



FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA RENTABILIDAD
EN LAS EMPRESAS DE ENSAMBLAJE E INSTALACIÓN DE
ASCENSORES EN LIMA METROPOLITANA, AÑO 2012**

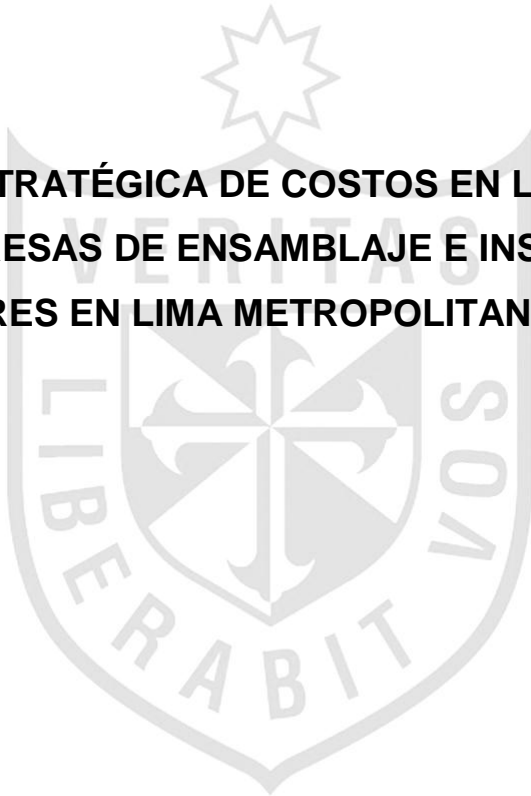
PRESENTADA POR

VILMA IRENE MEZA MARTINEZ

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

LIMA, PERÚ

2013



**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA RENTABILIDAD
EN LAS EMPRESAS DE ENSAMBLAJE E INSTALACIÓN DE
ASCENSORES EN LIMA METROPOLITANA, AÑO 2012**

EL AUTOR HA PERMITIDO LA PUBLICACIÓN DE SU TESIS

EN ESTE REPOSITORIO.

ESTA OBRA DEBE SER CITADA.



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

SISTEMA DE
BIBLIOTECAS

DEDICATORIA

A mi familia por su apoyo constante y amor incondicional, y a todas aquellas personas que contribuyeron con esta investigación.



AGRADECIMIENTO

A Dios por estar a mi lado incondicionalmente, a todos los profesores y asesores que me apoyaron a través de sus conocimientos y experiencia.



ÍNDICE

Portada	i
Título	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

	Pág.
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.2.1 Problema principal.....	2
1.2.2 Problemas secundarios.....	2
1.3 Objetivos de la investigación.....	2
1.3.1 Objetivo principal.....	2
1.3.2 Objetivos secundarios.....	3
1.4 Justificación de la investigación.....	3
1.5 Limitaciones.....	4
1.6 Viabilidad del estudio.....	4

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación.....	5
2.2 Bases teóricas.....	5
2.3 Términos técnicos.....	82

2.4	Formulación de hipótesis.....	84
2.4.1	Hipótesis principal.....	84
2.4.2	Hipótesis secundarias.....	84

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1	Diseño metodológico.....	85
3.1.1	Tipo de investigación.....	85
3.1.2	Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis.....	85
3.2	Población y muestra.....	86
3.3	Operacionalización de variables.....	89
3.4	Técnicas de recolección de datos.....	90
3.4.1	Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos.....	90
3.4.2	Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.....	90
3.5	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	90
3.6	Aspectos éticos.....	91

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1	Resultados de la entrevista.....	92
4.2	Resultados de la encuesta.....	95
4.3	Contrastación de hipótesis.....	114
4.4	Caso práctico.....	127

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusión.....	137
5.2	Conclusiones.....	139
5.3	Recomendaciones.....	140

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Bibliográficas..... 141
- Hemerográficas..... 142
- Electrónicas..... 142

ANEXOS

- 01 Matriz de consistencia..... 144
- 02 Guia de entrevista..... 145
- 03 Guia de encuesta..... 147



RESUMEN

El presente trabajo que tiene como título la Gestión estratégica de costos en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012, tiene como tema central la implementación de una efectiva gestión de costos en forma estratégica para maximizar la rentabilidad económica y financiera de las empresas.

Los cambios económicos manifestados a nivel mundial, como la globalización y el acelerado avance de la tecnología, exigen a las empresas competir cada vez más con otras a nivel nacional o internacional, por lo que éstas han tenido que buscar nuevas estrategias para lograr ser competitivas. Aparece entonces, la gestión estratégica de costos, con una visión amplia acerca de cómo organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio.

La gestión estratégica de costos es la combinación de diferentes elementos claves como: la planificación estratégica, el análisis de la cadena de valor, el análisis de los causales de costos, el análisis del posicionamiento estratégico, los cuales facilitan el estudio y el análisis de los costos de manera más organizada, es decir, que se usan para desarrollar estrategias competitivas.

En su mayoría, las gerencias manifiestan haber tomado decisiones correctas en todas las situaciones de sus empresas, pero también se encontraron en situaciones muy complicadas donde no consideraron aspectos importantes antes de tomar una decisión, hay muchas herramientas que nos ayudan en la toma de decisiones, es necesario considerarlo para sostener la rentabilidad económica y financiera de la empresa.

Las empresas necesitan implementar la técnica de la cadena de valor para desarrollar las diferentes estrategias operativas, financieras y entre otras, también es recomendable establecer un programa de administración de riesgos para determinar, controlar e identificar alternativas para reducir dichos riesgos.

ABSTRACT

The present work titled the strategic management of costs in profitability in the business of assembly and installation of elevators in Metropolitan Lima, 2012, has as its central theme the implementation of effective cost management in a strategic way to maximize the economic and financial profitability of companies.

The economic changes manifested at the global level, such as globalization and the rapid advance of technology, require companies to compete increasingly with other national or international level, so that these have had to seek new strategies to be competitive. Then appears, the strategic management of costs, with a broad vision about how to organize the information for the company to maintain competitiveness, achieving continuous improvement of high-quality products and services that satisfy customers and consumers at the lowest price.

The strategic management of costs is the combination of different key elements such as: strategic planning, value chain analysis, the analysis of the causes of costs, the analysis of the strategic positioning, which facilitate the study and analysis of the costs in a more organized manner, so that are used to develop competitive strategies.

Most managements manifest taking right decisions in all situations of their companies, but were also found in very complicated situations where not considered important aspects before taking a decision, there are many tools that help us in our decision-making, has to be considered in order to sustain the company's economic and financial profitability.

Companies need to implement the technique of the value chain to develop the different operational strategies, financial and among others, it is also advisable to establish a program of risk management to identify, monitor and identify alternatives to reduce these risks.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo titulado la Gestión estratégica de costos en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012, se considera relevante debido a la importancia de la gestión de costos de las empresas de este sector en cuanto a la forma de decisiones estratégicas frente a la competencia.

El presente trabajo pone énfasis en la importancia que tiene la gestión estratégica de costos en la rentabilidad de la organización y las herramientas fundamentales que nos permitirán medir el desempeño de las actividades de la empresa.

El objetivo de este estudio estuvo orientado a analizar la situación de cada empresa frente a la gestión de sus costos y su incidencia en la rentabilidad económica-financiera, es decir de qué manera influyó la gestión estratégica de costos en las operaciones de las empresas y cómo estos dos factores se relacionaron estrechamente.

El trabajo desarrollado comprende cinco capítulos, en el primer capítulo, hemos considerado la problemática de la investigación, la cual nos permitió conocer la situación real en la que se encuentra la gestión estratégica de costos en la rentabilidad de las empresas; así mismo se planteó los problemas principal y secundarios; se indicaron los objetivos de la investigación, para luego exponer los motivos que justificaron la realización de este estudio y su importancia; además de las limitaciones que se encontraron en el proceso de la investigación y su viabilidad del estudio.

