



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**Facultad de Ciencias, Económicas Contables y Financieras**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

## **TESIS**

**“EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO UNA HERRAMIENTA PARA LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA PROVINCIA DE HUAURA”**

### **AUTORES**

**CASTRO LEANDRO, ELIZABETH  
FERNÁNDEZ MONTES, VIRGINIA BRIGIDA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

### **ASESOR:**

**Mag. CPCC ÁNGEL ONZARI LUNA SANTOS**

**HUACHO – PERÚ**

**2016**

# **TESIS**

**“EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO UNA HERRAMIENTA PARA LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA PROVINCIA DE HUAURA”**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. CASTRO LEANDRO, ELIZABETH**

**Bach. FERNÁNDEZ MONTES, VIRGINIA BRIGIDA**

**ASESOR:**

**Mag. CPCC ÁNGEL ONZARI LUNA SANTOS**

**ASESOR:**

  
-----

**MG.CPCC. ANGEL ONZARI, LUNA SANTOS**

MG. CPCC SILVIA MARIA

YOLANDA

# JURADOS EVALUADORES DE TESIS:



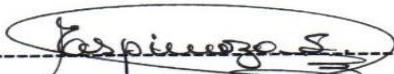
---

DR. CPCC. JORGE HORACIO ROMEROHERBOZO  
PRESIDENTE



---

MG. CPCC. JULIO VICTOR CARBAJAL ROMERO  
SECRETARIO



---

MG. CPCC SILVIA MARIANELLA ESPINOZA DE SANCHEZ  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A Dios, porque es el ser superior que alumbra mi camino siendo la máxima expresión de mi fe que ha hecho posible lograr mis objetivos y a mis padres por su apoyo constante en esta etapa de mi vida profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Mis padres por su apoyo contante y su inspiración de superación que me brindaron en los momentos más difíciles de este camino.

A los profesores de la Escuela Profesional de Ciencia Contables y Financieras por estar involucradas en la guía durante el desarrollo de mi formación profesional.

A los magísteres Nidia Romero y Marco Guzmán por sus maravillosas consultas interpretativas donde me ofreció su apoyo en cada clase magistral con la que pudo asesorarme.

A los compañeros y co-trabajadora de tesis en las áreas adyacentes del estudio, por la ayuda prestada durante el desenvolvimiento de este trabajo en la etapa de campo y más.

A mis amigos que colaboraron conmigo en diferentes oportunidades: Maribel Cajaleón, Elsa Siesquen y Hendy Atachagua.

A Dios y al universo por haber conspirado para mantenerme firme y no decaer a pesar las adversidades presentadas durante este gran esfuerzo y dedicación que comprendió mi carrera como Contador Público.

## INDICE

CARATULA.....	I
CONTRAPORTADA.....	II
FIRMA DEL ASESOR.....	III
FIRMA DE MIEMBRO DEL JURADO EVALUADOR.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
INDICE DEL CONTEXTO.....	VII
INDICE DE TABLA .....	X
INDICE DE GRAFICO.....	XI.
RESUMEN.....	XII
ABSTRAC.....	XIII
INTRADUCCIÓN.....	XIV
CAPÍTULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA.....	6
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	6
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	7
1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEORICO.....	9

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
2.2. BASES TEÓRICAS .....	11
2.2.1. Las empresas comerciales.....	11
2.2.2. Dirección Estratégica.....	18
2.2.3. Estrategia financiera .....	34
2.2.4. Rentabilidad.....	56
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	62
2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	63
2.4.1. Hipótesis general.....	63
2.4.2. Hipótesis específicas .....	63
CAPÍTULO III.....	65
METODOLOGIA.....	65
3.1. DISEÑO METODOLÓGICO .....	65
3.1.1. TIPO.....	65
3.1.2. ENFOQUE.....	65
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	65
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES .....	67
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	68
3.5. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	68
CAPÍTULO IV.....	70
RESULTADOS.....	70
CAPÍTULO V.....	87
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	87
5.1. DISCUSIONES.....	87
5.2. CONCLUSIONES .....	91
5.3. RECOMENDACIONES.....	92

	IX
CAPÍTULO VI.....	95
FUENTES DE INFORMACION.....	95
6.1. FUENTES BIBLIOGRAFÍA.....	95
6.2. FUENTES DOCUMENTALES .....	96
6.3. FUENTES ELECTRÓNICAS.....	97
ANEXO 1.....	98

**ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1: DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA .....	66
TABLA 2: LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y LA GESTIÓN .....	70
TABLA 3: EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO FINANCIERO .....	71
TABLA 4: FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES FINANCIERAS.....	72
TABLA 5: DEBILIDADES Y AMENAZAS FINANCIERAS .....	72
TABLA 6: LA PERSPECTIVA FINANCIERA .....	73
TaBLA 7: L A PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....	74
TABLA 8: LA PERSPECTIVA DE PROCESOS.....	75
TABLA 9: LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE MEJORA.....	76
TABLA 10: LA EFICIENCIA.....	77
TABLA 11: LA EFECTIVIDAD .....	78
TABLA 12: LA MEJORA CONTINUA.....	79
TABLA 13: LA COMPETITIVIDAD.....	80
TABLA 14: LA OPTIMIZACIÓN.....	81
TABLA 15: FORMULACIÓN DEL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO....	82
TABLA 16: VISIÓN INTEGRAL.....	83
TABLA 17: CONCEPCIÓN, DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO .....	84
TABLA 18: MÉTODO DE ANÁLISIS .....	85
TABLA 19: EMPLEO DE HERRAMIENTAS .....	86

**ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1: CINCO FUERZA COMPETITIVAS DE M.PORTER.....	24
FIGURA 2: LA CARTERA DE ACTIVIDADES: MATRIZ DEL BCG.....	30
FIGURA 3: LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y LA GESTIÓN.....	70
FIGURA 4: EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO FINANCIERO.....	71
FIGURA 5: FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES FINANCIERAS.....	72
FIGURA 6: DEBILIDADES Y AMENAZAS FINANCIERAS.....	73
FIGURA 7: LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....	73
FIGURA 8: LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	74
FIGURA 9: LA PERSPECTIVA DE PROCESOS.....	75
FIGURA 10: LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y MEJORA.....	76
FIGURA 11: LA EFICIENCIA.....	77
FIGURA 12: LA EFECTIVIDAD.....	78
FIGURA 13: LA MEJORA CONTINUA.....	79
FIGURA 14: LA COMPETITIVIDAD.....	80
FIGURA 15: LA OPTIMIZACIÓN.....	81
FIGURA 16: FORMULACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO.....	82
FIGURA 17: VISIÓN INTEGRAL.....	83
FIGURA 18: CONCEPCIÓN, DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO.....	84
FIGURA 19: MÉTODO DE ANÁLISIS.....	85
FIGURA 20: EMPLEO DE HERRAMIENTAS.....	86

## RESUMEN

El elemento financiero está inmerso en todas las etapas del plan estratégico de una organización y el éxito o fracaso del plan dependerá de la forma cómo sean planificados dichos recursos, los cuales pueden ser visualizados, analizados e interpretados a través de la estructura financiera de la empresa comercial; que involucra tanto los elementos cuantitativos (elementos financieros), como los elementos cualitativos (elementos no financieros).

El propósito principal, el determinar la manera en que el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

Metodología. Ubicamos a la investigación como de tipo aplicada, y se utiliza el método descriptivo y explicativo. Se tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y transversal.

Población y muestra. Se identificó las empresas comerciales objeto de la investigación, conformada por el personal de contabilidad que laboran en ellas, que llegan a un total de 606 empresas. Utilizando el muestreo proporcional se calculó la muestra de 236 empresas comerciales formales que desarrollan sus actividades en la Provincia de Huaura.

Se llegó a la siguiente conclusión general: Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces si influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura. Asimismo, se concluye que la formulación adecuadamente del Planeamiento Estratégico Financiero respecto a la forma del desarrollo de una visión integral sobre los conceptos y herramientas cualitativas y cuantitativas, respecto a la medida de la concepción, diseño, implementación y monitoreo, respecto al grado de conocimiento del método de análisis aplicable al diseño, formulación y monitoreo de objetivos, metas operativas y financieras (corto y largo plazo), y respecto a la manera del empleo de las

herramientas de análisis más apropiadas, contribuyen a creación de valor en la organización.

## ABSTRAC

**Objective:** To determine the way in which the Strategic Financial Planning as a tool influences the profitability of the Commercial Companies in the Province of Huaura. The population reaches a total of 606 companies, whose sample is 236 formal commercial companies that develop their activities in the Province of Huaura.

**Our hypothesis:** If we properly formulate the Strategic Financial Planning as a tool, then if it influences the profitability of the Commercial Companies in the Province of Huaura,

**Contrastación:** The calculation of the practical statistic of the ChiCuadrada reached a value of 112.78%. On the other hand, with a level of significance of 95% ( $\alpha = 0.05$ ) the critical value of a chi-square distribution with  $(5-1) 2 = 16$  degrees of freedom is 26.3, then we can conclude that the two variables are associated.

**Conclusions:** Companies have been and are at the center of a process of transformation in which the competence of the information age has become a competition of the knowledge era. This process has greatly affected the traditional models of financial accounting as well as its management tools.

**Key words:** Strategic Financial Planning as a tool, then if it influences the profitability of Commercial Companies.

## INTRODUCCION

Las organizaciones son necesarias para el sostenimiento de la sociedad, resulta imperioso que éstas puedan desarrollarse y crecer, para ello deben estar conscientes de la importancia de la elaboración de planes estratégicos financieros; donde se establecen la razón de ser de la organización, los objetivos que se desean alcanzar; en lo físico (crecer), en lo competitivo, en lo financiero y, también se diseñan las herramientas de estrategias con el fin, de que en las empresas comerciales se evidencien sus oportunidades y fortalezas y puedan atacar sus debilidades o amenazas. Una vez formulado el plan, el siguiente paso es su implantación; en donde se asignan los recursos financieros, para la puesta en práctica de la estrategia. Por último, se evalúa mediante indicadores financieros (cualitativo y cuantitativo), a fin de corroborar si los resultados (objetivos deseados), fueron alcanzados en función a su rentabilidad y tomar las respectivas decisiones.

Tomando en cuenta lo anteriormente planteado, la presente investigación es importante ya que, le proporcionará las bases teóricas para que las empresas comerciales de la provincia de Huaura, al momento de elaborar planes estratégicos financieros, consideren en cada una de sus etapas los elementos de la estructura financiera, a fin que las mismas puedan optimizar los recursos con que cuentan, para mejorar las rentabilidades, garantizando el éxito de la estrategia concebida. Es decir, esta investigación proporcionar las herramientas básicas para que al momento de formular, ejecutar y evaluar un plan estratégico financiero se considere los elementos financieros cualitativos y cuantitativos de una organización, pues al abordar estos elementos, le permitirá a la organización alcanzar los objetivos planteados, identificar las fortalezas y debilidades y realizar modificaciones tanto en lo interno como externo

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Las organizaciones juegan un papel importante en la actividad económica, social, ambiental, política y cultural de cualquier país, deben estar al día con los cambios o avances que subsistan en el mercado como la innovación de tecnología, los avances estratégicos, las empresas competidoras, entre otras, con el objeto de que puedan mantenerse con el transcurrir del tiempo. La supervivencia de las organizaciones puede depender en muchos casos de una eficiente planeación, que conlleve a las organizaciones a cumplir con los objetivos.

En tal sentido, la planeación según Elkins (1986:117), “es la actividad gerencial que implica la organización de numerosas decisiones relacionadas –fines y medios para cumplir uno o más objetivos importantes o a largo plazo”.

Para realizar una buena y eficiente planeación es necesario elaborar un plan, que es: “un documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados”. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. Por consiguiente, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Sin planes, las empresas no pueden saber a ciencia cierta cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni idea clara de que es lo que necesita la organización. Sin un plan no pueden dirigir con confianza o esperar que lo sigan. Y sin un plan los líderes y sus seguidores tienen pocas probabilidades de lograr los objetivos y metas trazadas de la organización.

Según Welsch y otros (1990), existen tres tipos de planes, el primero de ellos el estratégico, que establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base, a los demás planes (táctico y operativos); son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disponibilidad de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa. Seguidamente, el plan táctico o funcional, que determina planes más específicos, que refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividades específica. Y finalmente, el plan operativo, el cual se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

La importancia de estos planes para la organización, radica en el hecho de a través de ellos se establecen los objetivos de la misma, y definen los procedimientos para alcanzarlos, ayudan a fijar prioridades, permiten concentrarse en las fortalezas de la organización, ayudan a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

En cuanto a los planes estratégicos, los mismos deben poseer una serie de características, entre las que destacan que: “es cuantitativo, ya que, establece las cifras que debe alcanzar una organización; es manifiesto, por que describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategias a seguir, y temporal dado que indica los plazos que dispone la organización para alcanza esas cifra.

El proceso para realizar un plan estratégico, comienza con la formulación; que es la etapa donde se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de la organización, denominada “misión”, con los objetivos que la misma desea alcanzar, denominado “visión” y con los principios en los que los gerente

creen y comparten con la organización, “valores”. Otros aspectos relevantes para la formulación de un plan estratégico son el diagnóstico de la situación; en esta etapa es donde se definen las estrategias, se identifican las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como los puntos fuertes o débiles con relación a los competidores. Este mecanismo es denominado como FODA; puesto que sus siglas significan: F (fortalezas), O (oportunidades), D (debilidades), A (amenazas).

La implantación y revisión, es la segunda etapa del proceso para elaborar un plan estratégico, ya que, una vez que estos planes son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes estratégicos también deben ser revisados y evaluados, por lo cual se requiere la definición de indicadores; de allí que, la evaluación como última etapa del proceso; se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada. Es adecuada, porque es necesario controlar la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a recaudar no sean alterados por la presión de la alta gerencia.

Ahora bien, uno de los aspectos importantes que deben tomar en cuenta las empresas para elaborar un buen plan estratégico, es tener conocimiento sobre los diferentes tipos de estrategias conducentes a lograr un buen funcionamiento dentro de la organización, estrategias que son definidas en la formulación del plan. Al respecto, la estrategia según Thompson y Strickland (2004:10), consiste “en los esfuerzos competitivos y los enfoque de negocio que las empresas utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización”. Según Heinrich, Hein (1994:167), la estrategia se refiere a la “determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción del curso de acción, así como la asignación de los recursos necesarios, para alcanzar estos propósitos”.

Las finanzas, según Weston y Copeland (1995:45), se pueden definir: “Como el arte y las ciencias de administrar el dinero. Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten”.

Las finanzas están relacionadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en las transferencias de dinero entre individuos, empresas y gobiernos. La financiación a largo plazo se utiliza para comenzar las inversiones que necesita cualquier empresa para poder seguir creciendo. Aquí es necesario utilizar una buena planeación financiera para definir una estructura financiera equilibrada y seleccionar los instrumentos concretos de financiación (Marzón, 2003:30).

A través de las finanzas las organizaciones, el Estado, los individuos dan los pasos necesarios para poder obtener la cantidad de recursos monetarios que necesiten; así, como los criterios de disposición de los bienes. Por consiguiente, las organizaciones para visualizarse a largo plazo sobre los recursos financiero y no financiero con que disponga esta, es importante que realicen una planificación financiera.

Según Marzón (2003:61), la planificación financiera a largo plazo; “son previsiones anuales para el horizonte temporal fijado para la consecución de objetivos”. Estos objetivos a largo plazo están condicionados por la situación actual de la empresa (en término de resultados, posicionamiento en el mercado, políticas comerciales y financiera, recursos humano y materiales, etc.), por el análisis de la evolución previsible del entorno (competencia, mercado, etc.), y por evolución prevista de la situación interna de la empresa (recursos humano y materiales política comerciales y financieras, posicionamiento en el mercado fuentes de ventajas competitiva, etc.). Estos objetivos son elaborados por la alta dirección de la empresa.

Asimismo, Marzón (2003), señala que para elaborar un plan financiero es fundamental que la empresa disponga de una información de partida clave para la elaboración coherentemente de dicho plan; disponga de un análisis estratégico: mercado potencial (tamaño del mismo, crecimiento a corto y largo plazo), análisis de los competidores (principales jugadores, otro entrante potenciales), análisis de la empresa (análisis del modelo de negocio, fuentes de las ventajas competitiva, análisis del equipo de dirección), análisis de los vectores de valor; defina los diferentes supuestos: fije el encuadre macroeconómico, definición y objetivo de los parámetros claves operacionales y financiero (número de clientes margen, costes de adquisición de un cliente, tasa de retención de clientes etc.), presupuesto de cada área y de inversiones, benchmarking con grupo de referencia; determinar grado de información según horizonte temporal y necesidades de financiación: previsión del primer año con alto nivel de detalle y mensualmente para identificar necesidades financieras, a partir del segundo año proyecciones anuales con información agregada y anual, análisis de las necesidades

financieras y consumo de tesorería, análisis de escenarios y sensibilidad en función de los parámetros clave, triángulo si es posible, con grupo de referencia. Por lo tanto, con una aceptada elaboración del plan financiero se logra definir una estructura financiera equilibrada.

La estructura financiera es un documento que presenta la composición de la forma en que se financia una empresa o entidad. Los conceptos cuantitativos, que integran la estructura financiera se ubican en el lado derecho del estado de situación. Muestra la organización patrimonial de la empresa y su capacidad para mantener el equilibrio constante entre los flujos monetarios de entrada y salida sin perjudicar el resultado económico de la gestión.

Es importante considerar dentro de la estructura financiera de la organización otros elementos que permiten tener una visión más amplia sobre las finanzas de ésta, tales como el punto de equilibrio, los presupuestos, análisis de costos, riesgos y rendimiento y aspectos cualitativo (no financieros) como el capital intelectual, la plusvalía y la información medio ambiental.

La estructura financiera juega un papel importante en los planes estratégicos de las organizaciones, puesto que en ella se ve reflejada cuáles son las deudas u obligaciones que presentan los productos de la inversión en la estructuras de capital, los recursos (Activos) con lo que la empresa dispone y en dónde se ven reflejados, y si hay un equilibrio entre ellos; si la empresa obtiene o no beneficios (Utilidades) o en caso contrario pérdidas, en el tiempo determinado.

Así pues, con la existencia de una estructura óptima de capital, que minimice el costo medio ponderado y, por tanto, maximicen el valor de la empresa, se permitiría que ésta se mantenga en equilibrio y perdure en el tiempo.

Asimismo, Perú cuenta con una extensa lista de organizaciones y fundaciones gubernamentales no gubernamentales, con fines de lucro y sin fines de lucro, que desarrollan

una gran labor en pro de distintas áreas del quehacer del país que cuentan con necesidades no satisfechas.

Que los principales factores críticos del éxito en las empresas comerciales, es el bajo nivel de ventas, malas cobranzas y elevados costos laborales, son los principales problemas de negocios que reportan las empresas comerciales. Dificultades que podrían ser una consecuencia de desequilibrios macroeconómicos. Variables como, las distorsiones cambiarias y el bajo crecimiento del PBI han protagonizado esa lista de culpables externos. Definitivamente el entorno es determinante en el desarrollo de las empresas comerciales en la provincia de Huaura.

Las organizaciones al realizar sus planes estratégicos deben considerar factores externos, como los cambios contemplados en su entorno socio- cultural, económico y tecnológico, que son cada vez más concurrentes, a fin de diseñar estrategias conducentes a mejorar la imagen del producto, servicio y tecnología; estrategias que permitan obtener información de la competencia como del entorno, con el fin de ser más exitosos. No obstante, a lo entorno interno se debe considerar no solamente factores como la capacidad directiva, el talento humano, si no aquellos aspectos financieros, con miras a obtener mayor rentabilidad.

Como se ha podido observar, el elemento financiero está inmerso en todas las etapas del plan estratégico de una organización y el éxito o fracaso del plan dependerá de la forma cómo sean planificados dichos recursos, los cuales pueden ser visualizados, analizados e interpretados a través de la estructura financiera de la empresa comercial; que involucra tanto los elementos cuantitativos (elementos financieros), como los elementos cualitativos (elementos no financieros), de allí que surja la siguiente interrogante.

