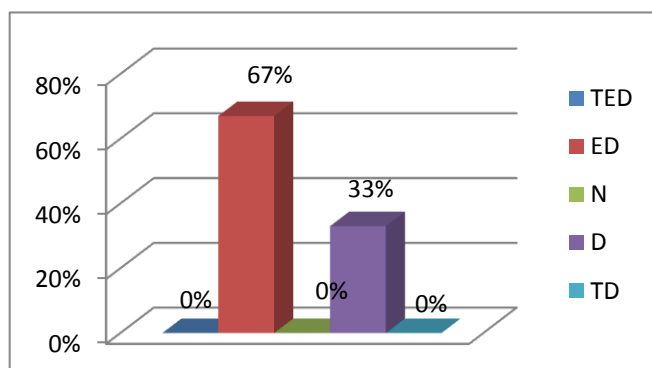
El propósito de este capítulo es presentar el análisis de los datos recolectados, atendiendo a las variables en estudio. Una vez recolectado los datos a través de la escala de Likert, éstos fueron tratados y resumidos a través de la estadística descriptiva, considerando su frecuencia absoluta y relativa.

Los datos, se procesaron de la siguiente manera: (a) Inicialmente, se ordenaron las respuestas en una matriz, donde se adjudicó una celda por ítem y fueron definidas columnas por cada alternativa de respuesta (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutro, de acuerdo y totalmente en desacuerdo); (b) Posteriormente, se procedió a contar el número de respuestas en cada categoría; (c) Se calculó el porcentaje de los sujetos ubicados en cada una de las categorías de las respuestas; (d) Los resultados se presentaron en cuadros y gráficos de barras, con el propósito de evaluar el comportamiento de las variables de estudio y (e) finalmente se procedió a la interpretación y análisis del valor más significativo por ítem.

A continuación se muestran los resultados obtenidos, en el cuestionario aplicado a la población objeto de estudio.

Cuadro 1**Las políticas de préstamo que tiene la CAYPUEZ son efectivas**

Categoría	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	4	67
Neutral	0	0
De acuerdo	2	33
Totalmente de acuerdo	0	0

**Gráfico 1. Las políticas de préstamo que tiene la CAYPUEZ son efectivas**

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Tal como lo ilustra el cuadro 2 y el gráfico 1, el 67% del personal encuestado señaló que está en desacuerdo con la efectividad de las políticas de préstamo que tiene la CAYPUEZ. De acuerdo al resultado obtenido, es importante destacar a Gitman & Zutter (2010) quienes señalan que las políticas de préstamos forman parte de las acciones que toma la gerencia para la implementación de las estrategias de préstamos y administración

de riesgos que debe aprobar y revisar periódicamente la dirección de la organización financiera. .

Cuadro 2

Las actuales políticas de préstamos minimiza el riesgo en la recuperación del capital de la CAYPUEZ.

Categoría	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5	83
Neutral	0	0
De acuerdo	1	17
Totalmente de acuerdo	0	0

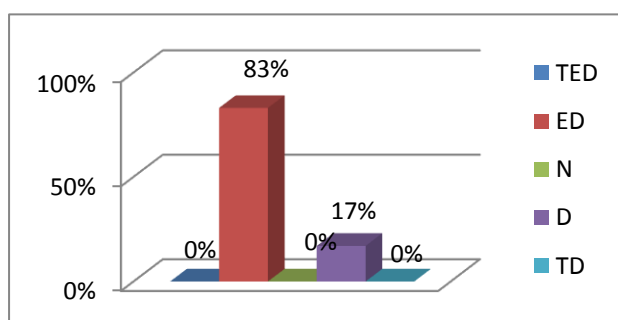


Gráfico 2. Las actuales políticas de préstamos minimiza el riesgo en la recuperación del capital de la CAYPUEZ.

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Los resultados reflejados en el cuadro 4 y el gráfico 2 destacan que el 83% de los encuestados están en desacuerdo que las actuales políticas de préstamos minimiza el riesgo en la recuperación del capital de la CAYPUEZ. Al respecto, cabe señalar que en las organizaciones financieras y en especial en CAYPUEZ es importante medir el riesgo de préstamo con el fin de mitigar la posibilidad de incrementar el porcentaje de préstamos vencidos. Las falencias en que se puede incurrir si se da un mal manejo gerencial en este aspecto podrían ser la no recuperación y el pago a destiempo del préstamo otorgado, lo cual genera un impacto negativo directamente en el flujo de caja (López,-Rodríguez & Atiénzar, 2016)

Cuadro 3

Las políticas de préstamo establecidas por la CAYPUEZ, garantizan el cumplimiento del pago de dichos préstamos a largo plazo.

Categoría	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Neutral	0	0
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	6	100

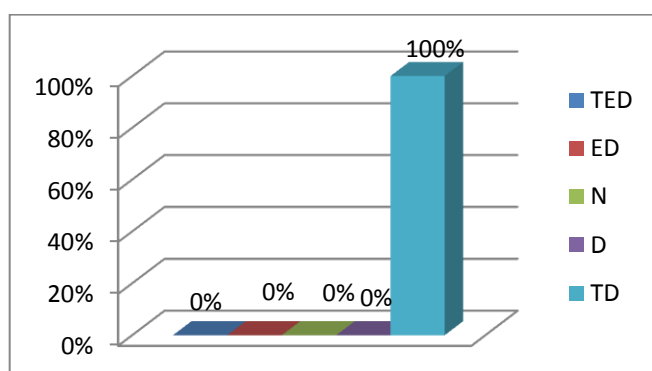


Gráfico 3. Las políticas de préstamo establecidas por la CAYPUEZ, garantizan el cumplimiento del pago de dichos préstamos a largo plazo

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Se puede apreciar en los resultados que la totalidad representada por el 100%, está totalmente de acuerdo que las políticas de préstamo establecidas por la CAYPUEZ, garantizan el cumplimiento del pago de dichos préstamos a largo plazo. Tal como lo señala López,-Rodríguez & Atiénzar (2016) las políticas de préstamo forman parte de las acciones que toma la gerencia para la implementación de las estrategias de préstamo y administración de riesgos que debe aprobar y revisar periódicamente el Consejo de Administración y la Gerencia de CAYPUEZ, para que las reformule y así poder recuperar el capital y cumplir a cabalidad su labor social.