En el segundo capítulo, se abordó el marco teórico, en el cual se desarrollaron los antecedentes de la investigación, la reseña histórica y algunos conceptos utilizados en el desarrollo de la tesis, concluyendo con la formulación de la hipótesis.

En el tercer capítulo, se apreció la metodología, es decir la aplicación de lo aprendido por la teoría, la cual consideró los siguientes puntos: diseño

metodológico, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y los aspectos éticos.

En el cuarto capítulo, se presentaron los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas, así como también la contrastación de las hipótesis.

En el quinto capítulo, se presentaron la discusión, conclusiones y recomendaciones. Y finalmente las referencias bibliográficas y los anexos.



1.1 Descripción de la realidad problemática

La globalización junto a las nuevas tecnologías e innovaciones ha permitido que los capitales se muevan de un lugar a otro casi sin restricciones ni demoras. Sin mencionar todos los factores que pueden contribuir a atraer capitales en el corto plazo, la rentabilidad es uno de los elementos más evidentes para seducir capitales en el largo plazo. Aún más se profundiza en el mercado tan competitivo como del sector de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana.

Uno de los problemas más evidentes que afrontaron los inversionistas de este tipo de empresas, es que no contaban con una contabilidad de gestión estratégica, donde esta visión estratégica de la contabilidad está vinculada con los acontecimientos surgidos en los últimos años en el ambiente competitivo a nivel internacional, por estas circunstancias esta contabilidad está teniendo una rápida difusión en la práctica; aunque no tenga todavía un marco conceptual para su estudio y tampoco se le ha prestado atención en cuanto a su enseñanza.

En la actualidad se presenta una serie de ideas dispersas e instrumentos contables que tienen que ver con el pensamiento estratégico, pero no hay asentimiento generalizado acerca del contenido y la metodología de lo que se quiere lograr. El contenido de la contabilidad de costos debe adaptarse, ampliarse y completarse para poder atender a las nuevas necesidades del proceso decisorio empresarial y este no solo debe tener en cuenta el proceso de transformación de valores sino también la estructura organizativa de la propia empresa y la cultura organizacional en el entorno competitivo en que se mueve.

Dentro de la organización existen muchos factores que determinan la disminución de la rentabilidad pero desde la perspectiva de los costos tenemos la falta de análisis de la cadena de valor para poder tener presente los costos incurridos en cada uno de sus actividades, un sistema de costo tradicional que se emplea en el

proceso productivo y la falta de estrategias competitivas, esto nos demanda a poner en práctica una buena gestión estratégica de costos con el propósito de brindar información oportuna para que la gerencia proceda a la toma de decisiones estratégicas en su entorno competitivo.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

¿De qué manera la implementación efectiva de una gestión estratégica de costos, influye en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012?

1.2.2 Problemas secundarios

- a) ¿De qué manera la planificación estratégica y financiera integrada incide en el riesgo financiero en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012?
- b) ¿En qué medida la aplicación de las estrategias competitivas contribuyen en las actividades de la cadena de valor en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012?
- c) ¿Cuál es su incidencia del indicador valor económico agregado en la toma de decisiones estratégicas en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012?
- d) ¿De qué manera una buena gestión de costos maximiza la rentabilidad económica-financiera en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar si la implementación efectiva de una gestión estratégica de costos, influye en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar si la planificación estratégica y financiera integrada incide en el riesgo financiero en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.
- b) Medir si la aplicación de las estrategias competitivas contribuyen en las actividades de la cadena de valor en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.
- c) Analizar si el indicador valor económico agregado incide en la toma de decisiones estratégicas en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.
- d) Comprobar si una buena gestión de costos maximiza la rentabilidad económica-financiera en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

1.4 Justificación de la investigación

El presente trabajo trató de enfocar la gran importancia que merece la gestión estratégica de costos en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores, al estar en un mundo empresarial muy competitivo, y no poder seguir basándose en aspectos convencionales o tradicionales, se requirió de un profundo análisis de los factores que determinan los costos de una empresa, y que esto permitió tener una visión más específica de reducir aquellos factores que

no originan ningún valor para la misma, y de esta manera se contribuya a maximizar la rentabilidad de las empresas.

Por otro lado, las ventajas competitivas que se obtienen al aplicar una gestión estratégica de costos, y como nos ayudaría en la generación de productos de mejor calidad, en el tiempo justo y tener clientes satisfechos.

1.5 Limitaciones

La carencia de material bibliográfico específico, bancos de referencia, directorios, motores de búsqueda o bases de datos, factores de suma importancia en la investigación, en relación a las variables “Gestión estratégica de costos” – “Rentabilidad”, que limitan a extraer y recopilar información relevante.

1.6 Viabilidad del estudio

Para llevar a cabo el trabajo de investigación, fue necesaria una serie de factores, los que son determinados con cierta precisión que garanticen la consecución de los objetivos. Los factores que se consideraron fueron; la disponibilidad de los recursos humanos, la disponibilidad de los recursos financieros, y por último; la disponibilidad de los recursos materiales necesarios para realizar la investigación.

2.1 Antecedentes

Luego de haberse realizado la visita y consultado en diferentes facultades de Ciencias Contables y Financieras a nivel de las universidades; y otras instituciones superiores, se ha determinado que con relación al tema materia de esta investigación; no existen trabajos que hayan abordado sobre la problemática **“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE ENSAMBLAJE E INSTALACIÓN DE ASCENSORES EN LIMA METROPOLITANA, AÑO 2012”**, por lo cual se consideró que reúne las características y condiciones metodológicas y temáticas suficientes para ser considerado **INÉDITO**. El que va permitir ampliar el conocimiento científico dentro del área a tratar y que genere un sentido de entendimiento, altamente estructurados.

2.2 Bases teóricas

Para el conocimiento, análisis y evaluación de las variables se ha consultado las diferentes teorías, definiciones y evaluaciones de los autores que se cita a continuación:

2.2.1 Gestión estratégica de costos

Simmonds, K. (1981), fue el primero en acuñar el término Gestión estratégica de costos, argumentando que la contabilidad debería mirar mucho más hacia fuera y debería ayudar a la empresa a evaluar su posición competitiva. El propósito de este enfoque de la contabilidad es entonces, permitir además de sus campos convencionales, concentrarse en la generación del valor para el consumidor con respecto a sus competidores y ayudar a monitorear el desempeño de la empresa en el mercado usando una gama total de variables estratégicas sobre el horizonte de decisión, suficientemente extenso para cumplir con el plan estratégico.

Bromwich, M. (1990) define a la Gestión estratégica de costos, como la provisión y análisis de la información financiera sobre el mercado de productos de la empresa, la estructura de costos, los costos de los competidores, el monitoreo de las estrategias de la empresa y la de sus competidores en esos mercados sobre un número de periodos. Los enfoques son los siguientes, que los costos sean integrados en la estrategia usando una variedad de análisis de costo estratégico y descubrir de un modo razonable la estructura de costos del competidor y monitorear el cambio de esta en el tiempo.

El enfoque de la Contabilidad de gestión estratégica está construido sustancialmente sobre el trabajo de Michael Porter, el interés de este autor es establecer las causas de la rentabilidad de las distintas industrias y considerar como las unidades estratégicas de negocios, con diferentes estrategias administran la supervivencia de algunas de ellas. Básicamente dice que la competencia está en el centro del éxito o fracaso de las empresas. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable dentro del sector industrial. Existen dos cuestiones importantes al determinar la elección de la estrategia competitiva; la primera es lo atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo, ya que no todos ofrecen iguales oportunidades para una rentabilidad sostenida. Y la segunda cuestión son los determinantes de la posición relativa dentro de un sector industrial.

La Gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.

Mallo, C. (2000) define que la Gestión estratégica de costos consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información

para la aplicación prolongada de las actividades empresariales. Se utiliza para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia de los procesos, de ahí que los costos se hayan convertido en un instrumento de decisión estratégica.

El primer objetivo de la gestión estratégica de costos es “organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio”. Tal objetivo se consigue a través del diseño y la aplicación constante de una combinación productiva o cadena de valor de todas las funciones que añaden valor a los productos y servicios de una empresa.

La expresión estrategia empresarial se vincula de alguna manera con otras muy utilizadas actualmente, como las de calidad total, competitividad, justo a tiempo, reingeniería, subcontrataciones (outsourcing), alianzas de empresas (joint venture), etc. Conceptos muy relacionados a su vez con productividad, rentabilidad, reestructuración, reorganización, entre otros.

El término estrategia llegó a la cima cuando Michael Porter publica en 1980 su obra Estrategia Competitiva. Él denomina Estrategia Competitiva a la manera que la empresa tiene que competir, es decir, al conjunto de objetivos que una empresa busca en el mercado y a las políticas necesarias para alcanzarlos. Igualmente, señala tres estrategias para realizar mejor la gestión que otras empresas del sector, relacionadas directamente con la gestión estratégica de costos:

- Liderazgo en costos, el cual se logra aprovechando al máximo las economías de escala y minimizando los costos.
- Diferenciación del producto o servicio, en este caso el producto o servicio debe presentar características que lo hagan percibir en el mercado como único.
- Segmentación de la demanda, a través de líneas de productos, zonas comerciales, agrupamiento de clientes, etc.

Seguidamente apreciaremos los puntos básicos que comprende una buena gestión estratégica de costos y detallaremos en algunos de ellos.

Gestión de costos

Los antecedentes de la Contabilidad de Gestión en el ámbito universal, permitirán comprender la necesidad del surgimiento de los nuevos sistemas de costos.

La Contabilidad de Costos aparece como ciencia a comienzos del siglo XIX, por la necesidad de responder a los efectos de la Revolución Industrial, especialmente por aquellos derivados de internalización de las operaciones en las fábricas y por la configuración de una nueva mano de obra que ahora pasa a tener categoría fija.

Algunos de los aspectos más relevantes que demuestran la necesidad del cálculo y control de los costos desde el siglo XVIII hasta la actualidad. No se debe ignorar, en el transcurso de esos años, la existencia de tres grandes aportaciones que desafortunadamente pasaron inadvertidas, las propuestas de Church (1915-1920), Clark (1920-1930) y Vatter (1930-1940). Church se adelantó a su época, pero en el sistema contable manual, la cantidad de registros de trabajo que implica su propuesta resultaba muy costosa y no resistía el análisis de economicidad cuando se les comparaba con la mejora informativa que proporcionaba. Sus ideas están presentes también en los planteamientos del llamado enfoque del costo de las transacciones, desarrollado a partir de la publicación del artículo: "La fábrica invisible", elaborado por Miller y Vollman, que insiste en la necesidad de controlar los costos indirectos, pues en los últimos años no sólo han aumentado en términos relativos con respecto al costo total, sino que también han crecido en términos absolutos. Clark tuvo una visión particularmente lúcida y profunda, pero tampoco tuvo éxito en una época en la que la rigidez de la Contabilidad Financiera impedía cualquier intento de flexibilidad en el análisis, por lo que sus ideas quedaron en el olvido hasta que, en 1953, apareció el Modelo del Direct Costing. Horngren y Foster, reconocen que el profesor Vatter es uno de los más importantes tratadistas en Contabilidad de Costos del siglo XX. Aun cuando tampoco fueron comprendidos los estudios de Vatter, hoy no se puede dudar que, junto con los anteriores, conformaron las bases sobre las que se sustenta el movimiento de la moderna Contabilidad de Gestión.

A partir de 1950, la necesidad de articular una Contabilidad de Gestión apta para la toma de decisiones se convirtió en uno de los principales centros de atención de muchos investigadores y profesionales relacionados con la Contabilidad de Costos. Es evidente que después de las propuestas de modelización del ciclo contable para la determinación del resultado interno que realizó Richard Schneider, los tratadistas seguían postergando los trabajos conducentes a la sistematización de los modelos de Contabilidad de Costos, por lo que su propuesta constituye una arriesgada apuesta sobre la futura orientación de la Contabilidad de Costos.

Como fruto de las nuevas corrientes investigadoras, durante los veinte años siguientes, aparecen una serie de trabajos que empiezan a conformar la Contabilidad de Gestión. Horngren y Peters, en sus investigaciones, declaran cuatro etapas muy importantes, denominándolas de la forma siguiente:

- Administración científica o Gestión Tayleriana
- Era de la estrategia
- Era de la calidad
- Era del cambio de la reingeniería

Fernández, A. plantea que la Contabilidad capta, registra, evalúa, analiza y transmite información financiera y no financiera, cuantitativa y cualitativa, a fin de facilitar la toma de decisiones de los distintos estamentos de la organización, relativa al seguimiento y consecución de los objetivos estratégicos y generales marcados, a la planificación, control y medida de todas las actividades de la organización (internas y externas), en estrecha colaboración con el resto de las áreas funcionales y permitiendo participar a los responsables de su ejecución, junto con la gerencia, en la toma de decisiones.

Valenzuela, E. (Doctora en Ciencias Gerenciales/UNEFA – Venezuela), menciona que la Gestión de costos implica manejar efectivamente el costo del proyecto, para lo cual hay que planificar los recursos involucrados, estimar el costo de su uso, preparar el presupuesto del proyecto, manejar la tesorería y controlar las variaciones en los desembolsos del presupuesto. La gestión de costos es de gran

importancia para cualquier empresa y representa actualmente una estrategia financiera que se debe tener muy en cuenta al desarrollar cualquier proyecto ya que permite el control de los recursos. La gestión de costos es materia de interés creciente por la necesidad que tienen las empresas de mejorar su competitividad. No hay duda que conocer el costo de los productos y/o servicios es fundamental para la toma de decisiones.

La aplicación de los costos ha ido evolucionando en el tiempo, principalmente por los cambios constantes de la nueva economía. Tiempo atrás entre los objetivos de conocer los costos estaba la fijación del precio de venta, hoy nadie duda que el precio lo fije el mercado. Antes la idea de costos se asociaba exclusivamente con los procesos productivos, hoy el análisis es mucho más amplio, se analiza no sólo el circuito interno de conformación de costos, sino los agentes externos relacionados al producto y/o servicio, es decir, desde la adquisición de las materias primas básicas, pasando por proveedores hasta que el producto final es entregado a los consumidores, e incluso en algunos casos se incorporan los seguimientos de posventas. La gestión de costos es mucho más abarcativa que el cálculo de costos, incorpora conceptos de estrategia, administración y marketing.

Shank, J. y Govindarajan, V. (1997) sostienen que la gestión estratégica de costos no es más que la combinación de tres temas claves: análisis de la cadena de valor, análisis del posicionamiento estratégico y de los causales de costos. En cada uno de los cuales, los costos son analizados de manera organizada, proporcionando información relevante para que la empresa mantenga la competitividad, al lograr la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio. El análisis de costos es mucho más global y completo. En la toma de decisiones es necesario conocer paso a paso cómo se componen los costos y la forma de optimizarlos. Componentes básicos de la Gestión de Costos:

Análisis de la cadena de valor

Se basa en que cada unidad de negocio debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costo, en la diferenciación o en ambas cosas. El análisis de la cadena de valor comienza con el reconocimiento de que cada

empresa o unidad de negocios, es " una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto". Al analizar cada actividad de valor separadamente, los administradores pueden juzgar el valor que tiene cada actividad, con el fin de hallar una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Al identificar y analizar las actividades de valor de la empresa, los administradores operan con los elementos esenciales de su ventaja competitiva, ya que la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades afecta el éxito de la empresa en su estrategia ya sea de bajos costos, diferenciación o enfoque.