## **1.2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

2. ¿De qué forma el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto al desarrollo de una visión integral sobre los conceptos y herramientas cualitativas y cuantitativas?
  
3. ¿En qué medida el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a su concepción, diseño, implementación y monitoreo?
  
4. ¿En qué grado el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto al conocimiento del método de análisis aplicable al diseño, formulación y monitoreo de objetivos, metas operativas y financieras (corto y largo plazo)?
  
5. ¿De qué manera el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto al empleo de las herramientas de análisis más apropiadas para contribuir a creación de valor en la organización?

## **1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la manera en que el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Establecer la forma en que el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto al desarrollo de una visión integral sobre los conceptos y herramientas cualitativas y cuantitativas.
2. Establecer la medida en que el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a su concepción, diseño, implementación y monitoreo.
3. Establecer el grado en que el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto al conocimiento del método de análisis aplicable al diseño, formulación y monitoreo de objetivos, metas operativas y financieras (corto y largo plazo).
4. Establecer la manera en que el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto al empleo de las herramientas de análisis más apropiadas para contribuir a creación de valor en la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Ronald A. Lara R. (2012). LA ESTRUCTURA FINANCIERA EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Escuela de Administración.

Las organizaciones para lograr un nivel de efectividad y eficiencia en las actividades cotidiana, deben elaborar y ejecutar un plan estratégico, el cual le permita ayudar a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus capacidades y limitaciones. Éste constituye una guía para que los gerentes, tomen en consideración las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, así como también aquellos elementos financieros y no financieros que están contemplados en la estructura financiera de las organizaciones. La estructura juega un papel importante en los planes estratégicos, puesto que en ella se ven reflejado los recursos financieros y no financiero que dispone la empresa y los dueños de dichos recursos (acreedores, accionista). El objetivo de esta investigación consistió en analizar los elementos de la estructura financiera considerados en el plan estratégico de las organizaciones, para lo cual, se requirió de un estudio documental, de nivel descriptivo, evidenciándose que al optimizar los recursos financieros y no financieros con que cuenta la organización se puede alcanzar el éxito de la misma y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Llenas y Moré, j. (2006). Análisis y plan estratégico, económico y financiero, análisis sistema de costes y estudio proyecto de inversión de una empresa familiar fabricante de equipamiento médico. Universitat de Barcelona.

Las empresas han estado y están en el centro de un proceso de transformación en la que la competencia de la era industrial se ha transformado en competencia de la era de la información.

Este proceso ha afectado enormemente a los modelos tradicionales de la contabilidad financiera así como las herramientas de gestión y la propia figura del director financiero o del responsable económico- financiero de las empresas.

- Los ratios de solvencia y liquidez, así como el análisis discriminante muestran un alto grado de solvencia, tanto a corto como a largo plazo, todo y que en los últimos ejercicios se denota una disminución de los valores.

Este proceso no solo ha afectado a las grandes empresas, sino que también ha afectado a las de dimensión mediana o reducida. Este trabajo pretende ser un resumen de las herramientas tradicionales que las empresas de pequeña y mediana dimensión han utilizado tradicionalmente en la gestión de sus actividades, junto con algunas de las nuevas herramientas de control y de contabilidad de gestión enfocadas básicamente a cuatro aspectos:

- Gestión de los riesgos
- Gestión basada en las actividades
- Gestión basada en el valor
- Gestión basada en la planificación estratégica

## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. Las empresas comerciales

La empresa se concibe como una unidad de producción de la economía, tanto en los países de libre mercado, como en los países socialistas.

- Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada con la finalidad o el objetivo a determinar en el mercado de bienes o servicios y una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad.
- Determinadas fases al desarrollar una actividad económica.
- Es una acción que se lleva a cabo para obtener objetivos específicos.
- Persona jurídica cualquiera que sea su régimen jurídico y cuya actividad consista en la producción de bienes y servicios destinados al mercado.
- Proyecto con carácter de continuidad llevando a cabo determinadas actividad.
- Unidad básica de producción cuya función principal es coordinar los factores de producción con la unidad de producir bienes y servicios.
- Organización mercantil o industrial que se dedica a la explotación a las cosas que se expresa sea pública o privada.
- Organización sometida a una autoridad con miras a ofrecer una o varias actividades de producción.

Características de las Empresas:

Es una unidad de producción, de decisión, financiera y organizada. Fayol describe la práctica de la administración como algo distinto a la contabilidad, las finanzas, la producción y otras funciones, características de los negocios. Sostenía que la administración era una actividad común a todos los esfuerzos humanos en los negocios, el gobierno y hasta el hogar.

Todas las empresas cumplen una función económica, proporcionan una fuente de empleo y una función social, pues al generar empleo contribuyen a preservar y profundizar el bienestar nacional.

Los objetivos de una empresa desde el punto de vista consisten en:

1. Producir bienes y servicios.

2. Obtener beneficios.
3. Lograr la supervivencia.
4. Mantener un crecimiento.
5. Ser rentable.

El logro de estos objetivos por parte de una empresa de acuerdo al tipo de actividad que realicen persigue sus objetivos particulares de ahí que los objetivos de las pequeñas y medianas empresas sean crear suficientes fuentes de empleos, de manera que disminuya el desempleo que existe en nuestro país.

Naturaleza de las Empresas:

Una empresa se crea para producir, vender y controlar. Cuando una empresa inicia sus operaciones por lo regular tendrá la función de elaborar un producto (producción), venderlo (mercadotecnia), e investigar los resultados (finanzas o control).

Tipos de Empresas:

Existen dos tipos de empresas que son Públicas y Privadas:

**Públicas:** en éste tipo de empresa el capital pertenece al Estado y generalmente su final es satisfacer las necesidades sociales.

**Privadas:** el capital de estas es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

Según su capital pueden ser:

- (a) **Micro Empresas:** son unidades productivas menores que las pequeñas empresas que difieren en el monto de capital y la cantidad de empleados.
- (b) **Pequeñas Empresas:** son unidades que tienen dueños y gerentes locales, que trabajan en un solo lugar.
- (c) **Medianas Empresas:** son empresas que por lo general no son de un único dueño, se forman como compañía por acciones.
- (d) **Grandes Empresas:** son empresas que tienen grandes capacidades y que tienen acceso al crédito ilimitado; en la mayoría de los casos funciona como su principal fuente de financiamiento. Se diferencia de las demás en que realizan grandes inversiones y por ende obtienen grandes beneficios sobre estas inversiones, estas poseen mayores tecnología sus costos son menores por que producen en grandes escalas.

La Empresa, como Organizarla y como Planear su Crecimiento:

Cuando una empresa se inicia, la estructura de la organización debería responder a la pregunta ¿qué funciones principales tendrá que llevar a cabo?

La respuesta está en la función del mayor conocimiento que se tenga de la misma. Es necesario tener una lista de todas sus actividades y funciones que se van a desarrollar en la empresa.

También implica establecer interrelaciones entre los principios de organización de acuerdo al número de procesos funcionales, debe considerar también los siguientes puntos:

- Conocer el objetivo de la empresa.
- Enumerar las actividades a realizar.
- Dividir dicha actividad.
- Asignar personal idóneo.
- Integrar las actividades que corresponde a cada punto.

Una empresa es un grupo social en el que, a través de la administración de capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de cada comunidad.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una redistribución que compensara el riesgo, los esfuerzos de las inversiones de los empresarios.

Al estar formadas por el hombre, la empresa alcanza la categoría de un ente social con característica y vida propia, que favorece al progreso humano, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

La Empresas Comerciales:

Son intermediarios entre el productor y el consumidor, y su función principal, es la compra y venta de productos terminados.

Pueden ser de tres tipos:

- a) Mayoristas: son empresas que efectúan ventas a gran escala y que distribuyen el producto directamente al consumidor.
- b) Minoristas o detallistas: son los que venden productos al menudeo, con cantidades al consumidor.
- c) Comisionistas: se dedican a vender mercancías que los productores les dan, a consignación percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

#### Proceso Administrativo:

Es la combinación de las actividades que realiza la planificación, la organización, la dirección y el control de una empresa.

El siglo XIX varios autores acostumbraban a definir la administración en cuatro funciones específicas los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan, por lo tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización.

**Planificar:** implica que los administradores piensan con antelación en sus metas acciones y que se basa en sus actos, en algún método plan o lógica, no en corazonada.

**Organizar:** es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

**Dirección:** implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales, las relaciones y el tiempo es fundamental para la actividad de la dirección.

**Control:** es proceso para asegurarse que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

**Empresas de servicios:**

Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que persiguen fines lucrativos.

- **A personas:** este grupo pertenecen los grupos técnicos, los que brindan un servicio a la comunicación por cerca de remuneración como, técnicos electricistas, plomeros.
- **A profesionales:** a este grupo se les asigna despacho de contadores, los asesores, los consultores y los demás lugares en los que elaboran los profesionales y cobran por sus servicios.

### **Proceso de gestión**

Según Chiavenato (2000), la gestión empresarial es un proceso de aplicación de principios y de funciones para la consecución de objetivos. Según el autor, las diversas funciones del responsable de la gestión empresarial, conforman el proceso administrativo; por ejemplo, la planeación, organización, dirección y control consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforma el proceso administrativo o proceso de gestión empresarial.

El proceso de gestión implica que los acontecimientos y las relaciones sean dinámicas, estén en evolución y en cambio permanente y sean continuos.

El proceso de gestión no puede ser inmutable, estático; por el contrario es móvil, no tiene comienzo ni final, ni secuencia fija de acontecimientos; además los elementos del proceso de gestión actúan entre sí; cada uno de ellos afecta a los demás.

Chiavenato, dice que una función administrativa no es una entidad aislada, sino una parte integral de un conjunto mayor constituido por varias funciones que se relacionan entre sí, así como con todo el conjunto. El todo así considerado es mayor que la suma de las partes.

Las empresas comerciales, para que puedan utilizar los instrumentos de financiamiento en las inversiones temporales y permanentes que necesitan para operar, deben aplicar el planeamiento, organización, dirección, coordinación y el control de sus actividades en el marco de su proceso de gestión.

El planeamiento puede ser táctico y estratégico. El planeamiento táctico es el conjunto de políticas y medidas que se aplican en el corto plazo, vale decir en el día a día de estas empresas. Las actividades y rutinas cotidianas requieren de tácticas gerenciales apropiadas para llevarse a cabo y enlazarse con la planeación estratégica institucional.

El planeamiento estratégico es la actividad que diagnostica para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Luego en base a dicha examen establece la respectiva prospectiva, cuando considera los objetivos específicos, objetivos generales, misión y visión de la empresa. Para el establecimiento de cada hecho, preponderantemente se toma en cuenta los instrumentos financieros que van a facilitar la consecución de los elementos de la prospectiva.

La organización, dirección, coordinación y control empresarial, son fases del proceso de gestión donde se establece la estructura organizaciones, se decide las políticas, se formula la sinergia de trabajo y se establece el monitoreo de las actividades respectivamente. Ninguna de estas fases de la gestión empresarial se puede llevar a cabo si no se cuenta con los respectivos instrumentos financieros.

## **Competitividad**

En el contexto económico actual, predomina la libre iniciativa de los individuos para elegir los bienes y servicios que satisfagan sus necesidades primarias y secundarias.

En una economía de libre mercado, con la excepción de determinadas actividades consideradas propias del Estado (como la defensa nacional, la promulgación de leyes o el mantenimiento del orden público), todas las actividades y transacciones económicas dependen exclusivamente de la libre competencia. Una economía de libre mercado es aquella que genera un entorno en el que los individuos son libres de intentar alcanzar sus objetivos económicos en la forma que consideren más adecuada, sin la intervención del Gobierno. En este contexto económico, los individuos toman con libertad decisiones sobre su empleo, la utilización de su capital y el destino de sus recursos; por ejemplo, cómo distribuyen sus ingresos entre ahorro y consumo o cómo distribuyen su consumo entre los distintos bienes disponibles.

La tradición política occidental establece que la mejor sociedad es aquella en la que el individuo se responsabiliza de sus propios actos, lo que implica que debe tener la máxima libertad posible para poder tomar decisiones económicas. Supone además que la libertad económica es esencial para que exista libertad política. También se piensa que las economías de mercado son más rentables en términos económicos, pues los mercados crean incentivos para que las personas asignen sus recursos (como el trabajo y el capital) entre las distintas actividades posibles, y también incentiva a los empresarios para que produzcan los bienes y servicios que demandan los consumidores y para que utilicen las técnicas comerciales más eficientes. La experiencia de las últimas décadas, sobre todo la caída de los regímenes comunistas del bloque soviético, ha demostrado los efectos negativos de una excesiva intervención del Estado.

Según Encarta (2005), competir es contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa. También es igualar a otra entidad análoga, en la perfección o en las propiedades.

Para Porter (1996), competitividad, puede interpretarse como la creación y sostenimiento de un desempeño superior. Dice el autor, la competencia, está en el centro del éxito o en fracaso de las empresas. La competencia determina la propiedad de las actividades de una

empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable en un sector socioeconómico. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector comercial.

### **2.2.2. Dirección Estratégica**

El mundo actual de los negocios tiene como características más destacadas las de la globalización, es decir, la participación de agentes de cualquier parte del mundo y por tanto la posibilidad de realizar negocios a nivel mundial; la fuerte competencia, derivada principalmente de los procesos de liberalización emprendidos por prácticamente todos los países; un constante desarrollo de las innovaciones tecnológicas, en el propio terreno industrial, y de forma muy especial en el de las telecomunicaciones y la informática; y el papel protagónico adquirido por los consumidores, suscitado por el fácil, rápido y económico acceso a la información.

Si hace ya décadas las empresas vienen desarrollando planes estratégicos para responder a los cambios del entorno, es en este nuevo contexto donde la dirección estratégica adquiere la condición de herramienta imprescindible para la gestión empresarial. Se precisa tomar decisiones para responder a los retos de este complejo, global y cambiante mundo de los negocios y solo con un estudio concienzudo del entorno, de la competencia, de la tecnología, de la regulación, de las condiciones del mercado financiero y de las propias competencias y recursos se pueden tener garantías de supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Este proceso de análisis del entorno y de respuesta a los cambios recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definir como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, para asegurar su supervivencia exitosa a largo plazo.

Hoy en día, la dirección y la planificación estratégica constituyen una asignatura obligada para todas las empresas; es la única forma de propiciar un futuro exitoso, con un crecimiento razonable, una rentabilidad suficiente y un riesgo acotado y controlado.

Este proceso de dirección y planificación estratégica se puede resumir en las siguientes etapas:

- 1ª etapa: Definir los objetivos estratégicos. Se trata de concretar la visión, la misión y los valores de la empresa comercial o unidad de negocio y, a partir de ella, identificar los objetivos estratégicos para conseguirlo.
- 2ª etapa: Planificar la estrategia. Hay que estudiar y formular las estrategias posibles para alcanzar los objetivos, evaluarlas y seleccionar la más idónea y, al mismo tiempo, alinear la estructura de organización con la estrategia elegida.
- 3ª etapa: Implementar la estrategia. Para que la estrategia se convierta en algo alcanzable, medible y controlable, es necesario concretar en un plan estratégico a largo plazo, y en un presupuesto anual, los objetivos concretos y los recursos necesarios.
- 4ª etapa: Controlar la estrategia. Es necesario establecer un modelo de control, que identifique los indicadores correspondientes a los objetivos, la información a manejar y su concreción en un Cuadro de Mando que permita el seguimiento del plan y del presupuesto.

La doctrina que soporta las actuales prácticas de la dirección estratégica, cuyo exponente más importante han sido los trabajos y propuestas de Michael Porter, desde los años 80, tiene su origen en el término griego “strategos” (general); hay que reseñar también el importante papel que el chino Sun Tzu, en su libro “El arte de la guerra” ha desempeñado en la concreción de los fundamentos de la dirección estratégica en la empresa actual.

Aun cuando la toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

- La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.
- La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

El formular una misión implica asegurar la consistencia y claridad de propósitos y la estrategia de atención al cliente, proveedores y público en general. En tal sentido, la empresa tiene que responder las siguientes preguntas básicas:

1. ¿Qué función desempeña la empresa?
2. ¿Para quién desempeña esta función?
3. ¿De qué manera trata de desempeñar estas funciones?
4. ¿Por qué existe esta empresa?

Las preguntas serán desarrolladas en función al pensamiento de los clientes. No es lo mismo decir “Los fabricantes de detergentes se hallan en el negocio de los jabones”, a este otro pensamiento: “La empresa ofrece mecanismos que ayudan a las personas a limpiar sus prendas de vestir”.

- La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. En la búsqueda de valores vamos a diferenciar entre los valores personales y los valores de la empresa. Los valores personales son las aptitudes que nos inculcaron desde pequeños y que aprendemos en el trayecto de nuestra vida que guían nuestro comportamiento. Los valores personales pueden variar de persona en persona, cada uno de nosotros posee su propia escala de valores. Y los valores organizacionales o de la empresa son los valores que aspira la empresa, los cuales se reflejarán en el comportamiento de la entidad.

Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, entre otros.

### **Análisis Competitivo**

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.

- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor; por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

- ¿Dónde estamos?: respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir?: que supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazar.
- ¿Cómo llegaremos allí?: en este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- Análisis externo: que supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno: que supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta. monitoreo del entorno.

Goodstein, et al (1998) señalan que “en el monitoreo del entorno se debe examinar con regularidad cuatro entornos: El macroentorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno organizacional”.

### 1. Macroentorno.

Consideramos macroentorno la situación de los cambios que se producen en la economía, tecnología, la política y en la sociedad que afectan de distinta forma y en diferentes grados a las empresas.

Un ejemplo de ello es la preocupación que existe por el agotamiento de las reservas mundiales de petróleo, generando una crisis energética. La subida de precios en los combustibles, y en algunos productos derivados, afectaría la economía del país.

Además el tratado de libre comercio con los Estados Unidos afectará la competitividad de los microempresarios.

### 2. El entorno industrial y financiero.

Según (Goodstein et al, 1998, p. 152), señala: “Entre los factores a considerar como parte del entorno industrial se encuentra los cambios en la estructura de la industria, en la forma de cómo se financia, en la ingeniería, los procesos y los productos típicos utilizados allí, y en sus estrategias comunes de marketing (...). El entorno industrial se monitorea mejor mediante la lectura de periódicos técnicos y comerciales de la industria respectiva”.

### 3. El entorno competitivo.

En el entorno competitivo se debe observar el comportamiento de la competencia y la segmentación del mercado, así como conocer quiénes son las demás empresas que ofrecen sus mismos productos. Por ejemplo, el caso de una empresa que confecciona ropa de bebe, frente a otra empresa que también confecciona ropa de bebe; sin dejar de considerar también el mercado de las confecciones de ropa de mujer, de hombre, juvenil, deportivo. Un

análisis del competidor es de suma importancia: realizar un recorrido por la ciudad y conocer a los competidores, hacer de turistas, ponerse en el lugar de un cliente exigente que solo busca soluciones y lo traten como un rey. Con esa información acumulada compararla y aplicarla a la empresa.

#### 4. El entorno interno.

El factor interno organizacional se encuentran los cambios en la estructura de la compañía, en su cultura, en su clima, en su productividad y en sus fortalezas y debilidades instintivas (...) incluye las diversas estructuras y sistemas que por lo general, se utilizan en la planeación y control diario de la organización, como el control de inventarios, la distribución y el control de la calidad.