Cuadro 4**Los descuentos por pronto pago mejoraran la gestión de préstamos de la CAYPUEZ**

Categoría	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Neutral	0	0
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	6	100

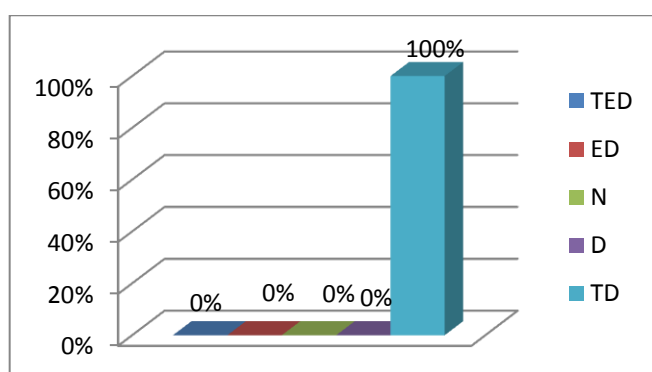


Gráfico 4. Los descuentos por pronto pago mejoraran la gestión de préstamos de la CAYPUEZ

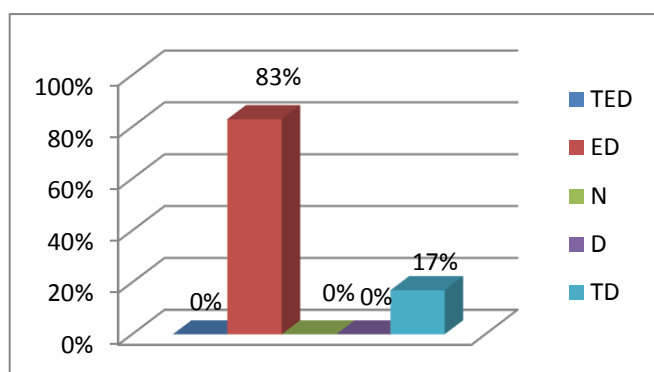
Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Los resultados obtenidos evidencian que la totalidad de la población encuestada señaló que está totalmente de acuerdo que los descuentos por pronto pago, mejorara la gestión de préstamos y cobranzas de la CAYPUEZ. Desde el punto de vista gerencial el pronto pago aumenta la probabilidad de que el deudor pague el préstamo. En consecuencia, disminuye el porcentaje de las cuentas a cobrar catalogado como incobrable. El acreedor ofrece el descuento por pronto pago con el fin de obtener más disponibilidad de efectivo en el corto plazo.

Cuadro 5

Las estrategias de cobranza preventiva utilizadas por CAYPUEZ son efectivas.

Categoría	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5	83
Neutral	0	0
De acuerdo		



Totalmente de acuerdo

1

17

Gráfico 5. Las estrategias de cobranza preventiva utilizadas por CAYPUEZ son efectivas.

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

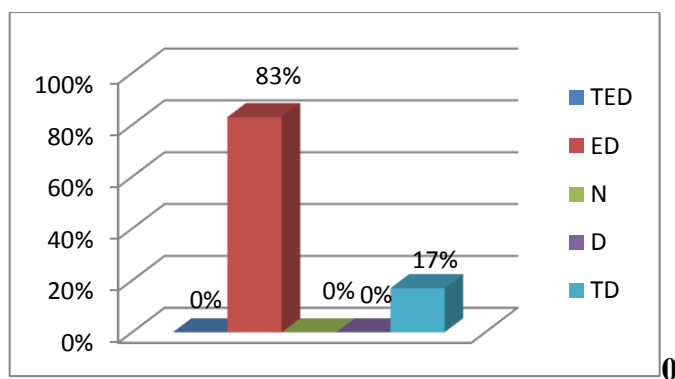
Los resultados evidencian que un alto porcentaje de los encuestados representado por el 83% está en desacuerdo que las estrategias de cobranza preventiva utilizadas por CAYPUEZ son efectivas, resultados indicativo de debilidad, La cobranza preventiva es un tema de interés central y estratégico para CAYPUEZ, especialmente en un contexto como

el actual, en el cual la liquidez se ha visto comprometida por la crisis presupuestaria que atraviesan las universidades del país.

Tener éxito con este proceso no solo garantizará una gestión de cobranza óptima. También tiene una relación directa con la prevención de riesgos y con la estabilidad de la CAYPUEZ en líneas generales.