Las actividades las podemos dividir en dos tipos, las principales y las de apoyo. Las actividades principales son la logística interna, operaciones, logística externa, marketing, y el servicio. Esta serie de actividades las podemos imaginar como una corriente de actividades relacionadas, empezando desde la llegada y el almacenamiento de las materias primas o insumos para los procesos de producción, su transformación en productos finales que se expiden, las actividades de comercialización y venta para identificar, alcanzar y motivar a los clientes o grupos de clientes y las actividades de servicio para prestar apoyo al cliente y/o al producto después de la compra.

Las actividades de apoyo, como su nombre lo indica prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias. Estas son la administración de compras, de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, y la infraestructura. Debemos considerar a estas como funciones empresariales ya que sin ellas no existiría una organización y juntamente con el grado de vinculación con las principales, conforman lo que se denomina el análisis de la cadena de valor, que como herramienta en la formulación de estrategias, exige que los administradores no solo analicen por separado cada actividad de valor con todo detalle, sino que también examine las vinculaciones críticas entre las actividades internas. Al referirse al tema de costos este enfoque es diferente al desarrollado por la contabilidad tradicional, la cual se basa en el concepto de valor agregado, el que supone maximizar la diferencia entre las compras y las ventas. Es decir que el valor agregado fija su atención en las funciones internas de la Empresa, comienza

con las compras a los proveedores y termina con los costos pagados por los clientes.

La Gestión de costos, nos explica que al fijar un enfoque tan estrecho, como lo es el valor agregado, la empresa, pierde una serie de ventajas y oportunidades que comienzan antes de la compra y terminan más allá de la venta al cliente. Como se sostuvo anteriormente al analizar las estrategias, una unidad de negocios debe lograr desarrollar una ventaja competitiva sostenible a través de una serie de estrategias, las cuales pueden ser de bajo costo, diferenciación y/o enfoque.

Metodología de la cadena de valor

- Identificar la cadena de valores de la industria y asignarles costos, ingresos y activos a las actividades de valor.
- Diagnosticar cuáles son las causales de costos que regulan cada actividad de valor
- Desarrollar una ventaja competitiva sostenible, bien sea desarrollando las causales de costo mejor que los competidores, o bien reconfigurando la cadena de valores.

La ventaja competitiva no puede ser analizada dentro de una empresa como un todo, sino que debe descomponerse la cadena de valores en sus diferentes actividades estratégicas, ya que cada una incurre en costos, genera ingresos y está ligada a activos, separándose en aquellas que representan un importante porcentaje de los costos operativos, o si el comportamiento de costos de las actividades son diferentes, o si los competidores las ejecutan en forma diferente o si tiene alto potencial para crear diferenciación. A partir de este desarrollo se puede calcular el rendimiento sobre activos para cada actividad de valor.

A partir del análisis anterior debemos identificar las causales de costos que expliquen las variaciones de costos en cada actividad de valor. En la contabilidad gerencial tradicional el costo tiene una sola causal, la cual es el volumen de actividad o de producción. En la cadena de valores el concepto del volumen de producción, capta muy poco de la riqueza del comportamiento de los costos.

Coexisten múltiples causales de costos las cuales además difieren a través de las actividades de valor. Estas pueden ser estructurales o ejecucionales.

Las primeras, estructurales, podemos definir las como aquellas que al ser elegidas por la empresa impulsan el costo del producto. Estas son:

- a) La escala, es decir la cuantía de la inversión que se va a realizar en áreas de fabricación, investigación, recursos de marketing, etc.
- b) Extensión, es decir el grado de integración vertical.
- c) Experiencia, se refiere al número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que ahora está haciendo de nuevo.
- d) Tecnología, nos referimos a los métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valores.
- e) Complejidad, se refiere a la amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes.

Las segundas, ejecucionales, son aquellas que son decisivas para establecer la posición de costos de una empresa y que dependen de sus habilidades para ejecutarlas con éxito. Dentro de la lista de estas causales podemos mencionar las siguientes:

- a) Compromiso con el grupo de trabajo.
- b) Gerencia de calidad total.
- c) Utilización de la capacidad.
- d) Eficiencia en la distribución de la planta.
- e) Configuración del producto.
- f) Aprovechamiento de los lazos existentes con proveedores y/o clientes a través de la cadena de valores de la empresa.

Luego de identificar la cadena de valor y de diagnosticar las causales de costos de cada actividad, se puede ganar una ventaja competitiva sostenible por medio de dos formas:

I. Controlando las causales de costos mejor que los competidores, es decir se puede analizar las causales y mejorar el rendimiento de las causales de costos,

se puede emplear el Benchmarking, sobre los competidores, sabiendo que esta opción debe ser siempre revisada y reconsiderada en el corto plazo, ya que el competidor operará de la misma forma.

II. Reconfigurando la cadena de valores, lo que implica que mientras se recompone las causales de costos habrá que redefinir la cadena de costos en las actividades en donde sea más necesario.

Existe una serie de dificultades para poder construir la cadena de valores, las cuales mencionaremos. Algunas de éstas se refieren al calcular el precio (ingresos) para los productos intermedios, aislar las causales de costos claves, computar márgenes de proveedores y clientes, y construir estructuras de costos de los competidores.



Análisis del posicionamiento estratégico

Analizaremos aquí cual es el papel de la información contable dentro del negocio, el que en principio es el de facilitar el desarrollo y la implantación de estrategias.

Esto es lo que distingue a la Gestión estratégica de costos, respecto de la contabilidad gerencial tradicional.

La relación existente entre costos y las estrategias, explicadas anteriormente, se explica por la influencia que tienen en cada tipo de estrategia elegida, la generación de costos y por consiguiente, el control que se debe efectuar en el proceso gerencial.

Las estrategias difieren en los diversos tipos de organización y los controles debieran adaptarse a los requerimientos de las estrategias elegidas. La mezcla entre los controles y las estrategias tienen su origen en las siguientes ideas:

- a) Para la ejecución eficaz, diferentes estrategias requieren diferentes prioridades de tareas, factores claves para el éxito, experiencias y perspectiva y comportamientos.
- b) Los sistemas de control son unidades de medidas que influyen el comportamiento de las personas cuyas actividades están siendo medidas.
- c) Por ello debiera realizarse un diseño de sistemas de control acorde a la coherencia entre la estrategia y la influencia sobre las personas.

El análisis estratégico se basa en los conceptos mencionados, relativos a la visión, misión, objetivos, y estrategias que operan a modo de vértice principal en la elaboración de controles y de la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles y cuidado en la cadena de valor. Uniendo conceptos deberíamos insistir en que el control gerencial depende de la estrategia elegida para obtener la ventaja competitiva y de las opciones que se escojan respecto de la cadena de valor. Esto es a la luz de la misión formulada y de la estrategia elegida. Es decir una empresa cuya misión está definida dentro del marco de un mercado maduro, con productos no diferenciados y con una estrategia de liderar en costos, los costos del diseño del producto deberán ser una herramienta de importancia fundamental. Así cada organización y dependiendo de la misión formulada y de la estrategia elegida deberá asignarle un sistema de control tomando en consideración también otros factores como son, la tecnología, la cultura, el contexto externo del ambiente, etc.