### **Análisis de las fuerzas competitivas**

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial comercial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas (a mayor rivalidad, menor beneficio). La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

Los factores cruciales en la competencia de una empresa se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

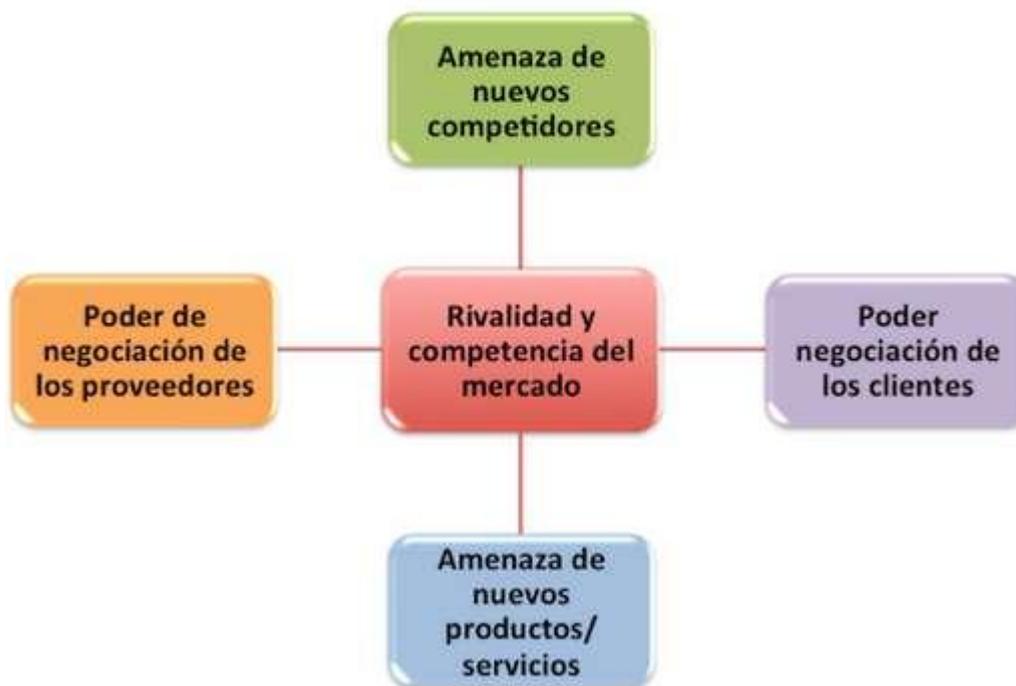


FIGURA 1: CINCO FUERZA COMPETITIVAS DE M.PORTER

### **Barreras de entrada y de salida**

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector comercial. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder al sector comercial. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

#### **(1) Barreras de entrada**

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

- Economías de escala: que se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.

- **Diferenciación de producto:** significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
- **Requisitos de capital:** necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones, sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales...
- **Acceso a los canales de distribución:** necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones, reduciendo beneficios.
- **Curva de aprendizaje o experiencia:** el know-how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
- **Política del gobierno:** puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones...

## **(2) Barreras de salida**

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial o comercial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

- **Regulaciones laborales:** que suponen un alto coste para la empresa.
- **Activos poco realizables o de difícil reconversión:** activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.

- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes: por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción...
- Barreras emocionales: que suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio.
- Interrelaciones estratégicas: las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la empresa en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros... son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
- Restricciones sociales y gubernamentales: la negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales.

### **(3) Productos sustitutos**

Los productos sustitutivos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio- rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión. Un ejemplo clave, lo tenemos con los productos genéricos que el sector farmacia comercializa con el beneplácito del Gobierno.

### **Estrategia de actuación frente a la competencia**

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

- Estrategia de líder: el líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios; y ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.
- Estrategia de retador: consistente en querer sustituir al líder ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Éstas pueden consistir:
  - Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
  - Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla...
- Estrategia de seguidor: el seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.
- Estrategia de especialista: el especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

## **Análisis FODA**

Es la herramienta estratégica por excelencia, y el beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

El nombre lo adquiere de sus iniciales FODA:

- F: fortalezas.
- O: oportunidades.
- D: debilidades.
- A: amenazas.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización...

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y la dinámica de la empresa.

- Debilidades: también llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- Fortalezas: también llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- Amenazas: se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- Oportunidades: es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

**Análisis de la cartera producto-mercado (portfolio o BCG)**

El método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por el Boston Consulting Group, a finales de los años sesenta y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado. Este método es también conocido por Análisis BCG o Análisis Portfolio.

Este enfoque considera el cash flow (beneficio + amortizaciones) como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o centros de estrategia de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos.

Es importante que se consiga un equilibrio dentro de la empresa, para ello los productos excedentarios, que estén dando liquidez a la empresa, deben financiar a los deficitarios.

El enfoque del BCG parte de dos premisas:

- La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa es función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costes fijos).
- La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.

Así pues, la estrategia asociada a cada «centro de estrategia» vendrá determinada por los dos factores de los que depende el cash flow de la empresa; esto es, al ser el cash flow una función de la cuota de mercado relativa y de la tasa de crecimiento de la empresa o sector, las diferencias respecto a estos dos factores nos indicarán la estrategia a seguir.

A nivel operativo y con una adaptabilidad práctica, se puede utilizar el BCG para analizar la gama de productos de la empresa, los de la competencia e incluso redes de franquicia. Una vez conocidas las variables que enmarca la matriz de crecimiento-cuota de mercado, el siguiente paso es la construcción de dicha matriz.



FIGURA 2: LA CARTERA DE ACTIVIDADES: MATRIZ DEL BCG

Estos conceptos de tasa de crecimiento y cuota de participación, debidamente combinados, permitieron al Boston Consulting Group efectuar una clasificación de los productos, según el posicionamiento de los mismos, de cara a analizar la cartera, atendiendo a su capacidad de generación o consumo de ingresos, y como consecuencia, establecer diferentes estrategias. La representación gráfica de estas variantes se realiza plasmando en el eje de abscisas la cuota de mercado conseguida y en el eje de ordenadas, la tasa de crecimiento del producto respecto a su mercado. De esta manera se obtiene una matriz o tablero dividido en cuatro cuadrantes. Cada uno de éstos representa la posición de un producto, atendiendo a su capacidad de generación de flujos (cash flow) y a sus necesidades monetarias. Así se establecen diferentes categorías de productos o grupos de productos. En el gráfico de la matriz, las coordenadas ( $X - X'$ ) e ( $Y - Y'$ ) indican la media del sector, tanto de la cuota de participación en el mercado como de la tasa de crecimiento.

Diversos autores mantienen que el eje de coordenadas ( $X - X'$ ) es equivalente a la masa crítica, es decir, que su tasa de crecimiento está por encima o por debajo del 10 por 100; en

la práctica, esto no es posible ni útil ya que en etapas de ralentización de un determinado sector, crecer por encima del 5 por 100 puede situar a la empresa por encima de la competencia convirtiendo sus productos en estrella o niños.

- Productos interrogante-niños

Los productos interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas. Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.

Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación.

Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución... que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser «productos estrella».

- Productos estrella

Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas. Éstos se caracterizan por tener un cash flow equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia. La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado. Algunas compañías abandonan el producto en esta fase para mantener un liderazgo de imagen.

- Productos vaca lechera

Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras. Éstos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

Estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula. Son productos con una gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos. Constituyen la base fundamental para permitirnos financiar los productos «interrogantes», su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos «estrella».

Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento de estas «vacas lecheras» son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive. Por tanto, las inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se consigue la sustitución por «productos estrella».

#### - Productos perro

Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de «perros».

Son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros. Las unidades situadas en esta zona podrán ser:

- Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
- Nuevas marcas recientemente introducidas en el mercado para competir con los productos «vacas lecheras».
- Productos que han pasado de ser «vacas lecheras» a ser «perros».

Tienen una tasa de crecimiento y cuota de mercado pequeña. La principal característica de estos productos es que, en la mayoría de los casos, difícilmente serán rentables. Existen competidores con mejores costes, mayor experiencia y cuota, y mejores ingresos.

Son productos difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos. La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de caja hasta donde «den de sí» o tratar de encontrar un segmento, un nicho de mercado, apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla. Asimismo, hay compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos. Excepción a lo aquí expuesto son todos los productos realizados artesanalmente cuyos ingresos económicos son positivos, pero que la propia filosofía de elaboración no les permite la fabricación en serie y, por tanto, el crecimiento.

### **Cartera ideal de productos**

Atendiendo a la clasificación realizada por el BCG, las empresas han de mantener bien equilibrada su cartera, es decir, deben tener introduciéndose en el mercado productos con perspectivas de futuro en categorías de productos interrogantes y productos estrellas, además de los productos vacas lecheras, que proporcionan ingresos a través de los cuales se realizarán inversiones y acciones de investigación y marketing en los anteriores. También pueden tener productos perros, siempre que estén bien diferenciados y posean un ciclo concreto de mercado. La representación gráfica de la cartera se realiza mediante una nube de puntos, ubicando éstos en el lugar que les corresponda por su participación en el mercado y tasa de crecimiento.

### **Diferentes tipos de estrategias genéricas**

El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Determinar cuál es la más apropiada, depende, entre otros motivos, del

mercado actual del producto, de su ciclo de vida, de los recursos de la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia. Estas actuaciones estratégicas, que transmiten sus objetivos expresados en cuota de mercado, son cuatro:

- Aumentar la cuota de mercado: puede ser una acción ofensiva o defensiva, dependiendo de si busca un incremento de la rentabilidad, en el primer caso; o, en el segundo, si busca la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir en el mercado.
- Conservar la cuota de mercado: que es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, debido a que en dicha etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores. Es la estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.
- Cosechar: consiste en maximizar los beneficios a corto plazo y el cash flow, dejando que la cuota de mercado disminuya. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario reducir los costes al máximo. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota de mercado en mercados de poco crecimiento.
- Retirarse: consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.

### **2.2.3. Estrategia financiera**

Los objetivos financieros. Una vez definida la estrategia del negocio, cuya versión financiera se suele concretar en los términos de crecimiento rentable, y en consonancia con la misma, el área financiera tiene que definir sus propios objetivos funcionales, que, a fin de cuentas, son los que miden y evalúan en términos económicos y cuantifican en valores monetarios los resultados de la estrategia general.

Como consecuencia de la estrategia definida para el negocio, el estratega financiero recibe un encargo básico: una demanda de inversión que haga posible el crecimiento planificado.

A él le corresponde dar respuesta a esta demanda, buscando la financiación necesaria y definiendo la mejor combinación posible de los recursos tratando de conciliar objetivos contrapuestos como son los de la rentabilidad, la liquidez y el riesgo.

Para plantear estas posibles alternativas estratégicas, el director financiero no puede ignorar los distintos puntos de vista e intereses que conviven en la empresa, tanto en el nivel de la propiedad como en el nivel de la dirección. Mientras que para unas áreas puede ser prioritario el crecimiento, para otras lo será la rentabilidad; mientras que unos preferirán rentabilidad alta aun a costa de un riesgo elevado, otros serán proclives a la seguridad aun a costa de la rentabilidad. Y a él le corresponde proponer un razonable y razonado equilibrio entre estos intereses y objetivos divergentes y diversos. Esa es su misión como estratega financiero.

En el estado actual del arte de las finanzas, es aquí obligada también una referencia a la creación de valor para el accionista como síntesis y paradigma de la estrategia empresarial, cualquiera que sea el indicador utilizado para su medición, entre la multitud de los hoy existentes.

En general, como hemos apuntado más arriba, suelen señalarse como parámetros clave y, por tanto, como objetivos a conseguir, en las decisiones financieras los de crecimiento, rentabilidad y riesgo. No en vano son estos los parámetros que definen, en última instancia, la creación de valor y, en esencia, el propio valor de la empresa. Estos objetivos, por lo general, tienen una expresión más concreta y, por consiguiente, más operativa. Así, los resultados de una encuesta sobre objetivos financieros, realizada entre ejecutivos financieros de cinco países desarrollados, condujeron a la definición de los siguientes objetivos como financieramente más importantes:

- Crecimiento del beneficio.
- Disponibilidad de fondos.
- Rentabilidad financiera.
- Maximización del margen sobre ventas.

- Maximización del valor de la empresa.

Una alternativa a estos enfoques plantea como objetivo financiero de la empresa el ganar lo necesario para cubrir todos sus costes, incluyendo el coste de la financiación o coste de capital. Este puede definirse, en una primera aproximación, como la rentabilidad mínima que exigen los inversores para ceder sus fondos a la empresa, en forma de préstamos o como aportaciones de capital. Formulando de este modo, el coste de capital incluye dos elementos: la rentabilidad propiamente dicha, y el premio que exige el inversor por el riesgo que asume al inmovilizar sus fondos en la empresa en vez de hacerlo en otra aplicación menos arriesgada. Parece razonable exigir que la rentabilidad de las inversiones sea superior al coste de los recursos con que se financian.

### **Papel del financiero en la dirección estratégica.**

El financiero ha de trabajar en el proceso de planificación estratégica en tres dimensiones: por una parte, aportar sus conocimientos técnicos y el manejo de la información financiera para ayudar a las demás áreas operativas a cuantificar sus objetivos; por otra parte, debe traducir a términos económico- financieros los objetivos propuestos por las demás áreas; es decir, debe preparar los estados financieros previsionales; por último, debe establecer los propios objetivos estratégicos del área financiera; es decir, buscar, dentro de la máxima creación de valor para el accionista, el mejor equilibrio entre las variables, muchas veces contrapuestas, de crecimiento, rentabilidad y riesgo.

Más en concreto, le corresponde al financiero definir elementos tales como:

- Explicitar el coste de capital de la empresa como elemento imprescindible para evaluar la rentabilidad.
- Compatibilizar el crecimiento planificado, medido en términos de inversión económica, con la financiación necesaria y ajustar el objetivo de crecimiento con la financiación posible.
- Definir el nivel de riesgo financiero máximo asumible por la empresa, en términos de capacidad de endeudamiento y capacidad de pago de las cargas de la deuda.
- Estructurar la dimensión temporal de la deuda, conjugando tasas de coste y ratios de liquidez.
- Evaluar las posibilidades y conveniencia de apalancamiento financiero,

- conjugando rentabilidad y riesgo.
- Ayudar a definir una distribución de beneficios acorde con la política de retribución al accionista y los objetivos de crecimiento.
  - Definir indicadores económico-financieros para medir y evaluar la estrategia.
  - Proponer un cuadro de mando para el seguimiento de la estrategia.

De la misma forma que en las otras áreas, la definición de la estrategia financiera es un proceso de análisis y reflexión en el que es necesario analizar diversas alternativas, ensayando resultados y valorando también el coste de oportunidad de las decisiones adoptadas.

### **La creación de valor para el accionista como síntesis de la estrategia financiera**

La creación de valor para el accionista ha devenido hoy en el paradigma financiero en la gestión de los negocios; de forma que en el plan estratégico figura siempre como un objetivo corporativo fundamental, cuando no aparece en la propia definición de la misión de la empresa.

Aun cuando para la medición de la creación de valor para el accionista se han ido proponiendo y desarrollando diferentes indicadores, todos ellos giran alrededor de la misma idea de base: una empresa crea valor para sus accionistas cuando la rentabilidad obtenida es superior al coste del capital empleado. Esta comparación puede ser realizada a nivel global de la gestión de la empresa, a partir de la rentabilidad económica o, más apropiadamente, desde la óptica del accionista, es decir, por comparación de la rentabilidad financiera con la rentabilidad mínima exigida por éste.

Dicho de otra forma, el valor añadido neto sería la diferencia entre todos los ingresos del año y el coste de todos los recursos utilizados o consumidos para generarlos, incluyendo en el cálculo de los costes una retribución razonable o de mercado de los fondos propios. Esto último es lo que distingue, precisamente, al valor añadido al accionista del beneficio contable.

Puesto que en la práctica el indicador de medición de la creación de valor más utilizado es el EVA (Economic Value Added) de Stern Stewart.

$$\text{EVA} = \text{BN} - k_e \times \text{FP}$$

$$\text{EVA} = \text{FP} ( \text{RF} - k_e )$$

$$EVA = [AN \times (RE - WACC)] (1 - t)$$

Donde:

BN = beneficio neto

$k_e$  = tasa de rentabilidad mínima exigida por el accionista

FP = valor contable de los fondos propios

RF = rentabilidad financiera (beneficio neto dividido por fondos propios)

AN = activo neto

RE = rentabilidad económica

WACC = coste medio ponderado del capital

t = tipo impositivo del impuesto de sociedades.

Mientras que las dos primeras fórmulas expresan el valor añadido al accionista, la tercera explica el valor total agregado por la empresa.

Solo cuando cualquiera de las fórmulas anteriores arroje un resultado positivo, puede decirse que la empresa está creando valor. Tener beneficios contables no significa, pues, generar valor sino cuando estos beneficios han sido corregidos con la rentabilidad mínima exigida por el accionista, como un coste más de la empresa: el del capital propio.

Parece obvio, que si éste es el objetivo estratégico fundamental de la empresa, la preparación de la estrategia financiera tenga al mismo como base de su formulación, lo que nos lleva a entrar directamente en los componentes estratégicos financieros de primer nivel:

- Rentabilidad (económica y financiera)

- Coste de capital.

Solo actuando estratégica y operativamente sobre los factores determinantes de la rentabilidad y el riesgo es posible crear valor de forma sostenible.

### El coste de capital como elemento de referencia

Podemos definir el coste de capital de la empresa como el porcentaje promedio de retribución de la financiación (propia y ajena). Aritméticamente, es, por tanto, la media ponderada entre la tasa de coste medio de la deuda y la tasa de coste o rentabilidad mínima exigida o esperada por el accionista.

Para estimarlo es preciso promediar el coste individual de las fuentes que componen el capital en base a su participación respectiva.

La fórmula que permite su cálculo es la siguiente:

$$WACC = k_e \times \frac{FP}{FP + FA} + k_d \times \frac{FA}{FP + FA} (1 - t)$$

Dónde:

WACC = Weighted Average Cost of Capital (Coste Medio Ponderado del Capital)

$k_e$  = Tasa de coste o rentabilidad mínima exigida por el accionista

FP = fondos propios

FA = fondos ajenos

$k_d$  = tasa de coste promedio de la deuda

t = tipo impositivo del impuesto de sociedades

Su cálculo, su conocimiento explícito y su comunicación a todos los responsables de la empresa, es fundamental por ser el factor determinante de la mayor parte de las decisiones financieras:

- Aprobación de proyectos de inversión
- Elemento de medida de la gestión del circulante (existencias, deudores y tesorería)
- Valoración de la empresa o partes de empresa
- Selección de fuentes de financiación bajo el criterio del menor coste, especialmente en las nuevas decisiones a tomar.

Cada vez que la empresa debe tomar decisiones de inversión debe comparar el coste financiero marginal – el de la nueva financiación – con el promedio existente, para tratar de esta forma de reducirlo en la medida de lo posible.

Como hemos visto en el párrafo anterior, el coste de capital comparado con la rentabilidad económica, ofrece la información más crítica para evaluar y medir la estrategia y la gestión del negocio. Solo cuando la rentabilidad es superior al coste de capital se puede decir que los gestores y directivos están haciendo una buena gestión.

### **Diseño de la estructura de financiación**

La decisión estructural respecto a la financiación de la empresa consiste en decidir la proporción más adecuada entre deuda y recursos propios, teniendo en cuenta que el aumento de la porción de deuda:

- Apalanca el beneficio, siempre que el margen financiero sea positivo.
- Incrementa el servicio a la deuda (intereses y principal) y, en consecuencia, el riesgo financiero, por lo que, en situaciones adversas, pueden producirse pérdidas y problemas de liquidez.

Por ello, es preciso alcanzar un equilibrio satisfactorio entre ambos efectos contrapuestos.

Si aceptamos que la rentabilidad económica, el coste de la deuda y el tipo impositivo son parámetros exógenos a la decisión, definidos por las operaciones y el entorno, podemos expresar la rentabilidad financiera calculada según la fórmula:

$$RF = [ RE + e \times (RE - i) ] \times (1 - t)$$

Para evaluar el riesgo financiero se utiliza el ratio de cobertura de intereses (CI), calculado como cociente entre el beneficio económico y los gastos financieros, que mide la capacidad del excedente del negocio para atender el coste de la deuda. Expresa el margen existente para cubrir dicho coste en el caso de que se produzca una caída del beneficio económico. Cuanto más elevado sea menor será la probabilidad de que se lleguen a producir pérdidas.