Cuadro 6**La cobranza administrativas utilizadas por CAYPUEZ es efectiva**

Categoría	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5	83
Neutral	0	0
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	1	17

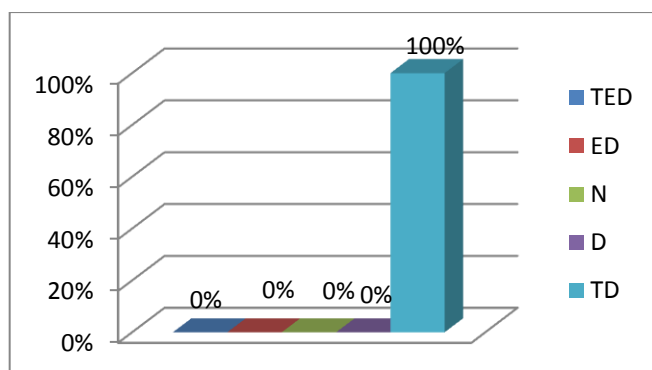
**Gráfico 6. La cobranza administrativas utilizadas por CAYPUEZ es efectiva**

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Se evidencia en los resultados obtenidos que el 83% de las personas consultadas están en desacuerdo que la cobranza administrativas utilizadas por CAYPUEZ es efectiva lo cual indica debilidad, resultado que no coincide por lo expuesto por Ettinger, (2000). Las estrategias de cobranza administrativas son efectivas cuando utilizan avisos y reclamos a los clientes morosos, así como canales digitales, llamada telefónica o, en último recurso por ser más caro, una visita presencial.

Cuadro 7**La cobranza domiciliaria incrementa el índice de morosidad**

Categoría	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Neutral	0	0
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	6	100

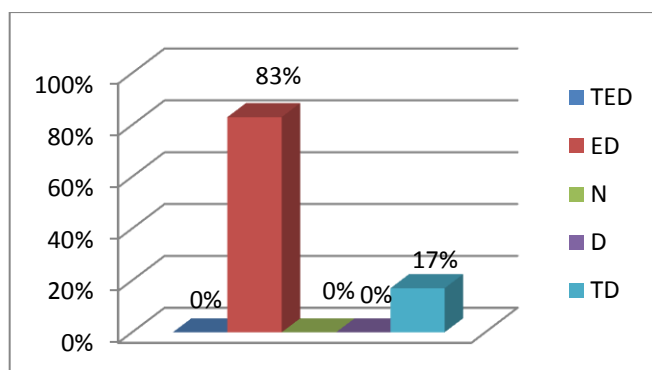
**Gráfico 7. La cobranza domiciliaria incrementa el índice de morosidad**

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Tal como se evidencia en los resultados obtenidos la totalidad de las personas consultadas están totalmente de acuerdo que la cobranza domiciliaria incrementa el índice de morosidad. Resultados que están en contra de lo expuesto por Ettinger, (2000) quien señala que la domiciliación es la forma de pago segura mediante la cual se da la orden al banco para que atienda de forma automática, periódica y hasta nuevo aviso, todas las facturas, o crédito que una empresa o particular pase al cobro contra una cuenta bancaria.

Cuadro 8**CAYPUEZ cuenta con un buen sistema de cobranza.**

Categoría	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5	83
Neutral	0	0
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	1	17

**Gráfico 8. CAYPUEZ cuenta con un buen sistema de cobranza.**

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Como se observa en los resultados obtenidos un alto porcentaje representado por el 83% de los consultados están en desacuerdo que la CAYPUEZ cuente con buen sistema de cobranza, lo cual indica debilidad en la gestión de préstamo, específicamente en la cobranza.

En este sentido, es importante señalar que un buen sistema de cobranza permite a las empresas ser más eficiente en cuanto a su gestión de cobro, y es vista como un sistema cuando se conforma por políticas, normas, procedimientos y estrategias de cobro dichos elementos al aplicarse eficientemente hacen que el sistema tenga un buen funcionamiento.

(Montaño, 2003)

Cuadro 9**CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales para la gestión de préstamos**

Categoría	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Neutral	0	0
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	6	100

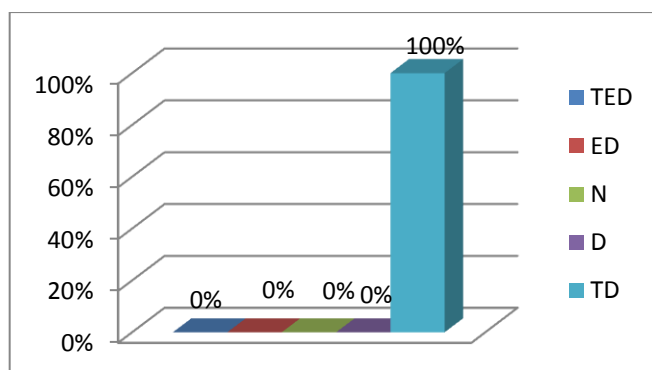


Gráfico 9. CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales para la gestión de préstamos.

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

La totalidad del personal consultado está totalmente de acuerdo que la CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales para la gestión de préstamos, Resultados indicativos de la existencia de una ventaja porque la gerencia estratégica en las organizaciones reviste gran importancia, al ser quien define el direccionamiento de la institución en un futuro inmediato; en este sentido, las acciones que delinear tal direccionamiento, deben estar alineadas con el pensamiento de quienes se encuentran al frente de la institución.

Cuadro 10**CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales de crecimiento en la gestión de préstamos**

Categoría	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Neutral	0	0
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	6	100

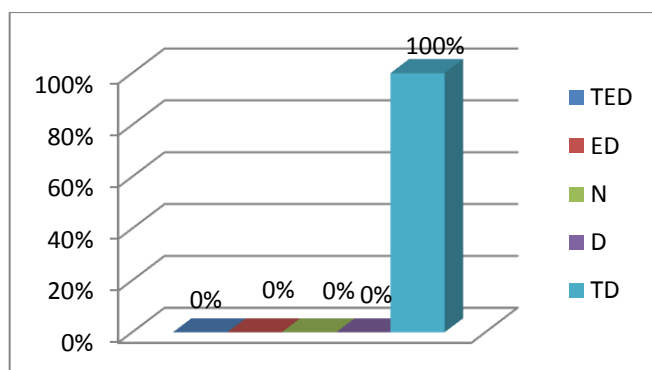


Gráfico 10. CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales de crecimiento en la gestión de préstamos.