Análisis de las causales de costos

El tercer elemento constitutivo de la Gestión estratégica de costos es el concepto de las causales del costo. Estas toman un lugar preponderante, debido al enfoque estratégico que se le da a estas causales y por sobre todo por la unión, en la que se relacionan la cadena de valor y el posicionamiento con este tercer elemento. Es así, que se acepta el hecho de que los costos son impulsados por múltiples factores, esto también explica las distintas variaciones de costos en cada actividad.

El costo es una función exclusiva del volumen de producción. De ahí se desprenden una serie de análisis relativos a este factor, dentro del cual mencionaremos a modo de ejemplo los siguientes, la división entre costo fijo y variable, la relación volumen-costo-utilidad, el control presupuestario, etc. Esta gestión de costos genera la novedad de no considerar al volumen de producción como causal del costo sino que además incorpora una serie de modelos más avanzados en la relación de la causalidad del costo. Podemos mencionar que las causales son divididas en dos:

- Causales estructurales: Que relacionan las decisiones estratégicas con las características económicas fundamentales. Las áreas que comprenden los generadores de costos estructurales son: escala, extensión, experiencia, tecnología y complejidad.
- Causales de ejecución: Que relacionan la capacidad de la organización para remitir el producto o servicio exitosamente al cliente. Es necesario considerar: participación de los empleados, administración de la calidad total, utilización de la capacidad, eficiencia en la disposición dentro de la planta, configuración del producto y vinculación con proveedores y clientes.

Es importante resaltar en la Gestión de costos la diversidad de clasificación de costos que existen, según diversos autores, tenemos los siguientes:

- Costos primos: Es la acumulación de los costos de materiales directos y de la mano de obra directa, relacionados con la producción.

- Costos de conversión: Es la suma de la mano de obra directa más los costos indirectos de producción.
- Costos de producción: Están relacionados con la transformación de la materia prima en productos terminados, por tanto están relacionados directamente con la materia prima directa, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.
- Costos directos: Aquellos que se identifican con las órdenes de producción o con los centros de costos. Están constituidos por la materia prima directa, los materiales directos y la mano de obra directa.
- Costos indirectos: Aquellos que no pueden asignarse con precisión; por lo tanto se necesita una base de prorrateo o de asignación.
- Costos variables: Son aquellos costos que varían en proporción directa con el comportamiento del volumen y/o valor de la producción.
- Costos fijos: Aquellos costos que permanece relativamente constante en un nivel relevante de producción.
- Costos controlables: Son aquellos costos que pueden estar controlados por los gerentes de unidad en determinado periodo de producción. Por ejemplo cuando los gerentes tienen la responsabilidad de solicitar la adquisición y utilización de los bienes y servicios que se requiere en el proceso de producción y que por lo tanto puede ser controlados por ellos.
- Costos no Controlables: Son aquellos costos que no se sujetan a un control en forma directa por el nivel de autoridad gerencial.
- Costos relevantes: Se presenta como costos significativos que originan apreciaciones importantes con la toma de decisiones que se adopte, también se les conoce como costos diferenciales. Por ejemplo, cuando se origina una mayor demanda de producción existiendo capacidad ociosa; los costos más relevantes son los de materia prima principalmente.
- Costos irrelevantes: Son aquellos que permanecen inmutables sin importar el curso de acción elegido, por ejemplo, si se desea abrir una tienda por departamentos de ropa para niños, el costo del alquiler es irrelevante para la decisión que se tome sobre el pedido.
- Costos de adquisición: El párrafo 11 de la NIC 2, específica sobre el costo de adquisición de los inventarios, cuya estructura comprende el valor de compra, los aranceles de importación y otros impuestos que no sean recuperables

posteriormente de la autoridad fiscal, los transportes, el almacenamiento y otros desembolsos directamente atribuibles a la compra del bien, los materiales o los servicios; asimismo los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducen para determinar el costo de adquisición o compra de la mercadería.

- Costos de importación: Se denomina así el costo resultante de las adquisiciones hechas en el exterior del país donde se establece el valor CIF más los gastos que demanda la compra, los derechos o impuestos a la importación y los gastos propios ocurridos en el país hasta que llega la mercadería al almacén. Se trata de un típico caso de costo por recargo.

La importancia es el régimen aduanero por el cual se autoriza el ingreso de mercaderías provenientes del extranjero. Los tributos que afectan a las importaciones son:

- Derechos Ad-valorem: Son los pagos que tienen que realizar los importadores de bienes para retirarlos de la aduana, con un porcentaje del 12% como mínimo y 20% máximo, aplicables sobre el valor CIF.
- Impuesto Selectivo al Consumo: El Impuesto Selectivo al Consumo de los bienes están comprendidos en los apéndices que señala los dispositivos legales. La base imponible del ISC es el precio ex planta, el cual no incluye a los tributos que afectan la producción o venta de dichos bienes.
- Impuesto General a las Ventas: La tasa porcentual total es de 18%. Esta tasa única se encuentra discriminada de la siguiente manera: 16% para el Tesoro Público (IGV) y el 2% por Impuesto de Promoción Municipal (IPM).
- Derecho Específico variable-Fijo Sobretasa especial: El derecho específico se aplica en el momento que sean exigibles los derechos de importación y será cancelada en la Aduana la que se depositará en una cuenta especial del Banco de la Nación. El Derecho Específico es cobrado en dólares americanos por tonelada métrica, y se determina conforme a las respectivas tablas aduaneras, sobre la base del menor precio FOB del producto en el mercado internacional, a la fecha del embarque de la mercadería, con fecha del conocimiento o guía de embarque.

Dentro de los sistemas de costos, tenemos los siguientes:

- a) Según la forma de producir: Según la forma de cómo se elabora un producto o se presta un servicio, los costos pueden ser:

Costos por órdenes.- Se utilizan en aquellas empresas que operan sobre pedidos especiales de clientes, en donde se conoce el destinatario de los bienes o servicios y por lo general él es quien define las características del producto y los costos se acumulan por lotes de pedido. Normalmente, la demanda antecede a la oferta, y por lo tanto a su elaboración. Por ejemplo, la ebanistería, la sastrería, la ornamentación, etc.

Costos por procesos.- Se utiliza en aquellas empresas que producen en serie y en forma continua, donde los costos se acumulan por departamentos, son costos promedios, la oferta antecede a la demanda y se acumulan existencias. Por ejemplo, empresas de: gaseosas, cervezas, telas, etc.

Costos por ensamble.- Es utilizado por aquellas empresas cuya función es armar un producto con base en unas piezas que lo conforman, sin hacerle transformación alguna. Por ejemplo, ensamblaje de automóviles, de bicicletas, etc.

- b) Según la fecha de cálculo: Los costos de un producto o un servicio, según la época en que se calculan o determinan, pueden ser:

Costos históricos.- Llamados también reales, son aquellos en los que primero se produce el bien o se presta el servicio y posteriormente se calculan o determinan los costos. Los costos del producto o servicio se conocen al final del período.

Costos predeterminados.- Son aquellos en los que primero se determinan los costos y luego se realiza la producción o la prestación del servicio. Se clasifican en Costos Estimados y Costos Estándares.

Costos estimados.- Son los que se calculan sobre una base experimental antes de producirse el artículo o prestarse el servicio, y tienen como finalidad pronosticar, en forma aproximada, lo que puede costar un producto para efectos de cotización. No tienen base científica y por lo tanto al finalizar la producción se obtendrán diferencias grandes que muestran la sobre aplicación o sub aplicación del costo, que es necesario corregir para ajustarlo a la realidad. Los costos de un artículo o servicio se conocen al final del período.

Costos estándares.- Se calculan sobre bases técnicas para cada uno de los tres elementos del costo, para determinar lo que el producto debe costar en condiciones de eficiencia normal. Su objetivo es el control de la eficiencia operativa. Los costos de un artículo o servicio se conocen antes de iniciar el período.