Habitualmente, se considera que una cobertura de tres es el mínimo razonable, aunque empresas con elevados activos fijos y beneficio económico estable, como sucede en el sector eléctrico, pueden presentar valores inferiores sin implicar una situación preocupante. Este ratio puede también formularse por:

$$CI = ( RE / i ) \times [ ( 1 + e ) / e ]$$

Otra decisión importante se refiere al plazo al que debe concertarse la deuda. Para ello, se introduce el ratio de cobertura de desembolsos financieros (CDF):

$$CDF = \text{Beneficio económico} / \text{Intereses} + \text{Impuestos} + \text{Devolución deuda} + \text{Dividendos}$$

En una empresa estabilizada el beneficio económico ha de ser suficiente para atender los cuatro pagos incluidos en el denominador. Ello supone que la amortización anual coincide con las inversiones de reposición y mantenimiento, necesarias para preservar la capacidad actual. En cuanto a la devolución de la deuda se considerará sólo la correspondiente a la contratada a largo plazo pues, en general, las operaciones a corto tienden a mantenerse por renovación, constituyendo, en la práctica, una fuente recurrente y permanente de financiación.

## **Financiación del crecimiento**

El crecimiento es un objetivo compartido por la generalidad de las empresas. El mayor tamaño se potencia en la búsqueda de economías de escala y sinergias, para aprovechar la ventaja que da la acumulación de experiencia y para reducir el riesgo económico del negocio mediante la diversificación. Además, la dimensión refuerza la imagen y solvencia de la empresa, facilita su acceso al mercado de capitales y es fuente de nuevas oportunidades de negocio. También, el crecimiento es síntoma de un potencial de empresa con disponibilidad de capacidades muy amplias y es síntesis de actuaciones variadas. Por último, el crecimiento es alentado por dirigentes de empresa como medio para realzar su propia notoriedad.

Sin embargo, para que el crecimiento sea deseable ha de satisfacer las siguientes leyes:

- Ha de generar una ventaja competitiva, reforzando algún factor o capacidad clave.
- Debe entorpecer el crecimiento de los competidores, bloqueando sus espacios de expansión.
- Ha de ser sostenido, capitalizándose período a período, y evitando retrocesos que anulen el valor de lo alcanzado hasta la fecha.
- Debe estar respaldado por capacidades y recursos que permitan un crecimiento continuo y equilibrado.

Para medir financieramente el crecimiento se utiliza la tasa de incremento de las ventas, como última expresión de la actividad empresarial. Como el aumento de las ventas exige dotación adicional de inversión, debiendo existir una proporción entre ambos parámetros, el crecimiento también se mide por la tasa de aumento de la inversión neta, que exige otra igual del capital. En cuanto que el incremento previsto de la inversión neta se deriva de los planes operativos de la empresa, es preciso analizar, anticipadamente, si es factible su financiación. Para ello existen tres mecanismos complementarios, una vez fijada la inversión prevista.

### **a) Retención de beneficios**

Si el importe de la amortización coincide con la inversión de mantenimiento y reposición de los activos, necesaria para mantener su capacidad actual, los fondos generados por las

operaciones, una vez deducidos los dividendos, son iguales al beneficio retenido. En consecuencia, la tasa de financiación disponible para el crecimiento viene dada por:

**BR + RP**

Donde BR es el beneficio retenido y RP los recursos propios. Este índice, denominado de crecimiento interno, mide la tasa de incremento de los recursos propios que permite la retención de beneficios.

Si se multiplica y divide por el beneficio neto BN, se obtiene:  $ICI = b \times RF$

Siendo b el factor de retención de beneficios (BR/BN) y RF la rentabilidad financiera. Pero si se acepta que el ratio de endeudamiento ha de permanecer constante, el aumento de los recursos propios induce un incremento proporcional de la deuda. Por ello, el ICI mide la tasa factible de aumento del capital de la empresa, con las hipótesis indicadas.

### **1) El plan financiero a largo plazo**

Fundamento: El plan financiero a largo plazo constituye la expresión, cuantificada en términos monetarios, sistemáticos e integrados, del plan a largo plazo de la empresa, esto es, de su plan estratégico.

La importancia del plan financiero radica en que representa la síntesis articulada de todo el proceso planificador: permite conjugar las necesidades de fondos que va a tener la empresa a lo largo del periodo del plan con las fuentes disponibles para su financiación.

Si las necesidades exceden las posibilidades de financiación la empresa deberá reconsiderar su plan bien en aspectos tácticos, como la modificación de su calendario de inversiones, alteración coyuntural de sus políticas de endeudamiento, autofinanciación u otros similares, o bien en aspectos estratégicos como el plan de inversiones y desinversiones, objetivos de crecimiento a largo plazo y tecnología, entre otros.

Por el contrario, si las posibilidades de financiación para unos objetivos dados, exceden a las necesidades de fondos, la empresa podría reconsiderar su plan estratégico en el sentido de potenciar su crecimiento y/o reforzar su estructura financiera.

Cuando los planes estratégicos contienen diversas alteraciones posibles (opciones estratégicas), los planes financieros ligados a cada una de ellas proporcionan un elemento de evaluación para seleccionar la más conveniente.

El plan financiero de la empresa permite, además, analizar la vulnerabilidad de la empresa ante cambios imprevistos en el entorno, tales como una caída de la demanda, un alza en los costes, retrasos en la entrada en explotación de las inversiones, endurecimiento de los mercados financieros, etc., así como evaluar su flexibilidad y capacidad de adaptación frente a estas circunstancias a otras semejantes.

Las alternativas estratégicas pueden ser generadas por el propio proceso de planificación o, más frecuentemente, ser indicadas, a título orientativo, por la alta dirección o por el staff corporativo en base a consideraciones de política general o a limitaciones financieras globales.

El contenido del plan consiste, básicamente, en la cuantificación periodo a periodo, hasta alcanzar su horizonte, de las necesidades de fondos que vaya a tener la empresa por una parte y de las fuentes de financiación necesarias para cubrir estas necesidades, por otra. Se trata, por tanto, de un estado de origen y aplicación de fondos de carácter proyectivo o predictivo, es decir, orientado hacia el futuro.

Las previsiones del plan financiero obligan, por consiguiente, a la estimación de balances y cuentas de resultados futuros, por lo que, en ocasiones, se denomina plan financiero al conjunto de los tres documentos o estados proyectivos siguientes:

- Estados de origen y aplicación de fondos, o plan financiero propiamente dicho.
- Estado de resultados proyectados.
- Estado de cambio de patrimonio neto proyectados.

Además de los documentos anteriores, los planes financieros a largo plazo contienen, generalmente, un programa detallado de inversiones, desagregado por rúbricas contables (inmovilizado material, inmaterial, financiero, gastos, amortizables y capital circulante) y por divisiones, actividades o líneas de productos, y un plan de financiación.

**Datos necesarios.** La cuantificación podrá hacerse sobre base cero o sobre las cifras de años anteriores corregidas por algún índice.

(a) En relación al Estado de cambio de patrimonio neto proyectados:

- Identificación y cuantificación de las distintas fuentes de ingresos de la empresa
  - Ventas de productos o servicios
  - Otros ingresos como subvenciones, financieros, etc.
- Identificación y cuantificación de los distintos conceptos de costes
  - Coste de aprovisionamiento
  - Gastos de personal
  - Alquileres
  - Suministros
  - Transporte
  - Amortizaciones
  - Gastos financieros
  - Variación de existencias (en empresas comerciales o industriales)
  - Otros

(b) En relación con el Estado de Resultados

- Activos o inversiones necesarias al comienzo de la actividad y en años posteriores, tanto en activo fijo o inversiones de carácter permanente, (edificios, locales, maquinaria, computadores, sistemas informáticos, entre otros), como en activo circulante (tesorería, existencias en almacén, financiación a clientes, entre otros).
- Pasivos o fuentes de financiación con que hacer frente a las adquisiciones de los activos arriba descritos, y que serán tanto recursos propios (capital a aportar por socios) como financiación ajena (a corto y a largo plazo).

También debe definirse la política de dividendos y reservas de la empresa, por el efecto que esto tiene sobre los recursos propios y, por tanto, sobre la financiación de la empresa.

## **2) Planificación financiera a corto plazo: el presupuesto**

La metodología presupuestaria, a grandes rasgos, puede ser de dos tipos:

(a) La que va de los presupuestos particulares respecto a un concepto (de gasto, de ingreso, etc.) a un presupuesto general y que se recoge de forma agregada en los estados financieros.

(b) La que parte de la elaboración para toda la organización de los estados financieros futuros para pasar a la posterior asignación de medios a los diferentes presupuestos (ingresos, gastos, actividades, inversiones, etcétera).

### **Tipo de presupuestos**

Podemos distinguir, por el modo de elaboración, dos tipos de presupuestos:

(a) El presupuesto incremental, que no pone en cuestión las actividades actuales de la empresa. En él sólo se analizan y valoran las nuevas actividades. A las que ya se venían desarrollando se les asigna el mismo presupuesto más el incremento previsto.

(b) El presupuesto completo exige el análisis de todas las actividades de la empresa y, por lo tanto, de todos los conceptos de gasto y de ingresos.

El proceso de elaboración de presupuestos tiene las siguientes ventajas:

- Mejora de la distribución de los recursos.
- Genera mucha información.
- Aumenta el nivel de motivación y comunicación en la empresa. También presenta algunos inconvenientes:
  - Requiere un largo período de puesta en marcha.
  - Requiere la preparación del personal suficiente.
  - Muchas veces, el resultado final no es consecuencia de un ordenado proceso presupuestario sino del poder de negociación de los responsables implicados entre sí.

Lo más importante del proceso presupuestario no es cumplir estrictamente el presupuesto, sino actuar en el sentido más adecuado en cada circunstancia para lograr los objetivos de la empresa.

En todo presupuesto hay componentes previsionales ya que hay variables no controlables por la gerencia, como por ejemplo la evolución del ciclo económico. En cualquier caso, es necesario prever y analizar la evolución de esas variables a fin de intentar amortiguar sus impactos adversos.

En función de la naturaleza de las actividades de la empresa se distinguen tres tipos de presupuestos:

- El de operaciones.
- El de inversiones.
- El financiero.

El presupuesto de operaciones recoge las actividades de explotación de la empresa: ventas, producción, aprovisionamiento, almacenaje, distribución, y las funciones de recursos humanos, sistemas informáticos y las administrativas.

El presupuesto de inversiones determina la composición y el importe de las inversiones a realizar en el período presupuestado.

Estos dos presupuestos, el operativo y el de inversiones, constituyen el presupuesto económico.

El presupuesto financiero evalúa las necesidades de financiación que se derivan del presupuesto económico y establece un plan de financiación.

Por otra parte, la misión del presupuesto no acaba con la previsión de lo que será el ejercicio venidero. El control de los resultados y la realización de las acciones correctivas que resulten pertinentes de la observación de las desviaciones ocurridas, supondrá la continuación lógica de la función presupuestaria. No obstante, estos aspectos serán tratados en el próximo capítulo. El detalle de los principales componentes del presupuesto operativo se describe a continuación:

- Presupuesto de ventas

Es el presupuesto más importante, pues condiciona al resto de los presupuestos de la empresa. Su punto de partida suele ser una extrapolación de la gestión pasada para el próximo ejercicio.

Debe estar soportado por un análisis de mercado completo, donde deberán considerarse también los factores no controlables por el responsable del área comercial.

Las previsiones deberán ajustarse a la situación del sector (tamaño del mercado, tendencia de las ventas, productos complementarios o sustitutivos, entre otros) y a la situación interna de la empresa (fuerza de venta, formación de la misma, política de precios, recursos de publicidad y promoción dedicados, entre otros).

El presupuesto de ventas se presentará por geográficas, canales de distribución, líneas de productos, tipos de clientes o por cualquier otra clasificación que permita el control de resultados.

#### – Presupuesto de producción

Se formula una vez concluido el presupuesto de ventas. Pretende asegurar la disponibilidad de productos terminados para su venta en el mercado.

Para ello es necesario definir unos objetivos de existencias finales, tal que se evite el riesgo de roturas de stocks. El cálculo de existencias finales se realiza mediante la siguiente ecuación:

El coste de los productos fabricados se obtiene a partir del coste de la producción del período, cuyos principales componentes son:

- Presupuesto de materiales: Trata de determinar el consumo de materiales y las compras a realizar de los mismos.
- Presupuesto de mano de obra directa: Trata de determinar, a partir de los requerimientos de producción, cuál es el consumo de mano de obra directa aplicada a la fabricación de los productos. Un mal dimensionamiento en la previsión de dicho presupuesto conllevará subactividad (en el caso de que parte de la mano de obra productiva esté ociosa) o no permitirá realizar a la empresa su plan de producción, salvo que la empresa obtenga recursos extraordinarios (turnos, horas extraordinarias, subcontratación, entre otros).
- Presupuesto de costes generales de fabricación: Trata de determinar aquellos recursos imputables al proceso productivo de manera indirecta. Esto nos lleva a

poder diferenciar entre sus componentes fijos y variables.

El coste de producción +/- variación de existencias de productos en curso expresa el coste de los productos fabricados.

El coste de los productos fabricados +/- variación de existencias de productos terminados expresa el coste de la mercancía vendida, como se ha reflejado en la ecuación antes formulada.

#### - **Presupuesto de gastos comerciales**

El presupuesto de gastos comerciales está relacionado con las ventas a conseguir, y presenta los medios de acción comercial a utilizar: precios, descuentos, recursos publicitarios, entre otros. La naturaleza de estos gastos es, en gran medida, discrecional. Es ésta un área que, en general, se considera adecuada para la utilización de la técnica presupuestaria conocida.

#### - **Presupuesto de gastos generales**

Comprende departamentos cuyos servicios no son imputables al coste del producto y para los cuales no existe una relación directa entre los recursos consumidos y los resultados obtenidos, haciendo posible la actividad de la empresa pero sin participar directamente en ella por sí mismos.

#### - **Síntesis presupuestaria**

Una vez elaborados cada uno de los presupuestos operativos, y teniendo en cuenta el presupuesto de inversiones y los presupuestos financieros, se realizará la síntesis presupuestaria que comprende las previsiones de cuenta de resultados, balance y de tesorería.

#### - **El proceso presupuestario**

La preparación del presupuesto se desarrolla según la siguiente secuencia:

- Comunicación de las directrices y objetivos generales para el próximo ejercicio.
- Distribución del manual de presupuestos.
- Preparación de los presupuestos económicos.
- Preparación del Presupuesto financiero.

- Obtención del presupuesto consolidado.
- Revisión por la Dirección.
- Aprobación del presupuesto.
- Control presupuestario.

#### **- Las revisiones presupuestarias y las previsiones de cierre**

Durante el ejercicio, y en función de la evolución de la actividad interna o por la influencia de factores externos, las empresas suelen realizar revisiones presupuestarias. En las mismas se reconsideran los objetivos de los planes de acción y se realizan nuevas proyecciones de los parámetros al final del ejercicio.

Independientemente de lo anterior, aun cuando no se realicen revisiones presupuestarias, la Dirección, generalmente promueve con carácter bimestral o semestral, la realización de previsiones de cierre sobre la base de la actividad real de la empresa en relación con los objetivos inicialmente propuestos. Dichas previsiones, entre otros aspectos, sirven para actualizar la información para futuros planes estratégicos y son un primer paso para el proceso presupuestario del ejercicio siguiente.

#### **Análisis e interpretación de las desviaciones presupuestarias**

Dos objetivos básicos del ciclo presupuestario son el control de la gestión, y la implantación de medidas correctoras.

Para ello, tras la elaboración del presupuesto, se requiere el seguimiento del mismo y su comparación con los resultados reales.

De esta comparación, surgirán las desviaciones producidas, las cuales tendrán que ser analizadas.

En estos casos, será necesaria la intervención de la dirección, para corregir aquellas desviaciones que sean desfavorables.

Para que la comparación de los resultados previstos con los reales sea operativa se requieren las siguientes condiciones:

- Fiabilidad de los objetivos marcados.
- Los resultados respecto de los cuales se analizarán las desviaciones producidas han de ser controlables
- Es necesario disponer de un sistema de información que facilite datos fiables y lo más completos posibles acerca de lo ocurrido en realidad.
- Deberá distinguirse entre desviación de los objetivos, errores en las previsiones.
- Se deben asignar las desviaciones producidas a un centro de responsabilidad.
- La interpretación de las desviaciones debe realizarse bajo el conocimiento del negocio, con sentido común y prudencia.

El análisis de las desviaciones sobre el presupuesto pretende explicar las razones por las que el beneficio real difiere del presupuestado: ello implica que las desviaciones deben expresarse en el importe en que repercuten sobre el beneficio una desviación desfavorable en cualquier partida de 5 unidades monetarias debe interpretarse como una disminución directa de 5 unidades en el beneficio.

Por otro lado, la desviación por volumen se hará considerando el nivel estándar de precios, al objeto de que la desviación mida la incidencia sobre el beneficio.

Con el fin de homogeneizar el sentido de las desviaciones, desviaciones favorables para el beneficio, independientemente de que se hayan generado en partidas de ingresos o de gastos, tendrán signo positivo, mientras que las desviaciones desfavorables para el beneficio tendrán signo negativo.

Por partidas, el análisis de desviaciones se desglosa del modo siguiente:

- a) Desviaciones en ventas.
- b) Desviaciones en producción.
- c) Desviaciones en otros gastos.

### a) Desviaciones en ventas

Las causas que explican una desviación por ventas son las siguientes:

- Desviación por precio

Se calcula multiplicando, para cada producto, la diferencia entre el precio real y el presupuestado, por las ventas reales, en unidades físicas:

$DP = (\text{precio real} - \text{precio presupuestado}) \times \text{ventas reales}.$

- Desviación por volumen

Explica la desviación del beneficio por cambios en el volumen de ventas. Su fórmula es la siguiente:

$DV = (\text{ventas reales} - \text{ventas presupuestados}) \times \text{margen bruto estándar}.$

Al objeto de que la desviación mida la incidencia sobre el beneficio, se utiliza el margen bruto y no el precio de venta. El impacto sobre el beneficio de vender una unidad más o menos viene dado por el margen bruto: a una variación de ingresos le acompaña una variación, en igual sentido del coste de la mercancía vendida. Además, al utilizar el margen bruto estándar, esta desviación no se verá afectada por incidencias del área de producción. La incidencia sobre el beneficio de variaciones en los costes de fabricación debe imputarse al área de producción,

La desagregación de la desviación por volumen de ventas por cantidad y estructura de ventas es la siguiente:

A su vez, la desviación por volumen puede descomponerse de dos modos diferentes:

- Desviación por cantidad y por estructura de ventas.
- Refleja los cambios en las cantidades vendidas de cada producto, suponiendo que la estructura de ventas fuese igual que la presupuestada. Su fórmula es la siguiente:

DC = (Ventas reales totales x proporción presupuestada - ventas presupuestadas) x margen bruto estándar.

- Esta desviación explica la incidencia sobre el beneficio de la diferencia en la composición de las ventas, pues compara volúmenes reales de ventas. Su fórmula es la siguiente:

DE = (ventas reales - ventas reales totales x proporción presupuestada) x margen bruto estándar

La desagregación de la desviación por volumen de ventas por cuota y por tamaño de mercado es la siguiente:

- Desviación por cuota de mercado y por tamaño de mercado.
- Desviación por cuota de mercado

Refleja el impacto sobre el beneficio de la diferencia entre las ventas reales y el tamaño real de mercado por la cuota presupuestada. Su fórmula es la siguiente:

DCM = (ventas reales - tamaño real de mercado x cuota presupuestado) x margen bruto estándar

- Desviación por estructura o tamaño de mercado

Mide el impacto de la diferencia entre el tamaño real y el tamaño previsto del mercado por la cuota presupuestada. Esta desviación se calcula del modo expresado a continuación:

DTM = (tamaño real del mercado – tamaño del mercado presupuestado) x cuota presupuestada x margen bruto estándar

## **b) Desviaciones en producción**

Según el sistema de costes elegidos (variables o completos) se imputarán a la producción los costes variables, en el primer caso, o también los costes fijos, en un sistema de costes completos.

Con el fin de aislar la incidencia sobre las desviaciones de costes de producción del efecto producido por el nivel de actividad es necesario adecuar el presupuesto calculado al nivel de actividad real. Esta reformulación del presupuesto se denomina presupuesto flexible.

En el análisis de las desviaciones es necesario diferenciar entre costes variables y costes fijos de producción.