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Los datos obtenidos revelan que el 100% del personal consultado está totalmente de acuerdo que CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales de crecimiento en la gestión de préstamos. Resultado indicativo que es una ventaja ya que el principal resultado positivo que trae la aplicación de estrategias gerenciales de crecimiento en una empresa o institución financiera es el aumento de la productividad y una mayor generación de ganancias. Esto viene de la mano de muchas otras cosas como la automatización de procesos, el implemento de nuevas tecnologías e incluso permite mejorar la calidad del producto o servicio. (Chiavenato, 2009)

Cuadro 11

En la gestión de préstamos, la CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales de estabilidad y supervivencia.

Categoría	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	5	83
Neutral	0	0
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	1	17

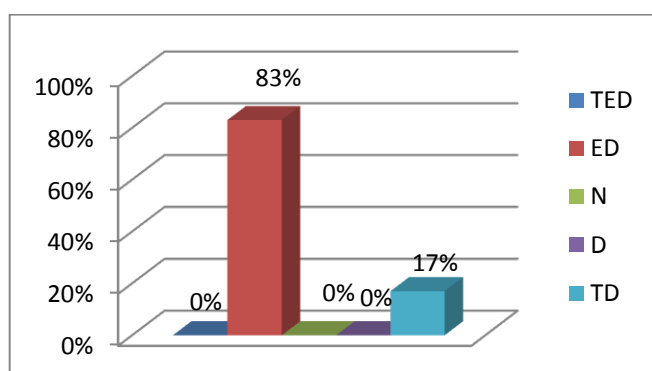


Gráfico 11. En la gestión de préstamos, la CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales de estabilidad y supervivencia.

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

En el cuadro 11 y gráfico 10 se aprecia en los resultados que el 83% del personal consultado está en desacuerdo que en la gestión de préstamos, la CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales de estabilidad y supervivencia, lo que se considera una debilidad, motivado a la gran crisis financiera que está viviendo las cajas de ahorro universitarias. En este sentido, eso es importante destacar que una estrategia de estabilidad persigue mantenerse el mayor tiempo posible en la fase de madurez (o estabilidad) a la empresa o institución financiera recogiendo los frutos de las inversiones realizadas. Una estrategia de

supervivencia persigue subsistir en un entorno hostil, conservando su cuota de mercado. En general, las estrategias de estabilidad y supervivencia son estrategias defensivas, esto es, estrategias que pretenden mantener la posición competitiva alcanzada por la empresa o institución financiera.

Cuadro 12**En la gestión de préstamos CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales competitivas**

Categoría	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	6	100
Neutral	0	0
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0

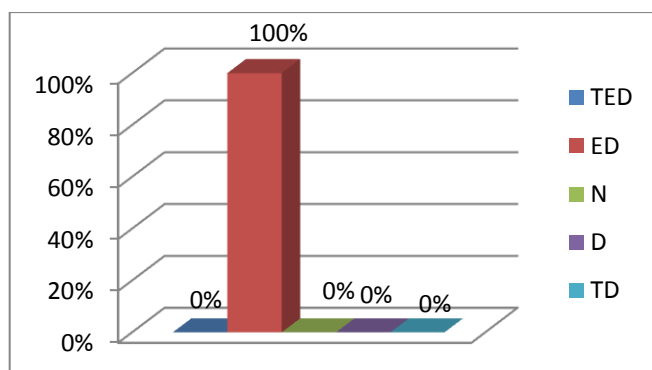


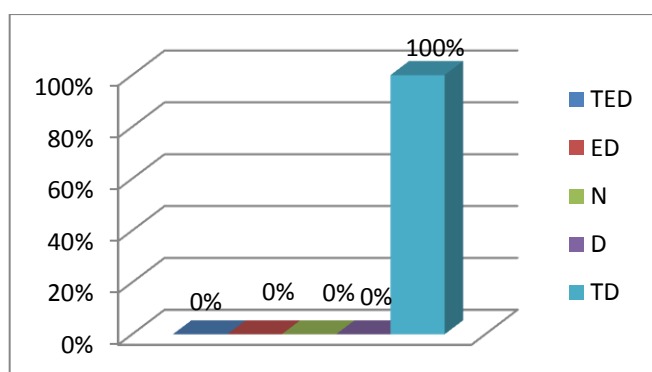
Gráfico 12. En la gestión de préstamos CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales competitivas.

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Como evidencia los resultados obtenidos, la totalidad del personal encuestado señaló que está en desacuerdo que en la gestión de préstamos CAYPUEZ aplique estrategias gerenciales competitivas. En tal sentido, la CAYPUEZ por su naturaleza compleja, debe atender a sus realidades, de manera que es conveniente resaltar a Whittington (2002) quien señala que “las estrategias más eficaces nacen directamente de la estrecha participación en las operaciones cotidianas y de las fuerzas inherentes de las organizaciones, estas deben ser sociológicamente eficaces, adecuadas a un contexto particular” (p. 40) En consecuencia, si existe una visión corporativa bien establecida, en la mayoría de los casos, los esfuerzos de cada una de las personas tendrán efecto positivo y las organizaciones lograrán el éxito.