- c) Según el método de costo: Los costos, según la metodología que utilice la empresa para valorizar un producto o servicio, pueden clasificarse así:

Costo real.- Es aquel en el cual los tres elementos del costo (costos de materiales, costos de mano de obra y costos indirectos de fabricación) se registran a valor real, tanto en el débito como en el crédito. Este método de contabilización presenta inconvenientes, ya que para determinar el costo de un producto habría que esperar hasta el cierre del ejercicio para establecer las partidas reales después de haberse efectuado los ajustes necesarios.

Costo normal.- Es aquel en el cual los costos de materiales y mano de obra se registran al real y los costos indirectos de fabricación con base en los presupuestos de la empresa. Al finalizar la producción, habrá que hacer una comparación de los costos indirectos de fabricación cargados al producto mediante los presupuestos y los costos realmente incurridos en la producción, para determinar la variación, la cual se cancela contra el costo de ventas. Este método de costo surge por los inconvenientes que se presentan en el costo real. La principal desventaja del costo normal es que si los presupuestos de la empresa no han sido establecidos en forma seria, los costos del producto quedarían mal calculados.

Costo estándar.- Consiste en registrar los tres elementos (costo de materiales, costo de mano de obra y costos indirectos de fabricación) con base en unos valores que sirven de patrón o modelo para la producción.

Este método de costo surge, debido a que se hizo la consideración de que si los costos indirectos de fabricación se podían contabilizar con base en los presupuestos, siendo un elemento difícil en su tratamiento.

También es preciso conocer los elementos fundamentales del costo de producción.

a) Materiales directos.- Son aquellas materias primas que intervienen directamente en la elaboración de un producto, y cumplen con las siguientes características:

- Se pueden identificar fácilmente con el producto
- Su valor es significativo
- Su uso es relevante dentro del producto.

Para valorar las materias primas se podrán utilizar dos formas, los costos resultantes y los costos presupuestados.

Costos Resultantes: Los sistemas de costos por órdenes, por procesos y costos conjuntos, utilizan para valorar los costos de materia prima el criterio de costos reales o resultantes. Para ello utilizarán, los costos resultantes de las adquisiciones de las distintas materias primas, teniendo en cuenta los stocks iniciales, finales y las compras. De esta manera los consumos serán aquellos realmente generados.

Costos Presupuestados: Los sistemas de costos predeterminados, entre los que se destacan el sistema de costos Standard, utilizan costos de materia prima teóricos. Estos sistemas se basan en utilizar cantidades teóricas y costos unitarios, también teóricos.

- b) Mano de Obra Directa.- Está conformada por los salarios más la carga adicional, y esta a su vez está constituida por las prestaciones sociales y otras cargas que se devengan por el pago de las remuneraciones de los trabajadores que participan en forma directa en la transformación del producto.

En el costo de la mano de obra, no solo debe considerarse el valor pagado al empleado por el periodo trabajado, sino también los costos extras que se van produciendo por el hecho de tener a ese trabajador en forma dependiente. También forman parte del costo de la mano de obra las cargas sociales derivadas, que son contribuciones patronales generadas por el hecho de existir una relación de dependencia. Por otro lado también se vincula con las cargas sociales anexas que son el conjunto de erogaciones que obligatoriamente debe afrontar el empleado por el hecho de tener personal dependiente.

- c) Costos Indirectos de fabricación.- Son aquellos costos necesarios e imprescindibles que se requieren para producir y que no se pueden identificar directamente con las unidades producidas y con los costos de producción. Los CIF llamados también costos generales de fabricación o carga fabril, son asignados al proceso de producción utilizando diversos medios o bases de distribución y comprenden los materiales indirectos, mano de obra indirecta y otros costos generales de fábrica.

Se han diseñado diferentes métodos de distribución de costos indirectos de fabricación, como son:

Distribución tradicional: Donde se debe considerar previamente la departamentalización de la empresa que son los productivos (donde se transforma la materia prima en productos terminados) y de servicios (donde brindan colaboración a los centros productivos para que ejecuten sus funciones. En este método se efectuarán tres procesos: Distribución primaria se dará en forma directa y mediante bases de distribución y al concluir este proceso podremos conocer el costo de cada uno de los departamentos.

Luego la Distribución secundaria donde se proceden a asignar los costos de los departamentos de servicios a los departamentos productivos, para asignar los costos se podrá recurrir a la asignación directa o a las bases de distribución y concluido este proceso, se contará con el costo indirecto de fabricación distribuido entre los departamentos productivos de la empresa. Finalmente en la Distribución terciaria se debe asignar el costo de cada departamento productivo a las unidades de costeo que se fabrican en cada uno de los centros.

Distribución ABC: Es un conjunto de procedimientos destinados a asignar los costos derivados del uso de los recursos de una organización a las actividades en ella desarrolladas, de modo de brindar información a la Dirección que contribuya a gestionarlas eficiente y complementariamente, permita determinar racionalmente los costos unitarios de los restantes objetos de costeo que resulten necesarios. Para comenzar con el proceso de determinación del costo por este método, se lleva a cabo los siguientes pasos:

1^{ro} Determinación de las actividades relevantes en la empresa, donde las actividades son el conjunto de tareas coordinadas cuyo fin es agregar valor a un objeto.

2^{do} Asignación de las erogaciones a las actividades, estas erogaciones serán directa o por bases de distribución.

3^{ro} Asignación de los costos de las actividades a los productos, para esto se recurrirá a los inductores de costos (relación causal) donde refleja la relación entre las actividades desarrolladas y los costos devengados.

Por ultimo cabe resaltar la importancia de los costos en la toma de decisiones administrativas. Aunque la contabilidad de costos puede ser un instrumento adaptable para la gerencia y puede desempeñar importante papel dentro de los sistemas informativos de la misma, su utilidad, eficiencia y su eficacia, dependen principalmente de la comunicación apropiada entre a gerencia y la contabilidad.

Los que dirigen empresa industriales dependen, en un grado enorme, para la operación acertada, de la guía y de los controles que solo puede proporcionar

un departamento de contabilidad verdaderamente capaz objetivo, sin embargo, esas mismas personas no obtienen lo que necesitan, en este caso un abismo enorme separa a los contadores del resto de la organización, por lo que no puede haber una buena contabilidad, a menos de que la gerencia, se percate bien a fondo y decida qué es lo que desea y exija que se le dé.

Dentro de los diversos usos que los funcionarios le pueden dar a los costos son:

- Medición de la ejecución del trabajo: Cuando se hace esta medición mediante procedimientos y técnicas de contabilidad de costos, la operación consiste fundamentalmente en comparar el costo real de fabricación de un producto, de un servicio o de una función, con un costo previamente determinado. En un sistema de costos bien organizado, se preparan informes periódicos que muestran la actuación de los supervisores a los diferentes niveles de operación, de esta manera cada jefe recibe informes correspondientes a las actividades de que es responsable.
- Valuación y control de inventarios: La contabilidad de costos desempeña un papel fundamental en la valorización de inventarios en una empresa industrial. El control de inventarios, tanto de artículos terminados como de materias primas, consiste en mantener en existencia las cantidades adecuadas de los diferentes artículos en debida proporción a las ventas y a la producción.
- Determinación del costo de producción de lo vendido: En las industrias es el renglón de deducción más importante en el estado de resultado, por lo que es medular que este bien determinado, ya que afecta las utilidades o pérdidas.
- Para fijar precios de venta y competitividad: Depende básicamente de la oferta y la demanda, pero cuando ellas lo permiten, conociendo el costo unitario, este es base para, de acuerdo con las políticas de la empresa, competencia, conveniencia, etc., imponer el precio de venta.
- Para formular presupuestos: Los costos son indispensables para realizar los presupuestos, puesto que sin ellos no podrían aflorar las cifras, que en moneda, es como se pueden sumar, comparar, comprender, y utilizarse en su gran gama.
- Para proyectar cambios en el producto o servicio: En la planta, en los métodos de producción, de distribución y en el control.