- Desviaciones por costes variables

La desviación por costes variables se calculará del siguiente modo:

DCV = Coste variable unitario real x unidades producidas reales – presupuesto flexible

El presupuesto flexible, a su vez se obtiene mediante la fórmula: Coste variable unitario presupuestado x unidades producidas reales El coste variable unitario presupuestado es igual:

Coste variable total presupuestado / unidades producidas presupuestadas

Los costes variables de producción con carácter general, serán los atribuibles a:

- Consumo de materiales.
- Mano de obra directa.
- Costes generales de fabricación (indirectos) variables.

Si las desviaciones de producción se consideran costes del período, incidirán directamente sobre el beneficio. Por el contrario, podrían repartirse entre el coste de las ventas y las existencias. En el caso que se expone en este capítulo, se consideran las desviaciones como imputables al período en su totalidad, para ello, las existencias finales serán valoradas a coste estándar.

- Desviación Por costes fijos

Para calcular la desviación por costes fijos (DCF) se utiliza el procedimiento denominado de absorción de costes: a cada unidad producida se le imputa una tasa de costes fijos de producción.

Esta tasa de absorción se calcula de la siguiente manera:

La fórmula que expresa la desviación en costes fijos de producción es la siguiente:

Tasa de absorción de costes fijos = costes fijos de producción totales presupuestados / unidades producidas totales presupuestadas

La fórmula que expresa la desviación en costes fijos de producción es la siguiente:

$DCF = \text{coste real} - \text{coste absorbido}$

donde coste absorbido es:

Coste absorbido = tasa de absorción de costes fijos x unidades reales producidas

A su vez, la desviación por costes fijos puede descomponerse en dos desviaciones:

- a) Desviación de gasto o presupuesto.
- b) Desviación de volumen o actividad.
- c) Desviación por gasto o presupuesto (DCFP)

Esta desviación indica que la empresa se ha gastado más o menos que su importe presupuestado en costes fijos de producción. Su fórmula es:

$DCFP = \text{coste real} - \text{coste presupuestado}$ . Desviación de volumen o actividad (DCFA)

Esta desviación indica que se ha fabricado más del volumen presupuestado, por lo que se produce un efecto dilución de los costes fijos, pues éstos se reparten entre más unidades. Su fórmula es:

$DCFA = \text{coste presupuestado} - \text{coste absorbido}$ .

### c) Desviaciones en otros gastos

Todas las demás partidas de la cuenta de resultados donde se produzcan desviaciones con impacto sobre el beneficio deberán ser analizadas y descompuestas de acuerdo con el criterio general expresado, esto es, desviaciones por volumen o cantidad y desviaciones por precio o tasa.

Finalmente, como resultado de todas las desviaciones calculadas será necesario preparar un informe resumen integrado de desviaciones. En el mismo, por productos o líneas de actividad de la empresa, se deberán detallar todas y cada una de las desviaciones. Seguidamente, se calculará la desviación total sobre el beneficio como suma de todas ellas.

Tras la lectura y análisis de ese documento la dirección deberá tomar las medidas necesarias para que las desviaciones negativas sean corregidas con la mayor rapidez posible.

#### **2.2.4. Rentabilidad**

La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros. Decir que una empresa es eficiente es decir que no desperdicia recursos. Cada empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios. Estos recursos son, por un lado, el capital (que aportan los accionistas) y, por otro, la deuda (que aportan los acreedores). A esto hay que añadir las reservas: los beneficios que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse (estas reservas, junto con el capital, constituyen los “Fondos Propios”).

Si una empresa utiliza unos recursos financieros muy elevados pero obtiene unos beneficios pequeños, pensaremos que ha “desperdiciado” recursos financieros: ha utilizado muchos recursos y ha obtenido poco beneficio con ellos. Por el contrario, si una empresa ha utilizado pocos recursos pero ha obtenido unos beneficios relativamente altos, podemos decir que ha “aprovechado bien” sus recursos. Por ejemplo, puede que sea una empresa muy pequeña que, pese a sus pocos recursos, está muy bien gestionada y obtiene beneficios elevados.

En realidad, hay varias medidas posibles de rentabilidad, pero todas tienen la siguiente forma:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio} / \text{Recursos Financieros}$$

El beneficio debe dividirse por la cantidad de recursos financieros utilizados, ya que no nos interesa que una inversión genere beneficios muy altos si para ello tenemos que utilizar muchos recursos. Una inversión es tanto mejor cuanto mayores son los beneficios que genera y menores son los recursos que requiere para obtener esos beneficios.

Por lo tanto, es claro que no podríamos utilizar simplemente el beneficio como medida de rentabilidad, puede que una empresa tenga un beneficio aparentemente alto, pero si no sabemos qué recursos ha utilizado, no podremos decir nada acerca de su eficiencia.

Todas las empresas tienen como objetivo fundamental, el de generar utilidades, en las empresas comerciales, no es la excepción, por ello analizaremos los criterios que debe tener en cuenta para generar rentabilidad, divididos en cinco aspectos:

- 1) **FACTORES DETERMINANTES DE LA RENTABILIDAD.** Mediante estos factores se mide la eficacia y rentabilidad económica de la empresa en el uso de los activos e inversiones en relación directa con las ventas, en aras de hacer la máxima contribución a los accionistas o dueños de la empresa.
- 2) **VARIABLES INSTRUMENTALES.** Al interior de la empresa es factible maniobrar algunas variables que le permiten al gerente incidir sobre la rentabilidad económica, entre las que podemos mencionar:
  - Políticas de negociación con proveedores: La función de esta política es establecer las cantidades a comprar, el precio de compra, el plazo y las condiciones de pago, mediante las que se realizará el proceso de intercambio con los proveedores; para sacar el mejor “provecho” de la negociación.
  - Políticas de precios: Esta política tiene que ver en la relación directa que hay entre la fijación de los precios y los efectos sobre el rendimiento económico de la empresa.
  - Políticas de servicios: Esta política promueve la oferta que la empresa ofrece a sus clientes mediante un portafolio de servicios.
  - Políticas de localización: La ubicación de una empresa comercial es trascendental en la generación de su rentabilidad, ya que tiene que estar en el punto

exacto para poder interactuar entre productores, mayoristas, detallistas e incluso los consumidores finales.

- Políticas de surtido: Hace referencia a la variedad de productos ofrecidos al consumo de los clientes, en esencia la empresa produce y surte lo que es requerido por los clientes.
  - Políticas de merchandising: Esta políticas define la forma como se deben exhibir y presentar los productos, para sacar el mayor partido de cada uno de los productos exhibidos.
  - Políticas de crédito: Esta políticas tiene por objeto facilitar la compra a los clientes a través de la financiación que le ofrece la empresa al cliente, en aras de aumentar las ventas.
  - Políticas de almacenamiento: El espacio físico es costoso y por ende hay que sacarle el mayor provecho en el bodegaje rotación de los inventarios del almacenamiento.
- 3) DIMENSIÓN DE LA EMPRESA COMERCIAL. La dimensión de una empresa comercial está determinada por la demanda del mercado, teniendo en cuenta la superficie dedicada al almacenaje, establecimientos comerciales, superficie total instalada y hasta el número de sucursales, todo en relación de la demanda.
  - 4) TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA COMERCIAL. El impacto que las nuevas tecnologías imprime en la empresa comercial, radica en un cien por ciento de su productividad, porque facilita ostensiblemente la interacción entre cliente y la empresa, en pedidos, información, servicios especializados, reducción de gastos, nuevos modelos de registro, escáneres cajas registradoras, balanzas electrónicas, sistemas de embalaje, control contable, tele ventas, codificación de productos, logrando mayores beneficios económicos para la empresa y mejor servicio para el cliente.
  - 5) EFICIENCIA DIRECTIVA DE LA EMPRESA COMERCIAL. Todas las políticas y variables mencionadas anteriormente no tendrían mayor injerencia en la empresa sin la eficiencia directiva de un talento humano formado en la teoría y experiencia que imprime el ejercicio profesional como gestor comercial responsable de implementar tanto políticas como variables para el beneficio de la empresa, a través de la puesta en marcha de las fases del proceso administrativo.

### **Costos y objetivos de la empresa comercial.**

La diferencia entre una empresa comercial y una empresa productora, radica en ser un tercero, un comercializador de los productos de la empresa productora con un incremento entre el precio de compra y el precio de venta al obtener un porcentaje de ganancia que ayuda a cubrir los costos de distribución, como: costos de transporte, almacenamiento,

fraccionamiento, servicio, financiación y de asunción del riesgo inherente; por ello el reto del gerente comercial es disminuir estos costos para que el ejercicio de la comercialización sea rentable, mediante la formulación de estrategias que conlleven a la disminución de los costos e influyen en el precio de venta final del producto favoreciendo la comercialización.

### **Objetivos de la empresa comercial.**

Toda empresa debe propender por superar los ingresos a los egresos, por ello la empresa comercial debe fijarse objetivos para lograr este planteamiento, en aras de esto, se fijan dos clases de objetivos:

1) **Objetivos Cualitativos:** Corresponden a criterios un tanto subjetivos pero relevantes para la empresa como:

- **Imagen:** Representación subjetiva y apariencia de la empresa.
- **Calidad:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a la empresa y productos de la empresa comercialización, que permiten juzgar su valor.
- **Reputación:** Opinión o prestigio que se tiene a la empresa comercial.
- **Fama:** Dictamen que los consumidores tienen de la excelencia de la empresa distribuidora en su objeto social.
- **Notoriedad:** Cualidad que prima sobre la competencia de la empresa comercial.
- **Amabilidad:** Acción inherente al servicio al cliente de la empresa comercial.
- **Bienestar:** Valor agregado que le provee la empresa distribuidora a sus clientes.

2) **Objetivos Cuantitativos:** Estos son más fáciles de medir y su funcionamiento depende de los objetivos cualitativos; estos son:

- **Beneficio cuantitativo:** Cociente entre los ingresos y los egresos de la empresa.
- **Rentabilidad de las ventas:** Cociente entre la utilidad obtenida por las ventas y el volumen de ventas con el capital invertido para obtenerlas.
- **Rotación de producto:** Número de veces que en periodo determinado se recupera la inversión realizada, dado por el cociente que relaciona el costo de las ventas entre la cantidad que se mantiene en stock.

- Rentabilidad: Relación entre las ventas de un producto, la rotación del mismo y el margen de utilidad que arroja.

Las dos medidas de rentabilidad más utilizadas son la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, que definimos a continuación:

### **1. Rentabilidad económica:**

Calculamos la rentabilidad económica utilizando el beneficio económico como medida de beneficios y el Activo Total (o Pasivo Total) como medida de recursos utilizados:

$$\mathbf{RE = BE / AT}$$

Dónde:

BE = Beneficio Económico

AT = Activo Total

A veces se utilizan los términos ingleses para referirnos a la rentabilidad económica: Return on Assets (ROA) o Return on Investments (ROI).

El beneficio económico es igual a los ingresos de la empresa menos todos los costes no financieros. Es decir, para calcular esta medida de beneficios, tomamos los ingresos totales de la empresa y restamos todos los costes excepto los intereses de la deuda y otros costes financieros. Tampoco restamos los impuestos. Por eso, el beneficio económico también se conoce como “beneficio antes de intereses e impuestos”. Otros términos bastante comunes son “beneficio operativo”, “beneficio de explotación” o “beneficio bruto”.

Dividimos el beneficio económico por el Activo o Pasivo Total; para comprender esto, tenemos que tener en cuenta que, si ponemos el beneficio económico en el numerador, deberemos poner en el denominador una medida de recursos utilizados que sea consistente con nuestra medida de beneficio. Es decir: tenemos que poner en el denominador aquellos recursos financieros que hemos utilizado para obtener el BE.

Los recursos financieros que hemos utilizado para obtener el BE son los que corresponden con el Pasivo Total (es decir, todos los recursos financieros), porque el BE se va a utilizar

para remunerar tanto a los acreedores (que proporcionan la deuda) como a los accionistas (que proporcionan los fondos propios). En efecto, el BE se va a utilizar para remunerar a los accionistas porque, de ese BE, la empresa va a sacar el dinero que le hace falta para pagar a los acreedores: puesto que al calcular el BE no hemos restado los intereses, y puesto que los intereses son la remuneración de los acreedores, podemos decir que parte del BE (si es positivo, claro) se utilizará para pagar a los acreedores. Además, sabemos que la empresa, una vez que ha pagado a los acreedores, pagará a los accionistas, es decir repartirá dividendos. Como al calcular el BE no hemos restado los dividendos, esto quiere decir que parte del BE que quede después de pagar a los acreedores se utilizará para pagar a los accionistas.

## **2. Rentabilidad financiera:**

Calculamos la rentabilidad financiera utilizando el beneficio neto como medida de beneficios y los Fondos Propios como medida de los recursos financieros utilizados:

$$\mathbf{RF = BN / K}$$

Siendo

**BN = Beneficio Neto**

**K = Fondos Propios = Capital + Reservas**

También se le llama rentabilidad neta o rentabilidad de los fondos propios.

El beneficio neto (BN) es beneficio que ganan los propietarios de la empresa, una vez pagados los intereses y otros gastos financieros y los impuestos:

**BN = BE – Intereses – Impuestos**

En efecto, la primera obligación de una empresa es pagar los intereses de la deuda y, a continuación, los impuestos. Si sobra dinero, ese remanente (que es el beneficio neto) se utilizará para repartir dividendos. Al igual que antes, podemos comprobar que la medida de

beneficios que estamos utilizando es consistente con la medida de recursos financieros. El BN se va a utilizar para pagar a los accionistas, pero no se va a utilizar para pagar a los acreedores (ya se ha pagado a los acreedores, puesto que estamos restando los intereses).

### 2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

- Análisis competitivo: es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.
- Análisis FODA: es la metodología usada por las organizaciones para medir su capacidad interna (F fortalezas y D debilidades) y el ambiente externo (O oportunidades y A amenazas) que pueden afectar a la organización.
- Dirección estratégica: el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, para asegurar su supervivencia exitosa a largo plazo.
- Empresas Comerciales: son intermediarios entre el productor y el consumidor, y su función principal, es la compra y venta de productos terminados.
- Gestión empresarial: es un proceso de aplicación de principios y de funciones para la consecución de objetivos. Las diversas funciones del responsable de la gestión empresarial, conforman el proceso administrativo;
- Metas: es la declaración de los resultados que definen lo que la organización está tratando de alcanzar programática y organizacionalmente. Describen cómo la organización alcanzará su misión.
- Misión: Declaración que describe el propósito o trabajo de la organización. (Algunas misiones incluyen también los valores y creencias organizacionales o describen cómo la organización alcanzará su propósito). La misión debe contestar a las siguientes preguntas: ¿Quién está haciendo el trabajo?, ¿Qué se está haciendo?, ¿Dónde se está haciendo?, ¿Por qué se está haciendo?, ¿Para quién se está haciendo (beneficiario)?
- Objetivos: son los resultados precisos, medibles y programados que apoyan el alcance de una meta. Describe cómo será alcanzada la meta. Deben ser: E - Específicos (S - Specific), M - Medibles (M - Measurable), A - Alcanzables (A - Achievable), R - Relevantes (R - Relevant), P - Programados (T - Time-phased).
- Planeamiento estratégico financiero: es el documento que traduce el plan estratégico en proyecciones financieras de las necesidades y la capacidad de recursos disponibles.
- Planeamiento estratégico: es el documento que define claramente el

propósito de la organización y establece metas y objetivos realistas consistentes con su misión, dentro de un marco de tiempo definido.

- Plan operativo: es el tipo de plan que usualmente cubre el período de un año (calendario o fiscal) y que incluye el presupuesto anual. Usualmente incluye detalles sobre el tipo de actividades que serán implementadas. No es un componente de la Planificación.
- Plan: es un documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.
- Planeación: es la actividad gerencial que implica la organización de numerosas decisiones relacionadas –fines y medios para cumplir uno o más objetivos importantes o a largo plazo.
- Rentabilidad: mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros. Decir que una empresa es eficiente es decir que no desperdicia recursos. Cada empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios. Estos recursos son, el capital (que aportan los accionistas) y, la deuda (que aportan los acreedores). A esto hay que añadir las reservas: los beneficios que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse.

## **2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

1. Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la forma del desarrollo de una visión integral sobre los conceptos y herramientas cualitativas y cuantitativas.
2. Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la medida de la concepción, diseño, implementación y monitoreo.
3. Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como

herramienta, entonces influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto al grado de conocimiento del método de análisis aplicable al diseño, formulación y monitoreo de objetivos, metas operativas y financieras (corto y largo plazo).

4. Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la manera del empleo de las herramientas de análisis más apropiadas para contribuir a creación de valor en la organización

## **CAPÍTULO III METODOLOGIA**

### **3.1. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1.1. TIPO**

Ubicamos a la investigación como de tipo **aplicada**, dado que se determinó el aporte que proporciona el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta generadora de rentabilidad de las Empresas Comerciales de la Provincia de Huaura.

Asimismo, se utiliza el método descriptivo y correlacional.

#### **3.1.2. ENFOQUE**

La investigación tiene un enfoque cuantitativo dado que es un proceso basado en datos estadísticos, secuenciales y deductivos, y analizaron la realidad en forma objetiva.

Por otro lado, para poder estudiar la problemática planteada, en cuanto a su diseño, la investigación es no experimental y transversal.

### **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Población:

En la Provincia de Huaura, se tiene diferentes tipos de actividades económicas, predominando las actividades comerciales.

Se identificó las empresas comerciales que han sido objeto de la investigación. La población en estudio estuvo conformada por el personal de contabilidad que laboran en las empresas comerciales de la Provincia de Huaura, que llegan a un total de 606 empresas.

Muestra:

TABLA 1: DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

	Huacho	Huaura	Santa María	Végueta	TOTALES	Tamaño de muestra
Abarrotes Mayoristas	22	1			23	9
Agropecuarios	7	16			23	9
Agroquímicos	20	15	2		37	14
Alimentos balanceados	6	4			10	4
Artefactos Electrodomésticos	16	4			20	8
Automóviles/motos	11	1			12	5
Autopartes	44	1	5		50	19
Baterías	6		2		8	3
Distribuidoras	39	4	8		51	20
Farmacias/boticas	38	5	5	1	51	20
Ferreterías	59	5	10	2	76	29
Funerarias	8				8	3
Gas	22	1	4	3	30	12
Grifos	6		6	3	15	6
Lubricantes	8	6	13		27	11
Madereras	5		2		7	3
Maquinarias agrícolas			2		2	1
Material de construcción	18	4	10		32	12
Mayólicas y sanitarios	12	3	2		17	7
Minimarket	15	2	1	1	19	7
Muebles	28	1			29	11
Ópticas	6				6	2
Vidrierías	9		3		12	5
Zapaterías	39	1		1	41	16
<b>Totales</b>	<b>444</b>	<b>74</b>	<b>75</b>	<b>11</b>	<b>606</b>	<b>236</b>

Para realizar el cálculo de la muestra consideramos el muestreo proporcional, tenemos la siguiente función estadística para poblaciones menores a 30,000:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} \cdot P \cdot Q \cdot N}{\epsilon^2 \cdot (N - 1) + Z^2_{\alpha/2} \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

- La población N, está compuesta por 606 empresas comerciales en la Provincia de Huaura, debidamente inscritas en el consejo Provincial de Huaura.
- El nivel de confianza al 95% por lo tanto si  $\alpha = 0.05$  entonces
- $Z=1.96$ .
- La probabilidad de ocurrencia es del 50% y la probabilidad de fracaso es de 50%.
- El nivel de error  $\epsilon$ , es 0.05

Luego:

2

$$n = \frac{1.96 \times 0.5 \times 0.5 \times 606}{0.05^2 \times (606-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$n= 236$  empresas comerciales.

La muestra está constituida por 236 empresas comerciales formales que desarrollan sus actividades en la Provincia de Huaura.

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

El Planeamiento Estratégico Financiero una herramienta para la rentabilidad de las Empresas Comerciales de la Provincia de Huaura.

Variable Independiente: Planeamiento estratégico financiero

Planeamiento estratégico financiero: es el documento que traduce el plan estratégico en proyecciones financieras de las necesidades y la capacidad de recursos disponibles.

Indicadores: Plan

- Proyecciones
- Financieras
- Recursos

Variable dependiente: Rendimiento

Rentabilidad: mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros. Decir que una empresa es eficiente es decir que no desperdicia recursos. Cada empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios. Estos recursos son, el capital (que aportan los accionistas) y, la deuda (que aportan los acreedores). A esto hay que añadir las reservas: los beneficios que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse.