Cuadro 13**La gestión de préstamo fue el resultado de una planificación estratégica**

Categoría	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Neutral	0	0
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	6	100

**Gráfico 13. La gestión de préstamo fue el resultado de una planificación estratégica.**

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Los resultados reflejan que la totalidad del personal consultado está totalmente de acuerdo que la gestión de préstamo fue el resultado de una planificación estratégica. En tal sentido es importante señalar que el uso de la planificación estratégica en el de las instituciones financieras sin fines de lucro se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. Gracias a la planificación estratégica se consigue una evaluación sistemática de las actividades de las organizaciones financieras, que posibilita la definición de los objetivos a medio y largo plazo, de sus metas y el desarrollo de las estrategias para conseguirlos. (Chiavenato, 2009)

Cuadro 14

Es necesario que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la gestión de préstamos, bajo el enfoque de la planificación estratégica.

Categoría	f	%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Neutral	0	0
De acuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	6	100

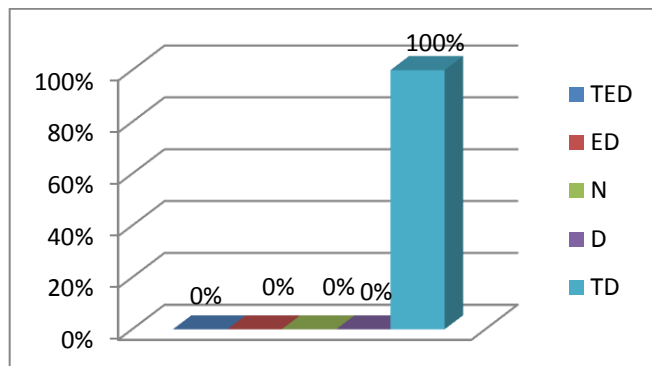


Gráfico 14. Es necesario que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la gestión de préstamos bajo el enfoque de la planificación estratégica

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

En el cuadro 14 y gráfico 13 se puede apreciar que la totalidad del personal encuestado está totalmente de acuerdo que es necesario que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la gestión de préstamos y cobranza, bajo el enfoque de la planificación estratégica.

Es importante destacar que la planeación estratégica es importante pues les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente en que opera una

organización. Cuando el ritmo de vida era más lento, los gerentes actuaban suponiendo que el futuro iba ser relativamente igual al pasado; podían establecerse planes y objetivos simplemente recurriendo a la experiencia (previsión A/P datos estadísticos). Pero hoy, los hechos suceden con demasiada rapidez para que las experiencias sea siempre una guía totalmente confiable, y los administradores están obligados a desarrollar nuevas estrategias, apropiadas a los problemas únicos y a las oportunidades del futuro.

Cuadro 15**Matriz FODA o DOFA**

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de Préstamos. • Excelente Tecnología (Sistema SICAP). • Talento humano capacitado. • Experiencia del talento humano. • Creación de nuevas líneas de préstamos. • Buena actitud de los miembros del consejo de administración de CAYPUEZ para definir nuevas estrategias para el otorgamiento de préstamos. • Conocimiento y cercanía con los asociados de CAYPUEZ. • Capacidades competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas en el plan estratégico para la gestión de préstamos. • Falta de buena actitud de los asociados de CAYPUEZ en los descuentos domiciliados. • Incremento del índice de morosidad por los descuentos domiciliados. • Perdida de la capacidad de pago por sueldos muy bajos de los asociados de CAYPUEZ. • Falta de planeamiento estratégico en la parte de cobranza. • Insolvencia de los aportes patronales y retenciones (Aporte Asociado y ahorro extraordinario).
Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda de asociados insatisfecho en espera de otorgamiento de préstamos. • Alto número de asociados inscritos en la CAYPUEZ. • Líneas de préstamos sin disponibilidad. • Cancelación de lo adeudado a la CAYPUEZ por parte del patrono. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento del patrono para cancelar aporte asociado y aporte patronal. • Daño patrimonial causado por el patrono. • Hiperinflación. • Situación cambiaria. • La falta de aumento salarial. • Renuncia de asociados a la CAYPUEZ.

En el cuadro 16 se muestra la matriz FODA o DOFA, la cual surge de los aportes suministrados por la población estudiada y de la investigadora. En la situación interna se consideró las fortalezas y debilidades respecto a las estrategias gerenciales y la gestión de préstamos. En cuanto a la situación externa se estudió el entorno en que se desarrolló la gestión de préstamo y sus respectivas estrategias gerenciales permitiendo fijar las oportunidades y amenazas que son generadas por los principales hechos que tiene o podrían tener influencia en el mismo.

En el cuadro se puede apreciar (a) las fortalezas: que permiten apreciar los aspectos internos positivos del objeto de estudio; (b) las oportunidades: son los factores positivos, favorables y explotables descubiertos en el entorno que podrían obtenerse ventajas competitivas; (c) las debilidades: son aquellos factores internos que han provocado una posición desfavorable, las debilidades son problemas internos que una vez que se identifican y desarrollando una adecuada estrategia pueden y deben desaparecer y (d) amenazas: son situaciones negativas que provienen del entorno y son perjudiciales y hasta pueden llegar a atentar contra la permanencia de la CAYPUEZ.

CAPÍTULO V

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La gestión de préstamo de la CAYPUEZ presenta la siguiente situación:

Aspecto positivo: Las políticas de préstamo establecidas por la CAYPUEZ, garantizan el cumplimiento del pago de dichos préstamos pero a largo plazo y los descuentos por pronto pago mejoraran la gestión de préstamos de la CAYPUEZ.