- Su utilidad en otras decisiones: Como puede ser la inversión, en compañías subsidiarias o afines, segmentación de las funciones de la entidad; en la creación de empresas de servicios, para efectos de impuestos, etc.

Planificación estratégica y financiera integrada

MacLeod, León (2002) mencionan que el término de planificación estratégica se refiere a un grupo de conceptos, procedimientos y herramientas para ayudar a una organización a pensar y actuar estratégicamente a través de un proceso de consenso. La planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que moldean lo que la organización es, guían lo que hace y demuestran porqué y cómo lo hace.

El plan estratégico claramente define el propósito de la organización, establece metas realistas y objetivos consistentes con la misión y la visión dentro de un marco de tiempo definido e identifica la capacidad de implementación de la organización. Su enfoque es hacia el futuro, y su preocupación principal es la adaptación al ambiente cambiante.

Cuanto más cambios ocurran en el ambiente, mayor será la necesidad de que se revise el proceso de planificación.

En la planificación estratégica y financiera integrada, las actividades individuales del plan estratégico son traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación del plan estratégico.

La preparación de un plan financiero es esencial para determinar la factibilidad del plan estratégico, permitiendo a la organización verificar que los ingresos serán suficientes para cubrir las proyecciones de gastos por las actividades planeadas. Si una organización no cumple con por lo menos 70% de su plan estratégico, ésta no ha cumplido con su promesa de bienes, servicios y resultados que iba a proveer a la sociedad.

A medida que la organización crece y se involucra en un mayor número de actividades, ésta corre el riesgo de concentrar mucho esfuerzo en los retos diarios

del manejo de las operaciones, perdiendo de vista sus objetivos a largo plazo. La planificación estratégica es el mecanismo por el cual la organización clarifica sus objetivos y establece la prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlos. Una buena planificación permite a los directores determinar cómo deben ser invertidos los recursos que generalmente son limitados.

Además, el tener un plan estratégico sólido ha llegado a ser un requisito esencial para ganar acceso a los fondos internacionales disponibles.

En general, el plan estratégico está limitado a analizar a la organización, incluyendo sus fortalezas y debilidades, en el mediano plazo. Como resultado de este análisis, los directores son capaces de determinar la misión y los objetivos de la organización, así como también las acciones apropiadas para cumplirlos. Por el hecho de ser desarrollado a un nivel conceptual, el plan estratégico posee una debilidad inherente: no toma en cuenta los recursos de la organización que están disponibles para implementar el plan o la habilidad para obtener nuevos recursos. Es por eso que el plan estratégico debe ser integrado y llevado a cabo en conjunto con el plan financiero, lo cual permite que la organización convierta las acciones descritas en el plan estratégico en figuras financieras medibles.

La planificación estratégica y financiera integrada incluye nueve pasos básicos que se describen a continuación. En el proceso de la planificación financiera, los resultados finales son tan importantes como los mecanismos usados para alcanzarlos. El proceso de planificación es una herramienta que ayuda a los directores a evaluar periódicamente las fortalezas y debilidades de la organización.

Paso 1. Plan para planificar

Antes de iniciar el proceso de la Planificación Estratégica y Financiera Integrada, es importante definir varios temas que influirán sobre cómo la organización se moverá hacia adelante, a qué ritmo, quién estará involucrado, quién será responsable de qué componente y qué fondos serán necesarios para el proceso de planificación. Se debe establecer un tiempo límite para el proceso, así como también para identificar al líder o líderes del proyecto quienes se asegurarán del

seguimiento y avance con los grupos de trabajo y del cumplimiento de las fechas límites. Es útil identificar individuos internos y externos que puedan servir como facilitadores, así como también contar con alguien que se encargue de tomar notas y hacer un informe de las conclusiones para el resto del personal.

Paso 2. Revisión del plan estratégico

Cuanto más preciso sea el plan estratégico, con relación a cómo se ve la dirección futura de la organización, tanto más preciso será el plan estratégico y financiero integrado. La organización debe revisar y actualizar el plan estratégico anualmente para monitorear y evaluar su rendimiento y su adaptación a los cambios que enfrenta la situación de la organización en sí. Si el plan estratégico de la organización no ha sido revisado en los últimos seis meses, entonces es tiempo de hacerlo. Igualmente, si en la actualidad la organización no incluye actividades describiendo como se alcanzará cada objetivo, entonces éstas se deben plantear.

Paso 3. Establecimiento de prioridades de la organización

Después de que se han acordado los objetivos y actividades estratégicas, los directores de la organización deben asignar una prioridad clara para cada actividad. Más adelante, después de que se hayan identificado las actuales fuentes de financiamiento y comparado con los proyectos, la organización necesitará determinar si existen los fondos suficientes o si pueden ser obtenidos para cubrir todas las actividades, o determinar si sólo se pueden realizar las actividades de alta prioridad.

Paso 4. Estimación de los costos para implementar actividades

Se deben estimar los costos para implementar cada actividad. Si una actividad puede ser dividida en sub-actividades, entonces se deben estimar los costos asociados con cada sub-actividad.

Paso 5. Estimación de los costos administrativos

Además de los costos asociados con la implementación de cada actividad, la organización tendrá gastos administrativos (operativos o fijos), los cuales son

necesarios para dar apoyo administrativo a los programas. Estos costos se deben calcular para cada año en el período de planificación.

Paso 6. Proyección de los ingresos

Se debe generar una lista de todas las fuentes potenciales de ingresos y asignar a cada fuente un porcentaje de probabilidad de obtención de esos fondos.

Paso 7. Proyección de ingresos y gastos por áreas del programa

Este paso resume la información de los pasos 4 a 6 para proveer un panorama de la situación financiera de cada programa. Sólo los fondos que están garantizados, por razones prácticas, son vistos como disponibles. Esto incluye donaciones aprobadas por el donante, contratos con terceros para servicios y posiblemente un historial de las ventas de productos. Esto permite a la organización evaluar cuáles programas cuentan con fondos asignados, determinar cuáles requieren más fondos y cuánto más se necesita. Los resultados de este paso se pueden utilizar como base para desarrollar un plan de recaudación de fondos.

Paso 8. Desarrollo de escenarios

Basándonos en la información de los pasos 3 a 6, se pueden desarrollar tres escenarios que proyecten la capacidad financiera de la organización para implementar el plan estratégico: modesto, moderado y óptimo. Bajo el escenario modesto, los fondos asegurados son comparados sólo con los costos de las actividades de alta prioridad. En el escenario moderado, los fondos asegurados son comparados con los costos de las actividades de alta y mediana prioridad. Bajo el escenario óptimo, los fondos asegurados son comparados con los costos de desarrollo de todas las actividades. Este proceso provee a la organización, además de la proyección de ingresos y gastos, una segunda manera de evaluar su capacidad financiera para implementar las actividades.

Paso 9. Evaluación de la factibilidad del plan

A este punto, la organización necesita analizar los resultados de los pasos anteriores para determinar si la implementación del plan estratégico es factible. La decisión debe estar basada en el monto de los fondos asegurados actualmente disponibles y en la evaluación de su capacidad de recaudar fondos, basada en

experiencias previas. Un componente adicional que se debe tomar en cuenta en la evaluación es la capacidad y el tiempo del personal para llevar a cabo las actividades establecidas.