Indicadores:

- Eficiencia
- Recursos
- Beneficios

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para garantizar la recolección de datos, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- Revisión documental.- Se utilizaron para recolectar datos de las normas, libros, tesis, manuales, reglamentos, directivas, memorias, y relacionados con la gestión financiera y la toma de decisiones.
- Entrevistas.- Esta técnica se aplicó para obtener datos de parte de los Contadores Públicos que desarrollan actividades en las empresas comerciales de la Provincia de Huaura.
- Encuestas.- Se aplicó un cuestionario de preguntas, con el fin de obtener datos para el trabajo de investigación de parte de los Contadores Públicos que desarrollan actividades en las empresas comerciales de la Provincia de Huaura.

### **3.5. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- a) Análisis documental
- b) Estadística descriptiva
- c) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- d) Interpretación de datos y gráficos

El trabajo de investigación, procesó los datos conseguido de las diferentes fuentes para su posterior inferencia, por intermedio de las siguientes técnicas:

- a) Ordenamiento y clasificación
- b) Registro y procesamiento en Excel
- c) Contrastación de hipótesis: Prueba no paramétrica Chi Cuadrada

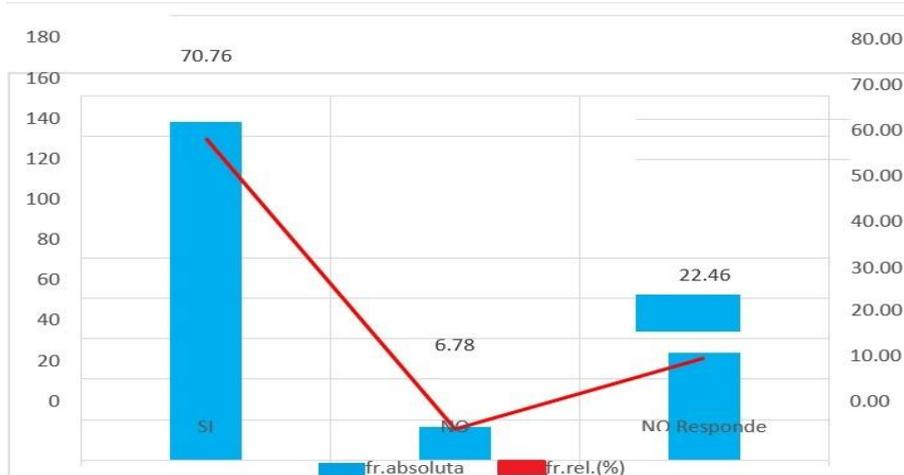
## CAPÍTULO IV RESULTADOS

Presentación de cuadros, gráficos e interpretaciones

1.¿La planeación estratégica financiera facilita la gestión óptima en las empresas comerciales en la provincia de Huaura; mediante el diagnóstico financiero estratégico; pronóstico financiero estratégico y perspectivas empresariales del cuadro de mando integral?

**TABLA 2: LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y LA GESTIÓN**

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
SI	167	167	0.7076	0.7076	70.76	70.76
NO	16	183	0.0678	0.7754	6.78	77.54
NO Responde	53	236	0.2246	1.0000	22.46	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	



**FIGURA 3: LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y LA GESTIÓN**

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 70.76%, señalaron que la planeación estratégica financiera facilita la gestión óptima en las empresas comerciales en la provincia de Huaura; mediante el diagnóstico financiero estratégico; pronóstico financiero estratégico y perspectivas empresariales del cuadro de mando integral, el 22.46% no respondieron y el 6.78% señalaron que no.

2. ¿El diagnóstico estratégico financiero facilita la economía y eficiencia en las empresas comerciales en la provincia de Huaura; mediante la toma de medidas de austeridad, racionalización y máximo aprovechamiento de los recursos?

TABLA 3: EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO FINANCIERO

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
SI	201	201	0.8517	0.8517	85.17	85.17
NO	13	214	0.0551	0.9068	5.51	90.68
NO Responde	22	236	0.0932	1.0000	9.32	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	

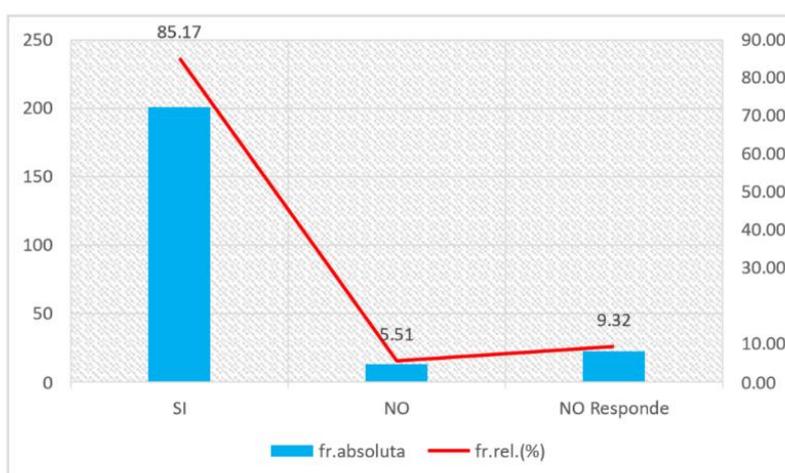


FIGURA 4: EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO FINANCIERO

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que 85.17% señalaron que el diagnóstico estratégico financiero facilita la economía y eficiencia en las empresas comerciales en la provincia de Huaura; mediante la toma de medidas de austeridad, racionalización y máximo aprovechamiento de los recursos, el 9.32% no respondieron y el 5.51% señalaron que no.

3. ¿El diagnóstico estratégico financiero es la determinación de las fortalezas y oportunidades financieras de las empresas comerciales en la provincia de Huaura?

TABLA 4: FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES FINANCIERAS

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
SI	117	117	0.4958	0.4958	49.58	49.58
NO	51	168	0.2161	0.7119	21.61	71.19
NO Responde	68	236	0.2881	1.0000	28.81	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	

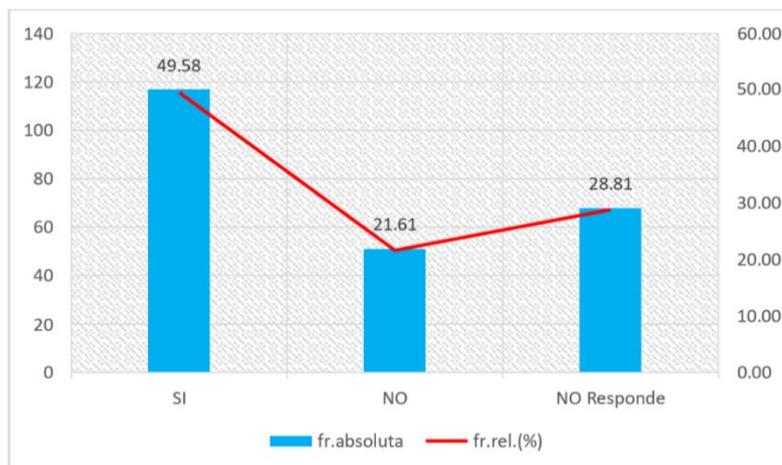


FIGURA 5: FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES FINANCIERAS

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 49.58% señalaron que el diagnóstico estratégico financiero es la determinación de las fortalezas y oportunidades financieras de las empresas comerciales en la provincia de Huaura, el 28.81% no respondieron y el 21.61% señalaron que no.

4. ¿El diagnóstico estratégico financiero es la determinación de las debilidades y amenazas financieras de las empresas comerciales en la provincia de Huaura?

TABLA 5: DEBILIDADES Y AMENAZAS FINANCIERAS

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
SI	128	128	0.5424	0.5424	54.24	54.24
NO	46	174	0.1949	0.7373	19.49	73.73
NO Responde	62	236	0.2627	1.0000	26.27	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	



FIGURA 6: DEBILIDADES Y AMENAZAS FINANCIERAS

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 54.24% señalaron que el diagnóstico estratégico financiero es la determinación de las debilidades y amenazas financieras de las empresas comerciales en la provincia de Huaura, el 26.27% no respondieron y el 19.49% señalaron que no.

5. ¿La perspectiva financiera abarca el área de las necesidades de los accionistas; se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista a través del rendimiento económico, rentabilidad financiera; valor económico agregado, retorno sobre capital empleado, margen de operación, ingresos, ¿rotación de activos de las empresas comerciales en la provincia de Huaura?

TABLA 6: LA PERSPECTIVA FINANCIERA

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel. (%)	Fr.Rel. (%)
SI	193	193	0.8178	0.8178	81.78	81.78
NO	5	198	0.0212	0.8390	2.12	83.90
NO Responde	38	236	0.1610	1.0000	16.10	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	

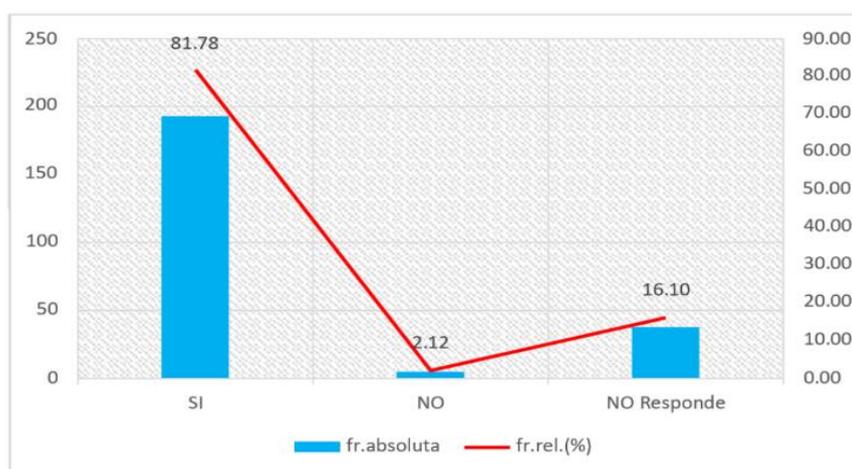


FIGURA 7: LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 81.78% señalaron que la perspectiva financiera abarca el área de las necesidades de los accionistas; se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista a través del rendimiento económico, rentabilidad financiera; valor económico agregado, retorno sobre capital empleado, margen de operación, ingresos, rotación de activos de las empresas comerciales en la provincia de Huaura, el 16.10% no respondieron, y el 2.12% señalaron que no.

6. ¿La perspectiva de clientes, está enfocada a la parte más importante de las empresas comerciales en la provincia de Huaura, sus clientes; por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación?

TaBLA 7: L A PERSPECTIVA DEL CLIENTE

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
SI	173	173	0.7331	0.7331	73.31	73.31
NO	16	189	0.0678	0.8008	6.78	80.08
NO Responde	47	236	0.1992	1.0000	19.92	100.00
TOTAL	236		1.0000		100.00	

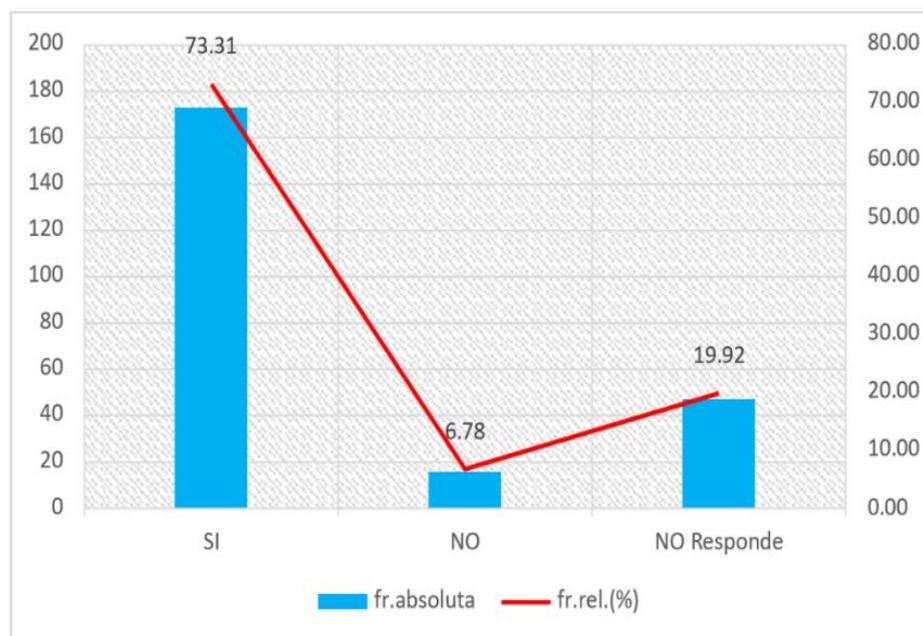


FIGURA 8: LA PERSPECTIVA

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 73.31% señalaron que la perspectiva de clientes, está enfocada a la parte más importante de las empresas comerciales en la provincia de Huaura, sus clientes; por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación, el 19.92% no respondieron y el 6.78% señalaron que no.

7. ¿La perspectiva de procesos, analiza la adecuación de los procesos internos de las empresas comerciales en la provincia de Huaura de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor?

TABLA 8: LA PERSPECTIVA DE PROCESOS

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
SI	134	134	0.5678	0.5678	56.78	56.78
NO	25	159	0.1059	0.6737	10.59	67.37
NO Responde	77	236	0.3263	1.0000	32.63	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	

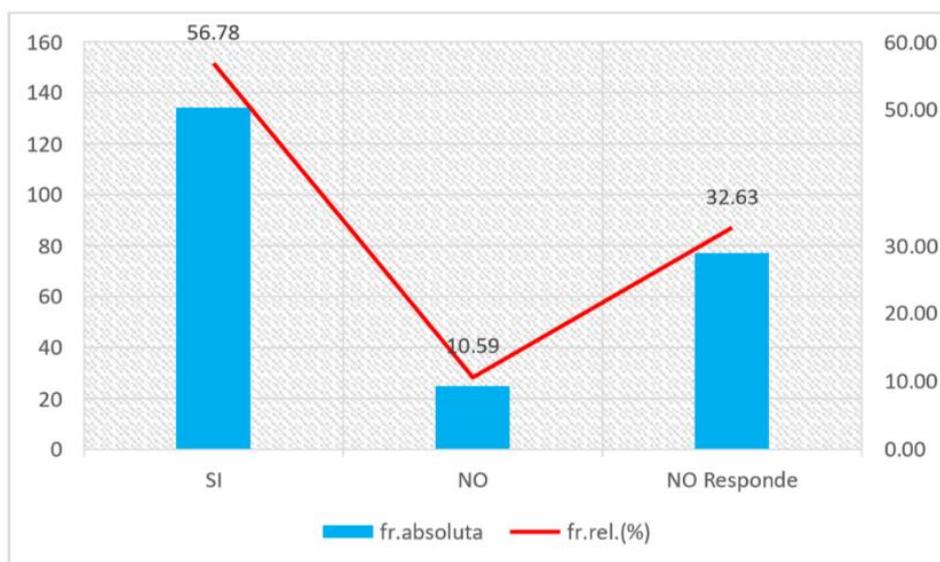


FIGURA 9: LA PERSPECTIVA DE PROCESOS

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 56.78% señalaron que la perspectiva de procesos, analiza la adecuación de los procesos internos de las empresas comerciales en la provincia de Huaura de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor, el 32.63% no respondieron y el 10.59% señalaron que no.

8. ¿La perspectiva del aprendizaje y mejora de las empresas de servicios financieros, se refiere a la capacidad y competencia de las personas; sistemas de información y cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción?

TABLA 9: LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE MEJORA

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
SI	204	204	0.8644	0.8644	86.44	86.44
NO	6	210	0.0254	0.8898	2.54	88.98
NO Responde	26	236	0.1102	1.0000	11.02	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	

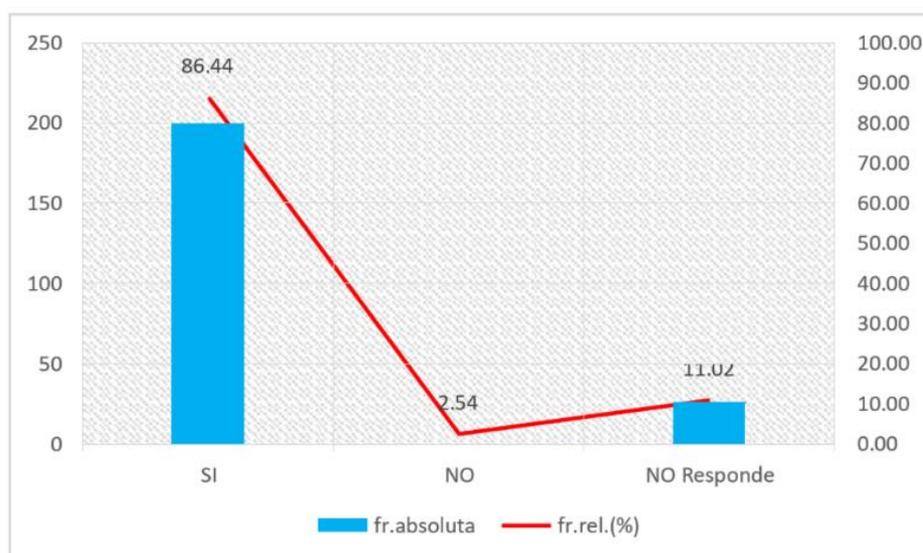


FIGURA 10: LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y MEJORA

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 86.44% señalaron que la perspectiva del aprendizaje y mejora de las empresas de servicios financieros, se refiere a la capacidad y competencia de las personas; sistemas de información y cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción, el 11.02% no respondieron y el 2.54% señalaron que no.

9. ¿La eficiencia de las empresas comerciales de la provincia de Huaura; se refiere a la racionalización de los recursos y a óptimo aprovechamiento de los mismos en las actividades y procesos?

TABLA 10: LA EFICIENCIA

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
SI	189	189	0.8008	0.8008	80.08	80.08
NO	6	195	0.0254	0.8263	2.54	82.63
NO Responde	41	236	0.1737	1.0000	17.37	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	

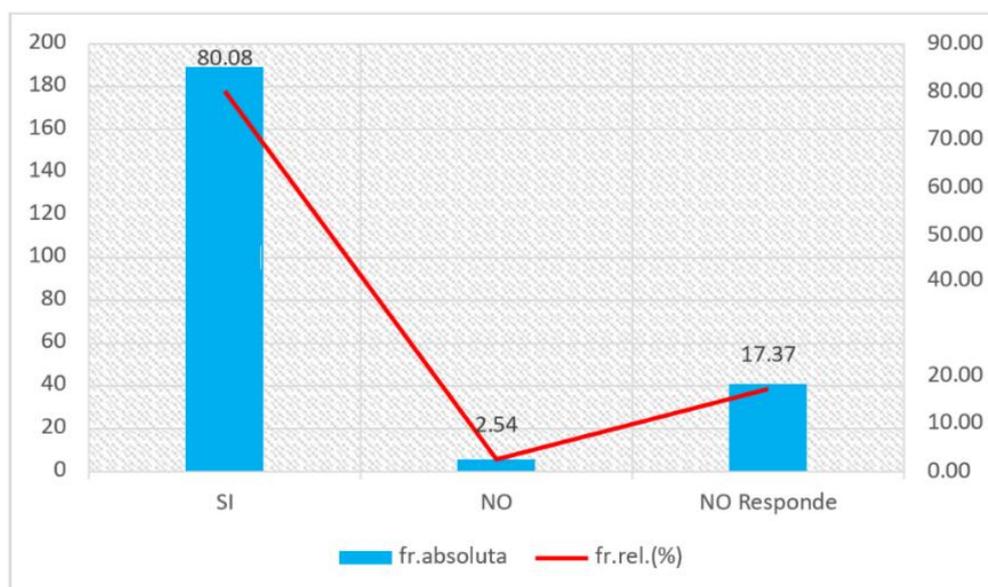


FIGURA 11: LA EFICIENCIA

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 80.08% señalaron que la eficiencia de las empresas comerciales de la provincia de Huaura; se refiere a la racionalización de los recursos y a óptimo aprovechamiento de los mismos en las actividades y procesos, el 17.37% no respondieron y el 2.54% señalaron que no.