Aspectos negativos: Las políticas de préstamo que tiene la CAYPUEZ no son efectivas, ni minimizan el riesgo en la recuperación del capital de la caja de ahorros. En cuanto a la cobranza, se concluye que las estrategias preventivas y administrativas aplicadas no son efectivas, las estrategias de cobranza domiciliaria incrementaron el índice de morosidad, en consecuencia CAYPUEZ no cuenta con un buen sistema de cobranza que garantice la recuperación del capital y cumpla con eficiencia con su labor social.

La CAYPUEZ para la gestión de préstamos, aplica solo las estrategias gerenciales de crecimiento dejando a un lado las estrategias de estabilidad y supervivencia y las competitivas, estrategias importantes que son defensivas y pueden mantener la posición competitiva alcanzada por CAYPUEZ. La gestión de préstamo fue el resultado de una planificación estratégica sin embargo esta no fue efectivas.

La identificación de los factores internos y externos que inciden en las estrategias gerenciales en la gestión de préstamo de la CAYPUEZ permitió conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de estas, obteniéndose las siguientes debilidades: fallas en el plan estratégico para la gestión de préstamos, falta de buena actitud de los

asociados de CAYPUEZ en los descuentos domiciliados, incremento del índice de morosidad por los descuentos domiciliados, pérdida de la capacidad de pago por sueldos muy bajos de los asociados de CAYPUEZ, falta de planeamiento estratégico en la parte de cobranza, insolvencia de los aportes patronales y retenciones (Aporte Asociado y ahorro extraordinario).

En líneas generales, estos resultados obtenidos arrojan claramente, deficiencias en las estrategias gerenciales para la gestión de préstamos que no sólo reafirman la intención de la investigación, sino que además, ponen de manifiesto la necesidad de diseñar nuevas estrategias, bajo el enfoque de la planificación estratégica, que optimicen la gestión de préstamo de la CAYPUEZ.

Recomendaciones

Diseñar políticas para la gestión de préstamos y cobranzas. Dentro de las políticas, se deben establecer reglas claras, documentado cada préstamo, siguiendo las instrucciones de acuerdo con el procedimiento.

De acuerdo con las políticas de préstamo, se debe establecer el procedimiento de otorgamiento de préstamo, definiendo claramente los procesos a seguir para hacer un estudio de préstamo y gestión de cobro eficiente, utilizando los recursos documentales diseñados para tal fin, esto evitará que aumente la cartera de difícil cobro.

Diseñar un buen sistema de cobranza conformado por políticas, normas, procedimientos, estrategias de cobro, estos elementos al aplicarse eficientemente hace que el sistema funcione correctamente y garantiza la liquidez y crezca la rentabilidad.

CAYPUEZ debe establecer nuevas estrategias gerenciales para mejorar la gestión de préstamos bajo el enfoque de la planificación estratégica, que las oriente y les ayude a

construir una idea clara hacia dónde quieren dirigirse para que puedan identificar y definir sus objetivos y estrategias, así como el camino a seguir para alcanzarlas.

Las estrategias gerenciales de gestión de cobranza, deben ser flexibles y tomar en cuenta los recursos que cuenta CAYPUEZ, la forma y los canales con los que se interactúa con los asociados, su forma de pago y la forma que CAYPUEZ quiere trabajar, que no es otra cosa que su política de cobranzas, la ejecución del plan de cobranza es la base de un proceso de cobranza organizado.

Establecer estrategias gerenciales como la concientización a los asociados sobre el pago oportuno de sus préstamos, capacitación continua al personal de cobranzas e incentivos para los asociados no morosos de la CAYPUEZ.

Implementación y actualización constante de un sistema de información sobre los asociados de CAYPUEZ y su situación de préstamo.

Referencias

- Aranguren, R, Pérez, L & Pérez M. (2018). *Estrategias gerenciales para optimizar el sistema de cobranzas en la empresa COSAN, C.A., en San Carlos estado Cojedes*. Trabajo de Aplicación no publicado, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, San Carlos.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de investigación*. (7^a. ed.). Episteme: Caracas.
- Castañeda, L. (2009). *Alta dirección en las Pymes*. México: Poder.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. 1999. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860 (Extraordinario), diciembre 30, 1999 marzo 3, 2000.
- Diccionario de Finanzas (2012). [Documento en línea]. Recuperado de: http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/diccionario_de_empresa/finanzas/c/cajas-de-ahorro.htm
- Dussel, E., Piore, M. y Ruiz, C. (1997). *Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*. México: UNAM.
- Duran, S, Crissien, J, Virviescas, J y García, J (2017). *Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano*. Revista: Espacios. 38(13). 24. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. Dinámica y éxito en las organizaciones*. 2da Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Bogotá. Colombia

- Ettinger, R. (2000). *Créditos y Cobranza*. México: Continental. Traducido por: Walberg, E.
- García, J., Durán, S., Parra, M., & Márceles, V. (2017). *Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos*. Espacios, 38(32), 16-28. En <http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p16.pdf>
- García J., Durán, S., & Prieto R. (2017). *Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánica*. FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 17(2), 130-141.
- Gitman, L. & Zutter, Ch. (2010). *Principios de Administración Financiera*. (12° ed.). México: Pearson
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8.ª ed.). México: McGraw- Hill.
- Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones Similares* (2010). Gaceta Oficial N° 39.553 del 16 de Noviembre de 2010.
- López, E., Rodríguez, D. & Atiénzar, F. (2014). La gestión del riesgo crediticio: experiencia cubana. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*. Cofin Habana, (4), 33-43.
- Menguzzato, M. & Renau, J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ed.Ariel.
- Mintzberg, E. & Quinn, B. (2005). *El proceso estratégico*. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice hall hispanoamericana, S.A.
- Maldonado, J. (2018) *Habilidades gerenciales. Visión globalizada del proceso administrativo*. (2ª Edición). Colombia: De la U

- Martínez, F. (2002). *Planeación Estratégica Creativa*. México: PAC
- Montaño, A. (2003). *Administración de la Cobranza. Programación y control*. México: CECSA.
- Moreno, Z., Parra, M., Villasmil, M., Hernández, B., & Durán, S. (2017). *Importancia del Pensamiento Estratégico y Acciones Estratégicas para impulsar el emprendimiento social en las universidades Venezolanas*. Revista Espacios. Volumen 38, Número 45. p.4 Recuperado en: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n45/17384504.html>
- Morales, A & Morales, J. (2014) *Planeación Financiera*. México: Patria.
- Muñoz, A. (2018). *Plan estratégico para optimizar la gestión financiera de la caja de ahorros de la Controlaría del estado Cojedes (CATRACEC)*. Trabajo de Grado no publicado, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, San Carlos.
- Pedrosa, S. (2016) *Préstamo*. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/prestamo.html>
- Quero, L. (2008). *Estrategias competitivas clave de desarrollo*. *Negotium*, vol. 4, núm. 10, abril, 2008, pp. 36-49 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241004.pdf>
- Quintal, A. (2005). *Desarrollo estratégico de la pequeña empresa impulso a la economía de Yucatán*. México: UADY.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administration* (10a ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins y Judge, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. 17ª ed. México: Pearson.
- Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (5ª ed). México: Thomson.

- Ruiz, C. (2013). *Instrumento y Técnicas de Investigación Educativa*. Un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección de datos. Houston: DANAGA.
- Ruiz, Y. (2022). *Estrategias de créditos y cobranzas para optimizar la liquidez en la empresa El Águila S.R.L, Chiclayo 2019*. Tesis no publicado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú. Recuperado de: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10272/Ruiz%20Delgado%20Yomar.pdf?sequence=1>
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo
- Sánchez, G. (2013). Aporte del Sistema de Cajas de Ahorro del Subsector Universitario a la Economía Social de los Asociados y al Desarrollo del Sector Productivo Local de Barquisimeto en el Estado Lara. Barquisimeto: Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Serna H, (2006) *Gerencia estratégica: Planeación y gestión teoría y Metodología, incluye guía para el diagnóstico estratégico*. Colombia: 3R editores.
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.
- Torrealba, G. (2014). *Inversión social y financieras en las cajas de ahorro*. Recuperado de: http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista22/Articulo_3.pdf
- Thompson, A. & Strickland, A. (2005). *Administración estratégica*. 11va edición. México: McGraw- Hill.
- Yuni, J & Urbano, C. *Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba, Argentina: Brujas
- Whittington, R. (2002). *¿Qué es estrategia? ¿Qué realmente importa?* Editorial Thomson

Anexo A

Instrumento de recolección de información



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo
Programa Ciencias Sociales
Subprograma Administración

Escala de Likert que será aplicado a los Gerentes y Consejo de Administración de CAYPUEZ

Objetivo: El siguiente instrumento tiene como propósito recoger información sobre las estrategias gerenciales para la gestión de préstamos de la CAYPUEZ.

Instrucciones: Encierre con un círculo la opción elegida que mejor describa lo que usted piensa, siguiendo la escala que se indica a continuación: TED = Totalmente en desacuerdo, ED = En desacuerdo, N = Neutral D = De acuerdo y TD = Totalmente de acuerdo. No hay respuestas correctas o incorrectas solo representan su opinión personal. No deje ningún ítem sin responder. Este instrumento no requiere su identificación.

Nº	Ítems	Opciones de Respuestas				
Variable: Gestión de préstamos						
Dimensión: Situación actual						
1	Las políticas de préstamo que tiene la CAYPUEZ son efectivas.	TED 1	ED 2	N 3	D 4	TD 5
2	Las actuales políticas de préstamos minimiza el riesgo en la recuperación del capital de la CAYPUEZ.	TED 1	ED 2	N 3	D 4	TD 5
3	Las políticas de préstamo establecidas por la CAYPUEZ, garantizan el cumplimiento del pago de dichos préstamos a largo plazo.	TED 1	ED 2	N 3	D 4	TD 5
4	Los descuentos por pronto pago mejoraran la gestión de préstamos de la CAYPUEZ.	TED 1	ED 2	N 3	D 4	TD 5
5	Las estrategias de cobranza preventiva utilizadas por CAYPUEZ son efectivas.	TED 1	ED 2	N 3	D 4	TD 5

6	La cobranza administrativas utilizadas por CAYPUEZ es efectiva.	TED 1	ED 2	N 3	D 4	TD 5
7	La cobranza domiciliaria incrementa el índice de morosidad.	TED 1	ED 2	N 3	D 4	TD 5
8	CAYPUEZ cuenta con un buen sistema de cobranza.					
VARIABLES: Estrategias Gerenciales en la gestión de préstamos						
Dimensión: Acciones estratégicas						
9	CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales para la gestión de préstamos.	TED 1	ED 2	N 3	D 4	TD 5
10	CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales de crecimiento en el otorgamiento de préstamos.	TED 1	ED 2	N 3	D 4	TD 5
11	En la gestión de préstamos, la CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales de estabilidad y supervivencia.	TED 1	ED 2	N 3	D 4	TD 5
12	En el otorgamiento de préstamos CAYPUEZ aplica estrategias gerenciales competitivas.	TED 1	ED 2	N 3	D 4	TD 5
13	La gestión de préstamo fue el resultado de una planificación estratégica.	TED 1	ED 2	N 3	D 4	TD 5
14	Es necesario que CAYPUEZ establezca nuevas estrategias gerenciales para mejorar la gestión de préstamos bajo el enfoque de la planificación estratégica.	TED 1	ED 2	N 3	D 4	TD 5