10. ¿La efectividad de las empresas comerciales de la provincia de Huaura; se refiere a lograr en forma óptima lo establecido en los planes y perspectivas?

TABLA 11: LA EFECTIVIDAD

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
SI	193	193	0.8178	0.8178	81.78	81.78
NO	12	205	0.0508	0.8686	5.08	86.86
NO Responde	31	236	0.1314	1.0000	13.14	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	

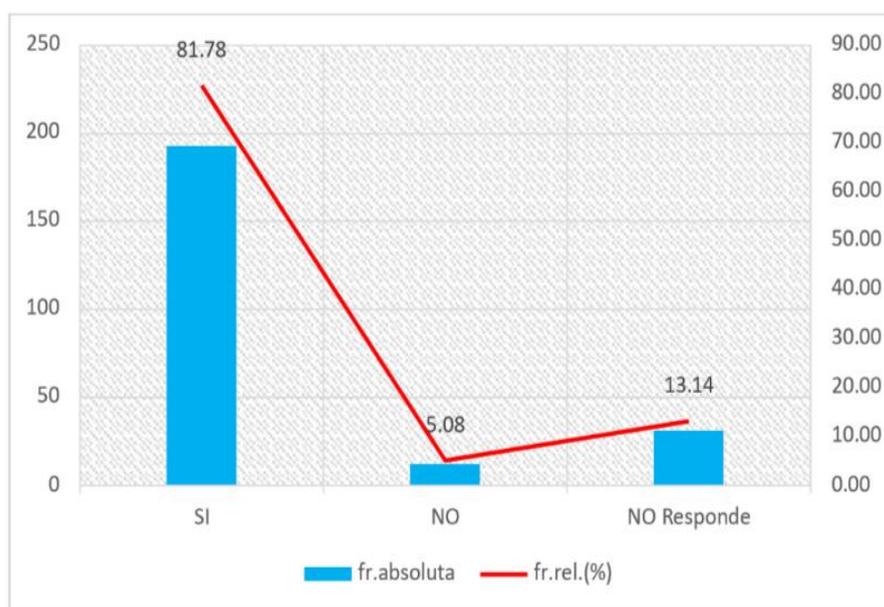


FIGURA 12: LA EFECTIVIDAD

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 81.78% señalaron que la efectividad de las empresas comerciales de la provincia de Huaura; se refiere a lograr en forma óptima lo establecido en los planes y perspectivas, el 13.14% no respondieron y el 5.08% señalan que no.

11. ¿La mejora continua de las empresas comerciales de la provincia de Huaura; se refiere a la innovación productos a favor de los clientes?

TABLA 12: LA MEJORA CONTINUA

RESPUESTAS	fr. Absoluta	fr. Acumulada	fr. Relativa	Fr.relativa	fr.rel. (%)	Fr. Rel (%)
SI	205	205	0.8686	0.8686	86.86	86.86
NO	9	214	0.0381	0.9068	3.81	90.68
NO Responde	22	236	0.0932	1.0000	9.32	100.00
TOTAL	236		1.0000		100.00	

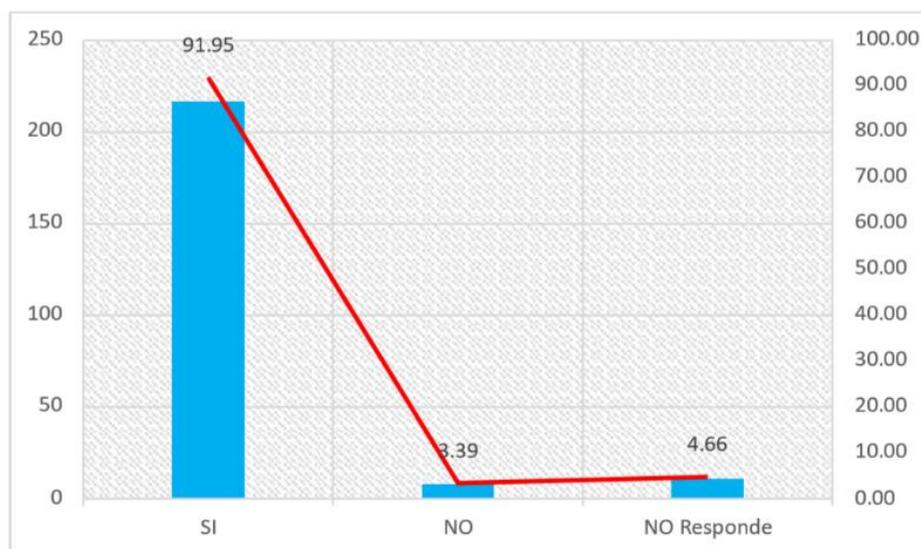


FIGURA 13: LA MEJORA CONTINUA

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 86.86% señalaron que la mejora continua de las empresas comerciales de la provincia de Huaura; se refiere a la innovación permanente para generar los mejores productos a favor de los clientes, el 9.32% no respondieron y el 3.81% señalaron que no.

12. ¿La competitividad de las empresas comerciales en la provincia de Huaura; se refiere a aprovechar las ventajas competitivas y comparativas a favor de los clientes?

TABLA 13: LA COMPETITIVIDAD

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
SI	227	227	0.9619	0.9619	96.19	96.19
NO	4	231	0.0169	0.9788	1.69	97.88
NO Responde	5	236	0.0212	1.0000	2.12	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	

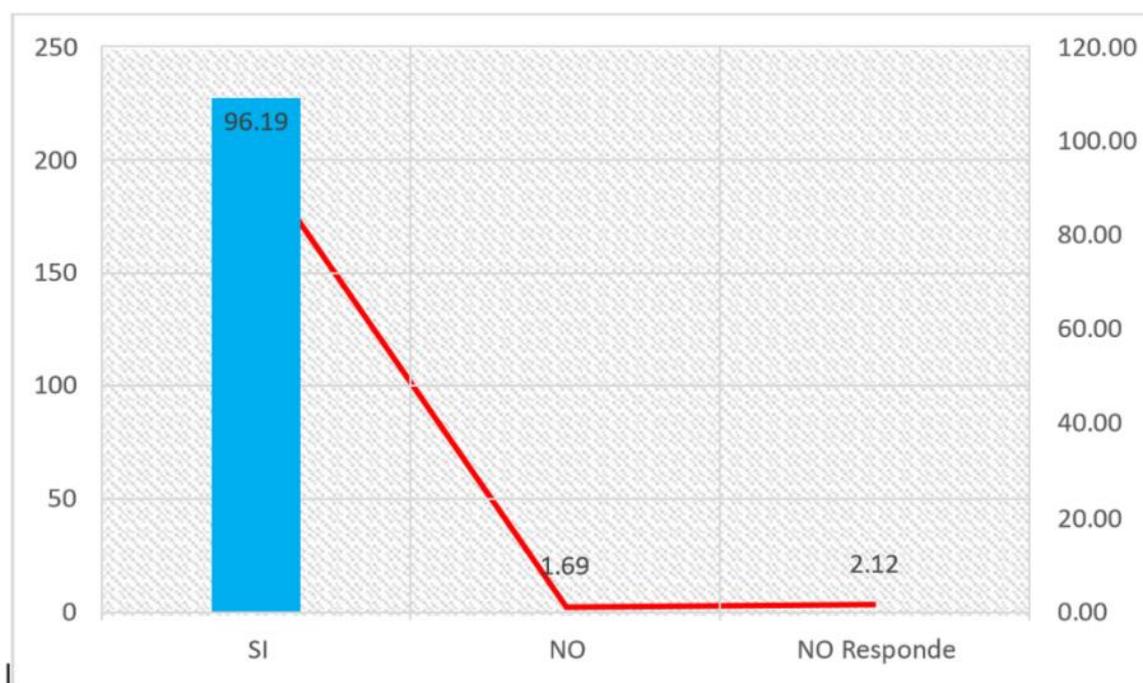


FIGURA 14: LA COMPETITIVIDAD

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 96.19% señalaron que la competitividad de las empresas comerciales en la provincia de Huaura; se refiere a aprovechar las ventajas competitivas y comparativas a favor de los clientes, el 2.12% no respondieron y el 1.69% respondieron que no.

13. ¿La optimización de las empresas comerciales de la provincia de Huaura; se refiere a la integración de la economía, eficiencia, efectividad, productividad, mejora continua y competitividad a favor de los clientes?

TABLA 14: LA OPTIMIZACIÓN

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
SI	217	217	0.9195	0.9195	91.95	91.95
NO	8	225	0.0339	0.9534	3.39	95.34
NO Responde	11	236	0.0466	1.0000	4.66	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	

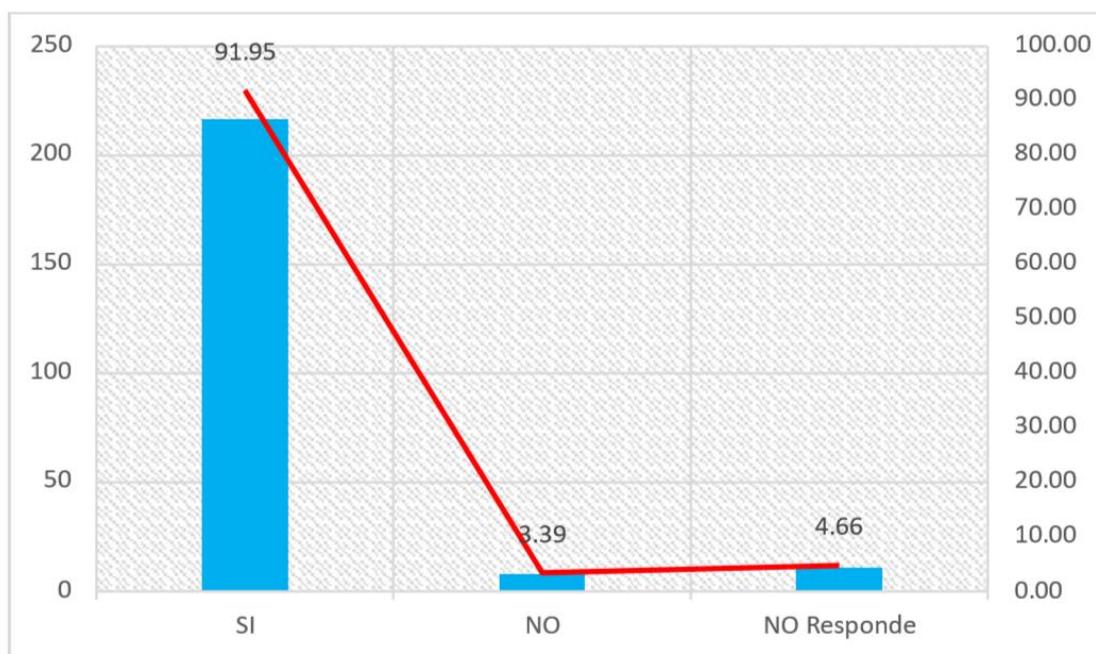


FIGURA 15: LA OPTIMIZACIÓN

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 91.95% señalaron que la optimización de las empresas comerciales de la provincia de Huaura; se refiere a la integración de la economía, eficiencia, efectividad, productividad, mejora continua y competitividad a favor de los clientes, el 4.66% no respondieron y el 3.39% respondieron que no.

14. ¿Considera usted que si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales?

TABLA 15: FORMULACIÓN DEL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO.

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
Completamente de acuerdo	64	64	0.2712	0.2712	27.12	27.12
De acuerdo	105	169	0.4449	0.7161	44.49	71.61
No sabe / no opina	28	197	0.1186	0.8347	11.86	83.47
en desacuerdo	18	215	0.0763	0.9110	7.63	91.10
en total desacuerdo	21	236	0.0890	1.0000	8.90	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	

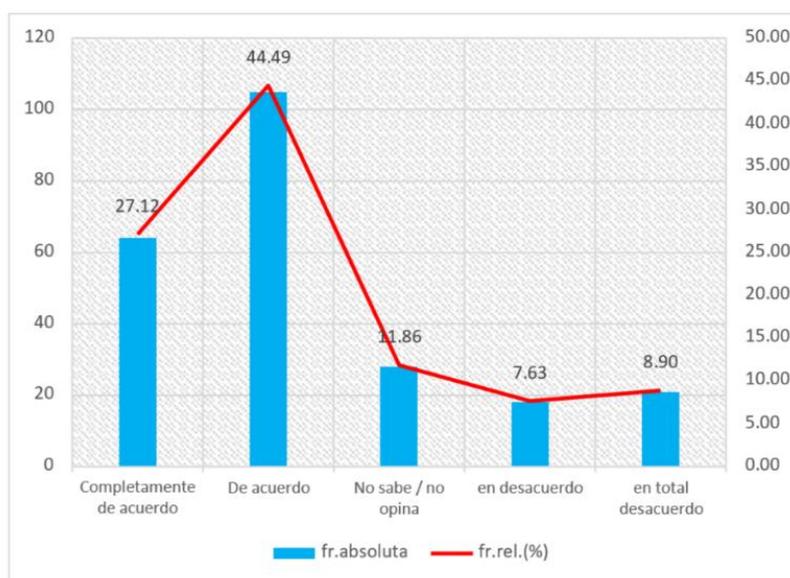


FIGURA 16: FORMULACIÓN DEL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 44.49% señalaron estar de acuerdo al considera que si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales, el 27.12% señalaron estar completamente de acuerdo, el 11.86% no sabe / no opina, el 7.63% señalaron estar en desacuerdo, y el 8.90% señalaron estar en total desacuerdo.

15. ¿Considera usted que la forma del desarrollo de una visión integral sobre los conceptos y herramientas cualitativas y cuantitativas influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales?

TABLA 16: VISIÓN INTEGRAL

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
Completamente de acuerdo	76	76	0.3220	0.3220	32.20	32.20
De acuerdo	98	174	0.4153	0.7373	41.53	73.73
No sabe / no opina	26	200	0.1102	0.8475	11.02	84.75
en desacuerdo	24	224	0.1017	0.9492	10.17	94.92
en total desacuerdo	12	236	0.0508	1.0000	5.08	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	

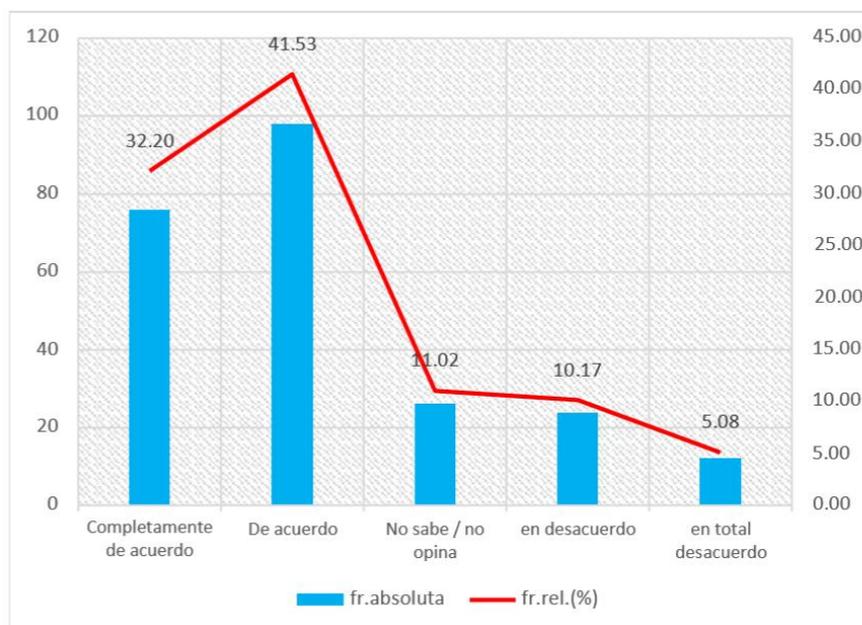


FIGURA 17: VISIÓN INTEGRAL

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que 41.53% señalaron estar de acuerdo al considera que la forma del desarrollo de una visión integral sobre los conceptos y herramientas cualitativas y cuantitativas influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales, el 32.20% señalaron estar completamente de acuerdo, el 11.02% no sabe / no opina, el 10.17% señalaron estar en desacuerdo y el 5.08% señalaron estar en total desacuerdo

16. ¿Considera usted que la medida de la concepción, diseño, implementación y monitoreo influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales?

TABLA 17: CONCEPCIÓN, DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
Completamente de acuerdo	117	117	0.4958	0.4958	49.58	49.58
De acuerdo	64	181	0.2712	0.7669	27.12	76.69
No sabe / no opina	9	190	0.0381	0.8051	3.81	80.51
en desacuerdo	28	218	0.1186	0.9237	11.86	92.37
en total desacuerdo	18	236	0.0763	1.0000	7.63	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	

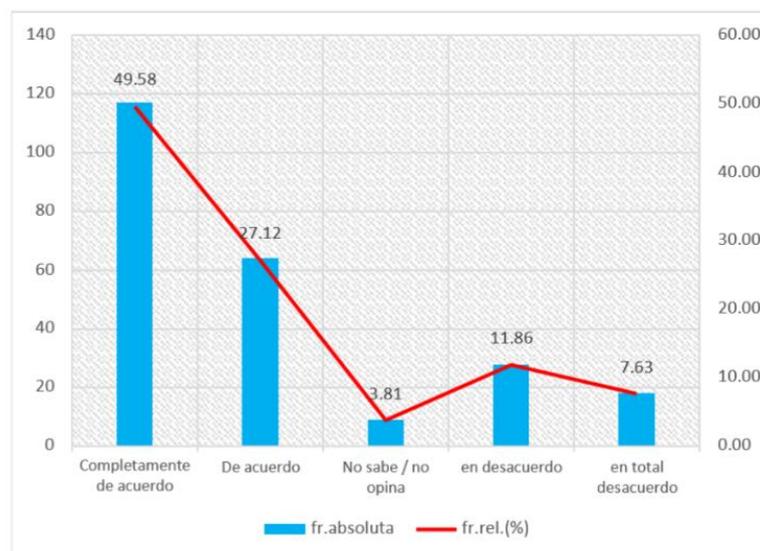


FIGURA 18: CONCEPCIÓN, DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 49.58% señalaron estar completamente de acuerdo al considera que la medida de la concepción, diseño,

implementación y monitoreo influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales, el 27.12% señalaron estar de acuerdo, el 11.86% señalaron estar en desacuerdo, el 7.63% señalaron estar en total desacuerdo, y el 3.81% no sabe / no opina.

17. ¿Considera usted que el grado de conocimiento del método de análisis aplicable al diseño, formulación y monitoreo de objetivos, metas operativas y financieras (corto y largo plazo), influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales?

TABLA 18: MÉTODO DE ANÁLISIS

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
Completamente de acuerdo	76	76	0.3220	0.3220	32.20	32.20
De acuerdo	106	182	0.4492	0.7712	44.92	77.12
No sabe / no opina	11	193	0.0466	0.8178	4.66	81.78
en desacuerdo	28	221	0.1186	0.9364	11.86	93.64
en total desacuerdo	15	236	0.0636	1.0000	6.36	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	

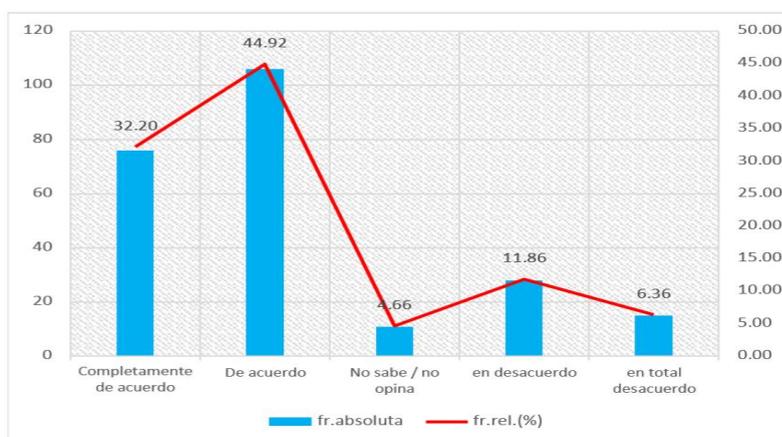


FIGURA 19: MÉTODO DE ANÁLISIS

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 44.92% señalaron estar de acuerdo al considera que el grado de conocimiento del método de análisis aplicable al diseño, formulación y monitoreo de objetivos, metas operativas y financieras (corto y largo

plazo), influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales, el 32.20% señalaron estar completamente de acuerdo, el 11.86% señalaron estar en desacuerdo, el 6.36% en señalaron estar total desacuerdo, y el 4.66% no sabe / no opina.