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo

El problema

B-1

Validación

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Programa Ciencias Sociales
Subprograma Administración

Cuadro de Validación para el instrumento que será aplicado a los Gerentes y Consejo
de Administración de CAYPUEZ

Datos del Experto

Nombres y Apellidos: SUPERLANO CASTILLO LUIS MIGUEL

C.I. N° 16.515.849 Profesión: DOCENTE

Fecha de la Validación: 05/12/2022

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	V		V		V		X		
2	V		V		V		X		
3	V		V		V		X		
4	V		V		V		X		
5	V		V		V		X		
6	V		V		V		X		
7	V		V		V		X		
8	V		V		V		X		
9	V		V		V		X		
10	V		V		V		X		
11	V		V		V		X		
12	V		V		V		X		
13	V		V		V		X		
14	V		V		V		X		

Observaciones: _____

Firma

Anexo B-2**Validación**

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Programa Ciencias Sociales
Subprograma Administración

Carta de Validación

Yo, Prof. SUPERLANO CASTILLO LUIS MIGUEL titular de la Cédula de Identidad N° 16.515.849, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento que se aplicará a los gerentes y a la Junta Directiva de la CAYPUEZ, correspondiente al Trabajo de Grado titulado "**Estrategias Gerenciales para la gestión de préstamo de la Caja de Ahorro de la UNELLEZ (CAYPUEZ)**", presentado por la Bachiller **Kassandra José Olivo Sánchez**, titular de la Cédula de Identidad N°: **28.179.486** como requisito exigido, para optar al Título de **Licenciado en Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 05 días del mes de Diciembre de 2022.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Luis Miguel Superlano Castillo', written over a horizontal line.

Firma

C. I. N°: 16.515.849

Anexo B-3**Validación**

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo
Programa Ciencias Sociales
Subprograma Administración

Cuadro de Validación para el instrumento que será aplicado a los Gerentes y Consejo de Administración de CAYPUEZ

Datos del Experto

Nombres y Apellidos: TOVAR BECERRA ENDER ISRAEL

C.I. N° 16.980.160 **Profesión:** DOCENTE UNIVERSITARIO

Fecha de la Validación: 05/12/2022

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		

Observaciones: El instrumento reúne los requisitos para su aplicación

Firma

Anexo B-4**Validación**

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Programa Ciencias Sociales
Subprograma Administración

Carta de Validación

Yo, Prof. TOVAR BECERRA ENDER ISRAEL titular de la Cédula de Identidad N° 16.980.160, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento que se aplicará a los gerentes y a la Junta Directiva de la CAYPUEZ, correspondiente al Trabajo de Grado titulado **“Estrategias Gerenciales para la gestión de préstamo de la Caja de Ahorro de la UNELLEZ (CAYPUEZ)”**, presentado por la Bachiller **Kassandra José Olivo Sánchez**, titular de la Cédula de Identidad N°: 28.179.486 como requisito exigido, para optar al Título de **Licenciado en Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 5 días del mes de Diciembre de 2022.

Firma
C. I. N°: 16.980.160

Anexo B-5**Validación**

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Programa Ciencias Sociales
Subprograma Administración

**Cuadro de Validación para el instrumento que será aplicado a los Gerentes y Consejo
de Administración de CAYPUEZ**

Datos del Experto


Nombres y Apellidos: Nelly Diaz Romero

C.I. N° 5.095.498 **Profesión:** DOCENTE UNIVERSITARIO

Fecha de la Validación: 05/12/2022

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		

Observaciones: El instrumento mide de forma correcta y clara las variables, se recomienda su aplicación


Firma

Anexo B-6**Validación**

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Programa Ciencias Sociales
Subprograma Administración**

Carta de Validación

Yo, Prof. (a) Nelly Díaz Romero titular de la Cédula de Identidad N° 5.095.498, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento que se aplicará a los gerentes y a la Junta Directiva de la CAYPUEZ, correspondiente al Trabajo de Grado titulado **“Estrategias Gerenciales para la gestión de préstamo de la Caja de Ahorro de la UNELLEZ (CAYPUEZ)”**, presentado por la Bachiller **Kassandra José Olivo Sánchez**, titular de la Cédula de Identidad N°: **28.179.486** como requisito exigido, para optar al Título de **Licenciado en Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 5 días del mes de Diciembre de 2022.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'NDR', written over a horizontal line.

Firma
C. I. N°: 5.095.498

Anexo C

Resultado de la prueba piloto para el cálculo de la confiabilidad del instrumento

Sujetos	Ítems														Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	1	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	60
2	2	5	3	1	5	1	4	3	2	4	3	5	2	3	43
3	2	5	5	1	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	55
4	1	4	4	2	3	3	4	4	2	1	4	2	1	2	37
5	1	4	5	2	5	4	4	3	2	2	3	4	1	4	44
															88,7
Varianza	0,3	0,3	0,8	2,7	0,8	2,8	0,3	0,3	0,3	2,7	0,2	1,5	4,2	1,3	18,5

Leyenda Tot en Desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Neutro = 3

De acuerdo = 4

Totalmente de acuerdo =
5

0,79