18. ¿Considera usted que si la manera del empleo de las herramientas de análisis más apropiadas para contribuir a creación de valor en la organización influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales?

TABLA 19: EMPLEO DE HERRAMIENTAS

RESPUESTAS	fr.absoluta	fr.acumulada	fr.relativa	Fr.Relativa	fr.rel.(%)	Fr.Rel.(%)
Completamente de acuerdo	139	139	0.5890	0.5890	58.90	58.90
De acuerdo	68	207	0.2881	0.8771	28.81	87.71
No sabe / no opina	6	213	0.0254	0.9025	2.54	90.25
en desacuerdo	12	225	0.0508	0.9534	5.08	95.34
en total desacuerdo	11	236	0.0466	1.0000	4.66	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>		<b>1.0000</b>		<b>100.00</b>	

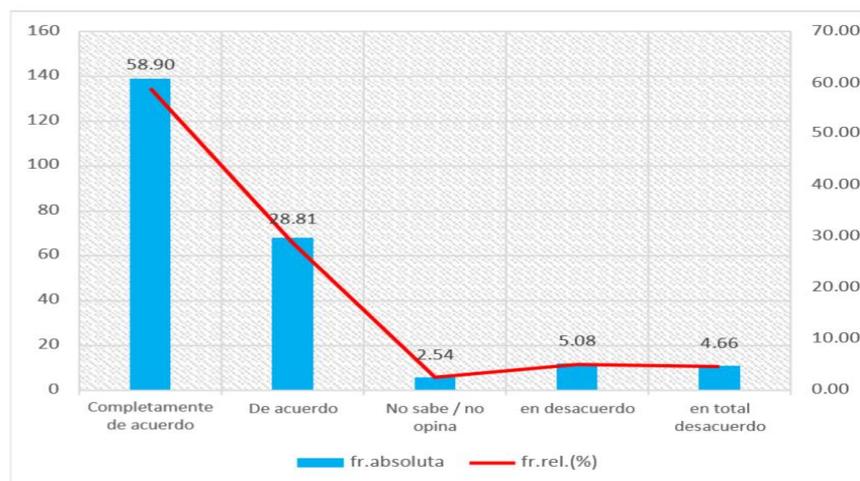


FIGURA 20: EMPLEO DE HERRAMIENTAS

Interpretación: De los resultados presentados se puede apreciar que el 58.90% señalaron estar completamente de acuerdo al considera que si la manera del empleo de las herramientas de análisis más apropiadas para contribuir a creación de valor en la organización influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales, el 28.81% señalaron estar de acuerdo, el 5.08% señalaron estar en desacuerdo, el 4.66% señalaron estar en total desacuerdo, y el 2.54% no sabe / no opina.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. DISCUSIONES

En esta parte del trabajo se tratará de contrastar las hipótesis planteadas y que estadísticamente se discutirán para su verificación.

#### Hipótesis General:

Ho: Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces no influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

Ha: Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces si influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

RESPUESTAS	f.obs.	f.esp.	ChiCuadrada
Completamente de acuerdo	64	48	5.33
De acuerdo	105	48	67.69
No sabe / no opina	28	44	5.82
en desacuerdo	18	48	18.75
en total desacuerdo	21	48	15.19
	<b>236</b>	<b>236</b>	<b>112.78</b>

Para:

Nivel de significancia	0.05
Grados de libertad	16
ChiCuadrada	26.3

Contrastación: El cálculo del estadístico práctico de la ChiCuadrada alcanzó un valor de 112.78. Por otro lado, con un nivel de significancia del 95% ( $\alpha = 0.05$ ) el valor crítico de una distribución chi-cuadrado con  $(5-1)^2 = 16$  grados de libertad es 26.3, entonces podremos concluir que las dos variables están asociadas.

A la vista de los resultados, concluimos rechazando la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), quedando confirmada nuestra hipótesis: Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces si influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.

### Hipótesis específica 1

$H_0$ : Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces no influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la forma del desarrollo de una visión integral sobre los conceptos y herramientas cualitativas y cuantitativas.

$H_a$ : Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces si influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la forma del desarrollo de una visión integral sobre los conceptos y herramientas cualitativas y cuantitativas.

RESPUESTAS	f.obs.	f.esp.	ChiCuadrada
Completamente de acuerdo	76	48	16.33
De acuerdo	98	48	52.08
No sabe / no opina	26	44	7.36
en desacuerdo	24	48	12.00
en total desacuerdo	12	48	27.00
	<b>236</b>	<b>236</b>	<b>114.78</b>

Para:

Nivel de significancia	0.05
Grados de libertad	16
ChiCuadrada	<b>26.3</b>

Contrastación: El cálculo del estadístico práctico de la ChiCuadrada alcanzó un valor de 114.78. Por otro lado, con un nivel de significancia del 95% ( $\alpha = 0.05$ ) el valor crítico de una distribución chi-cuadrado con  $(5-1)^2 = 16$  grados de libertad es 26.3, entonces podremos concluimos que las dos variables están asociadas. A la vista de los resultados, concluimos rechazando la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ), quedando confirmada nuestra hipótesis: Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces influye en la rentabilidad de las Empresas

Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la forma del desarrollo de una visión integral sobre los conceptos y herramientas cualitativas y cuantitativas.

### Hipótesis específica 2

Ho: Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces no influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la medida de la concepción, diseño, implementación y monitoreo.

Ha: Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces si influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la medida de la concepción, diseño, implementación y monitoreo.

RESPUESTAS	f.obs.	f.esp.	ChiCuadrada
Completamente de acuerdo	117	48	99.19
De acuerdo	64	48	5.33
No sabe / no opina	9	44	27.84
en desacuerdo	28	48	8.33
en total desacuerdo	18	48	18.75
	<b>236</b>	<b>236</b>	<b>159.45</b>

Para:

Nivel de significancia	0.05
Grados de libertad	16
ChiCuadrada	<b>26.3</b>

Contrastación: El cálculo del estadístico práctico de la ChiCuadrada alcanzó un valor de 159.45. Por otro lado, con un nivel de significancia del 95% ( $\alpha = 0.05$ ) el valor crítico de una distribución chi-cuadrado con  $(5-1)^2 = 16$  grados de libertad es 26.3, entonces podremos concluir que las dos variables están asociadas. A la vista de los resultados, concluimos rechazando la hipótesis nula (Ho) y aceptamos la hipótesis alternativa (Ha), quedando confirmada nuestra hipótesis: Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la medida de la concepción, diseño, implementación y monitoreo.

### Hipótesis específica 3

Ho: Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces no influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto al grado de conocimiento del método de análisis aplicable al diseño, formulación y monitoreo de objetivos, metas operativas y financieras (corto y largo plazo).

Ha: Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces si influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto al grado de conocimiento del método de análisis aplicable al diseño, formulación y monitoreo de objetivos, metas operativas y financieras (corto y largo plazo).

RESPUESTAS	f.obs.	f.esp.	ChiCuadrada
Completamente de acuerdo	76	48	16.33
De acuerdo	106	48	70.08
No sabe / no opina	11	44	24.75
en desacuerdo	28	48	8.33
en total desacuerdo	15	48	22.69
	<b>236</b>	<b>236</b>	<b>142.19</b>

Para:

Nivel de significancia	0.05
Grados de libertad	16
ChiCuadrada	<b>26.3</b>

Contrastación: El cálculo del estadístico práctico de la ChiCuadrada alcanzó un valor de 142.19. Por otro lado, con un nivel de significancia del 95% ( $\alpha = 0.05$ ) el valor crítico de una distribución chi-cuadrado con  $(5-1)^2 = 16$  grados de libertad es 26.3, entonces podremos concluir que las dos variables están asociadas. A la vista de los resultados, concluimos rechazando la hipótesis nula (Ho) y aceptamos la hipótesis alternativa (Ha), quedando confirmada nuestra hipótesis: Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces si influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto al grado de conocimiento del método de análisis aplicable al diseño, formulación y monitoreo de objetivos, metas operativas y financieras (corto y largo plazo).

## Hipótesis específica 4

Ho: Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces no influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la manera del empleo de las herramientas de análisis más apropiadas para contribuir a creación de valor en la organización.

Ha: Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces si influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la manera del empleo de las herramientas de análisis más apropiadas para contribuir a creación de valor en la organización.

RESPUESTAS	f.obs.	f.esp.	ChiCuadrada
Completamente de acuerdo	139	48	172.52
De acuerdo	68	48	8.33
No sabe / no opina	6	44	32.82
en desacuerdo	12	48	27.00
en total desacuerdo	11	48	28.52
	<b>236</b>	<b>236</b>	<b>269.19</b>

Para:

Nivel de significancia	0.05
Grados de libertad	16
ChiCuadrada	<b>26.3</b>

Contrastación: El cálculo del estadístico práctico de la ChiCuadrada alcanzó un valor de 269.19. Por otro lado, con un nivel de significancia del 95% ( $\alpha = 0.05$ ) el valor crítico de una distribución chi-cuadrado con  $(5-1)^2 = 16$  grados de libertad es 26.3, entonces podremos concluir que las dos variables están asociadas. A la vista de los resultados, concluimos rechazando la hipótesis nula (Ho) y aceptamos la hipótesis alternativa (Ha), quedando confirmada nuestra hipótesis: Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la manera del empleo de las herramientas de análisis más apropiadas para contribuir a creación de valor en la organización.

## 5.2. CONCLUSIONES

Las empresas han estado y están en el centro de un proceso de transformación en que la competencia de la era informática se ha transformado en competencia de la era del conocimiento. Este proceso ha afectado enormemente a los modelos tradicionales de la contabilidad financiera así como sus herramientas de gestión.

Las herramientas que las empresas comerciales han utilizado tradicionalmente en la gestión de sus actividades, junto con algunas de las nuevas herramientas de contabilidad y de control, están enfocadas básicamente a cuatro aspectos:

- Gestión de los riesgos
- Gestión basada en las actividades
- Gestión basada en el valor
- Gestión basada en la planificación estratégica

En ese contexto se presentan las siguientes conclusiones:

- 1° Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces si influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura.
- 2° Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces si influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la forma del desarrollo de una visión integral sobre los conceptos y herramientas cualitativas y cuantitativas.
- 3° Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces si influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la medida de la concepción, diseño, implementación y monitoreo.
- 4° Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces si influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto al grado de conocimiento del método de análisis aplicable al diseño, formulación y monitoreo de objetivos, metas operativas y financieras (corto y largo plazo).
- 5° Si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces si influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales en la Provincia de Huaura, respecto a la manera del empleo de las herramientas de análisis más apropiadas para contribuir a creación de valor en la organización.

### **5.3. RECOMENDACIONES**

1°Las empresas comerciales al realizar su Planeamiento Estratégico Financiero, encontrarán fallas, tanto en el aspecto interno como externo, que le impedirían conseguir un equilibrio financiero. Pero, al poner en práctica varias estrategias, se podrá constatar que existirá una gran oportunidad de relanzamiento de la empresa y cuyas estrategias a implementar obedecen a la diversificación y mejoramiento de los productos y servicios ofertados para afianzarse en el mercado de la provincia de Huaura. No obstante, también se evidencia oportunidades y fortalezas que permitirían conseguir sus fines deseados como: desarrollar nuevos productos y servicios, y la facilidad de conseguir créditos de diversas fuentes de financiamiento.

2°Se recomienda a las empresas comerciales la utilización de indicadores de gestión como consecuencia del Planeamiento Estratégico Financiero; instrumento de medición de las variables asociadas a las metas, los cuales pueden ser cualitativos o cuantitativos, y se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

3°Respecto a la medida de la concepción, diseño, implementación y monitoreo, si sabemos que las razones como elementos cuantitativos de la estructura financiera, permiten que el plan estratégico sea evaluado en términos financieros (utilidad, liquidez, apalancamiento, capital de trabajo, solvencia, entre otros). Se recomienda la implementación ya que miden eficientemente cómo se encuentra una organización financieramente. Pero, no es recomendable, el uso único de ellas, puesto que las estrategias también se basan en estudios tanto internos como externos a la organización. El Balanced Scorecard como una herramienta para evaluar la estrategia, resulta más beneficioso, ya que permite medir a la organización en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, considerando no solo lo interno, si no también lo externo, lo financiero y lo no financiero.

4°Con el Planeamiento Estratégico Financiero formulado e implantado en las empresas comerciales, se debe evidenciar que esta organización tome en consideración sus estados

financieros, permitiéndoles anticiparse a las necesidades de efectivo y su correcta aplicación para mejorar el rendimiento y la máxima seguridad financiera; por consiguiente, estos estados financieros, se encuentran en la estructura financiera de la organización y es de gran ayuda su utilización, puesto que la óptima proyección de los estados financieros permiten, el levantamiento y el éxito de la empresa.

5°Se recomienda la alineación de los elementos de la formulación en un plan estratégico con la estructura financiera de la empresa comercial, ya que permitirá que la misión, visión, objetivos, estrategias y valores; se diseñen para conseguir la maximización de la rentabilidad. Los objetivos, se trazan con el fin de aumentar la rentabilidad, de conseguir que las actividades financieras se ejecuten con eficiencia, proporcionar mayor participación en el mercado, incrementar el capital de trabajo, entre otros. Y que se pueda escoger la estrategia pertinente de inversión, crecimiento financiero, competencia y las dirigidas al talento humano.

## **CAPÍTULO VI**

### **FUENTES DE INFORMACION**

#### **6.1. FUENTES BIBLIOGRAFÍA**

Brealey, R - Myers, s. (2001) Fundamentos de Financiación Empresarial. Madrid: Editorial Mc Graw-Hill.

Elkins (1986). Administración y gerencia. México: Sistema Técnico de Edición.

Gitman, L. (1986). Fundamentos de Administración Financiera. Cuba: Edición Especial. Ministerio de Educación Superior.

Goodstein, Nolan, Pfeiffer (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Mexico DF: Compañía Editorial Continental, S.A.

Heinrich, H.(1994).El Análisis cuantitativo en las decisiones administrativas. México: Editorial. Prentice-Hall Hispanoamérica.

Koontz / O'Donnell (2012). Curso de Administración Moderna. Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México: Litográfica Ingramex S.A.

Mac Leod, P., León, P., Esquivias, P. (2012). Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales. Virginia: The Nature Conservancy

Marzón O., Aguilá (2003). Finanzas: de la planificación a largo plazo. Barcelona: Editorial Liberdupex.

Robbins Stephen &Coulter Mary (2012) Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

Salgueiro, A. (2001) Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid: Editorial Diaz Santon.

Steiner G. (2012) Planeación Estratégica. México: Compañía Editorial Continental SA. De CV.

Stoner, Freeman G. (2012) Administración. México: Compañía Editorial Continental SA. De CV.

Stoner, J.A. F. (1986). Administración de Empresas. México: Editorial Tiempo, S. A.

Thompson y Strickland. (2004). Administración estratégica. Textos y casos. Décimo tercera edición. México: Editorial Mc Gran Hill.

Van Horne, Wachowicz. (1997). Fundamentos de administración financiera. 8va edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Welsh, Glenn A., Hitton Ronal (1990). Presupuestos: planificación y control de utilidad. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Weston, F y T. Copeland. (1995). Finanzas en administración. 9na Edición. México: Editorial McGraw Hill.

Weston, F. y E. Brigham. (1994). Fundamentos de Administración Financiera. 10ma Edición. México: Editorial McGraw Hill.

Weston, J. y Copeland T. (1995). Finanzas en administración. México: Editorial McGraw Hill.

## **6.2. FUENTES DOCUMENTALES**

Ronald A. Lara R. (2012). La estructura financiera en el plan estratégico de las organizaciones. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Escuela de Administración.

Llenas y Moré, j. (2006). Análisis y plan estratégico, económico y financiero, análisis sistema de costes y estudio proyecto de inversión de una empresa familiar fabricante de equipamiento médico. Universitat de Barcelona.

### 6.3. FUENTES ELECTRÓNICAS

- <http://www.davidblancoramos.es/>
- <http://www.definicion.org>.
- <http://www.elcomercial.info/>
- <http://www.gruporegio.com/index.htm>
- <http://www.lmsleader.com/>
- <http://www.manuelgross.bligoo.com/>
- <http://www.soycomercial.com/>

## ANEXO 1

## INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DATOS

NR	PREGUNTA	SI	NO	N/R
1	<i>¿La planeación estratégica financiera facilita la gestión óptima en las empresas comerciales en la provincia de Huaura; mediante el diagnóstico financiero estratégico; pronóstico financiero estratégico y perspectivas empresariales del cuadro de mando integral?</i>			
2	<i>¿El diagnóstico estratégico financiero facilita la economía y eficiencia en las empresas comerciales en la provincia de Huaura; mediante la toma de medidas de austeridad, racionalización y máximo aprovechamiento de los recursos?</i>			
3	<i>¿El diagnóstico estratégico financiero es la determinación de las fortalezas y oportunidades financieras de las empresas comerciales en la provincia de Huaura?</i>			
4	<i>¿El diagnóstico estratégico financiero es la determinación de las debilidades y amenazas financieras de las empresas comerciales en la provincia de Huaura?</i>			
5	<i>¿La perspectiva financiera abarca el área de las necesidades de los accionistas; se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista a través del rendimiento económico, rentabilidad financiera; valor económico agregado, retorno sobre capital empleado, margen de operación, ingresos, rotación de activos de las empresas comerciales en la provincia de Huaura?</i>			
6	<i>¿La perspectiva de clientes, está enfocada a la parte más importante de las empresas comerciales en la provincia de Huaura, sus clientes; por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación?</i>			
7	<i>¿La perspectiva de procesos, analiza la adecuación de los procesos internos de las empresas comerciales en la provincia de Huaura de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor?</i>			
8	<i>¿La perspectiva del aprendizaje y mejora de las empresas de servicios financieros, se refiere a la capacidad y competencia de las personas; sistemas de información y cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción?</i>			
9	<i>¿La eficiencia de las empresas comerciales de la provincia de Huaura; se refiere a la racionalización de los recursos y a óptimo aprovechamiento de los mismos en las actividades y procesos?</i>			
10	<i>¿La efectividad de las empresas comerciales de la provincia de Huaura; se refiere a lograr en forma óptima lo establecido en los planes y perspectivas?</i>			
11	<i>¿La mejora continua de las empresas comerciales de la provincia de Huaura; se refiere a la innovación permanente para generar los mejores productos a favor de los clientes?</i>			
12	<i>¿La competitividad de las empresas comerciales en la provincia de Huaura; se refiere a aprovechar las ventajas competitivas y comparativas a favor de los clientes?</i>			
13	<i>¿La optimización de las empresas comerciales de la provincia de Huaura; se refiere a la integración de la economía, eficiencia, efectividad, productividad, mejora continua y competitividad a favor de los clientes?</i>			

*Preguntas específicas de contrastación.*

<b>NR</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>CDA</b>	<b>DA</b>	<b>Ns/ No</b>	<b>D</b>	<b>C/D</b>
1	<i>¿Considera usted que si formulamos adecuadamente el Planeamiento Estratégico Financiero como herramienta, entonces influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales?</i>					
2	<i>¿Considera usted que la forma del desarrollo de una visión integral sobre los conceptos y herramientas cualitativas y cuantitativas influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales?</i>					
3	<i>¿Considera usted que la medida de la concepción, diseño, implementación y monitoreo influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales?</i>					
4	<i>¿Considera usted que el grado de conocimiento del método de análisis aplicable al diseño, formulación y monitoreo de objetivos, metas operativas y financieras (corto y largo plazo), influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales?</i>					
5	<i>¿Considera usted que si la manera del empleo de las herramientas de análisis más apropiadas para contribuir a creación de valor en la organización influye en la rentabilidad de las Empresas Comerciales?</i>					