En muchas ocasiones, las organizaciones no toman en cuenta el número de recursos humanos que se necesita; como consecuencia, el personal se sobrecarga y no es capaz de alcanzar los resultados esperados. Si la organización determina que el plan es factible, entonces ya cuenta con un plan estratégico viable, como también cuenta con las bases para elaborar sus planes anuales futuros de operaciones y de recaudación. Si la organización decide que el plan estratégico no detalla de manera realista lo que puede cumplirse dentro del período de tiempo establecido, necesitará determinar cómo ajustar sus expectativas para reflejar con más precisión lo que se puede lograr. Esto puede incluir volver a revisar el plan estratégico, evaluar nuevamente la prioridad de las actividades, eliminar ciertas actividades o posponer la implementación de algunas actividades por un año o dos. En algunos casos, esto puede incluir un plan agresivo de recaudación de fondos.

En general, involucrarse en la planificación estratégica y financiera integrada permite a los directores de la organización determinar sus acciones prioritarias de acuerdo con la disponibilidad de fondos. Otros beneficios incluyen:

- Los directores de la organización obtendrán una idea clara de cuáles objetivos estratégicos son posibles con los recursos disponibles y cuáles de ellos están fuera del alcance de las acciones de corto o mediano plazo. Los directores de la organización podrán determinar objetivos de recaudación a mediano plazo basado en la prioridad de las actividades que desean llevar a cabo. Esto puede permitir la implementación de campañas en recaudación o generación de ingresos para varios años, con montos para actividades o proyectos específicos.
- La planificación financiera permite a la organización mostrar a los donantes un panorama claro y coherente de las necesidades financieras a mediano plazo, generando una mayor credibilidad y evitando la necesidad de visitar al mismo donante año tras año. Esto último es importante para evitar el “cansancio del

donante” (causa potencial para la reacción negativa del donante al solicitarle fondos muy frecuentemente.)

- El personal de proyectos tendrá actividades detalladas para desarrollar planes de operaciones anuales y una manera de monitorear y evaluar la efectividad en la implementación de estos planes.
- Si se desean iniciativas comerciales, el plan financiero permite que estas iniciativas estén ligadas a las necesidades de financiamiento de la organización, y permite analizar y determinar si los resultados esperados encajan con las expectativas creadas.

Planificación estratégica

El plan estratégico, constituye la carta de navegación, el derrotero por donde se desplazará la empresa, esa carta de navegación debe construirse de manera democrática y participativa, y siempre debe considerarse la necesidad de disponer de ella, además del acceso para todos, no debe haber un solo actor que no conozca la carta fundamental de la empresa.

El plan estratégico tiene tres componentes que se organizan entre si y hacia el interior de cada uno, desde el más general hacia el más particular, de lo más abstracto a lo más concreto, los componentes político, de negocios y de planeación.

Componente estratégico político

El componente político comprende la visión, los valores o la filosofía, la misión, los objetivos estratégicos y su cuantificación en metas y las estrategias necesarias, la política de calidad y los objetivos de calidad, así como sus índices de medición, necesarias para la búsqueda del norte de la empresa:

- La visión es el conjunto de sueños de la gerencia, su cuerpo directivo y todos los actores. Es la estrella que marca el norte de la empresa a largo plazo. El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.
- Los valores filosóficos, morales y éticos de la empresa.

- La misión está condicionada a los propósitos de la gerencia, con un departamento o con la empresa, consiste en el propósito de alcanzar las metas a corto período de tiempo, logros formulados en forma concreta, objetiva y audaz; contiene retos empresariales pero con viabilidad técnica, económica, financiera y ambiental y tiene la asignación de los recursos necesarios. La misión debe estar escrita, disponer de fecha de formulación y de seguimiento, de control y de evaluación. La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.
- La política, los lineamientos generales y para cada área que deben guiar a la empresa para dar una solución efectiva a los principales problemas de la misma, de la comunidad, de los clientes internos, de los proveedores y de los clientes externos.
- Los objetivos a alcanzar pudiendo ser generales o específicos y su fraccionamiento en metas por períodos de tiempo. El objetivo es cuantificable, necesita ser medido. Tiene que ser enunciado específicamente y de forma positiva. Además tiene un plazo de tiempo para su concreción. El objetivo tiene que estar alineado en el tiempo con la Visión y en el marco con la misión.
- Las metas son objetivos a corto plazo. También son cuantificables y medibles y pueden ser mensuales o hasta logros en el día a día. También tiene que estar alineado en el marco y en el tiempo con el objetivo.
- Las estrategias generales y específicas, señalamiento de grandes y pequeñas vías para alcanzar los objetivos y las metas. La Estrategia se refiere a un plan de acción que me va a asistir en el logro del Objetivo y por ende de la Visión.
- Las Tácticas, es el día a día de la estrategia. La estrategia tiene que ver con el logro de objetivos, la táctica tiene que ver con el logro de las metas.

La mayoría de los negocios lidian con cinco tipos de estrategia y las tácticas usadas para lograr las metas estratégicas: estrategias de producto, de precios, de publicidad, operativas y financieras.

a) Estrategia de productos: La competencia en la industria requiere que la empresa presente constantemente productos y servicios nuevos y mejores

para mantenerse al día con los cambios en la demanda de los consumidores. Microsoft y Apple, ambos creadores de sistemas operativos computacionales, han estado llevando una batalla táctica por las preferencias del cliente desde que ambas compañías comenzaron a existir. La táctica de Microsoft fue ser un fabricante de software y hacer su sistema operativo disponible para que los fabricantes de computadoras los utilizaran en sus productos de computadoras personales, después vender a los propietarios de las PC fue para correr ese sistema operativo. La táctica de Apple por mantener su sistema operativo como propiedad y fábrica de su propia marca de computadoras. Ambas compañías han logrado sus metas estratégicas de crecimiento para convertirse en líderes en la industria informática y de Internet, pero hay diferencias significativas en sus estrategias y tácticas de producto.

- b) Estrategia de precios: La estrategia de precios no siempre significa emplear tácticas de precios bajos para obtener dominio en la industria, pero es la ruta obvia. Algunas compañías mantienen altos precios como táctica, jugando con nuestras tendencias psicológicas para que la alta calidad sea equivalente a los altos precios. Otras compañías utilizan tácticas de precios bajos presentando rebajas, ventas especiales y grandes descuentos. Otras tácticas que incluye bajar los precios de compra incluyen el financiamiento barato y el pago en abonos dentro de fechas desde 30 días hasta un año.
- c) Estrategia de publicidad: La estrategia de publicidad busca a consumidores específicos como objetivo con mensajes que tienen mayor probabilidad de atraer su atención. Involucra la publicidad por estaciones y las promociones especiales como tácticas para lograr la dominación del mercado. Otras tácticas que afectan la posición en el mercado para una compañía son adquirir a las compañías de la competencia, convertirse en el distribuidor exclusivo de marcas populares y usar tácticas de precios para atraer a los clientes. Microsoft y Apple son, nuevamente, ejemplos de estrategias y prácticas de publicidad. Microsoft domina el mercado del procesamiento de texto, hojas de cálculo, bases de datos y software de correo electrónico, convirtiéndose en lo más útil para las necesidades de negocios. Apple domina el mercado del diseño gráfico, lo que también le da a sus productos una

excelente reputación entre las personas que diseñan y producen medios gráficos, proveyendo a los productos Apple una reputación excelente. También se han donado computadoras y software Apple a las escuelas para que los niños aprendan en estos productos y probablemente los comprendan cuando sean adultos.

- d) Estrategia operativa: La estrategia operativa de disminuir los costos produce grandes beneficios incluyendo la disminución de los costos operativos instalando los últimos equipos computacionales y software de planeación de recursos empresariales, contratar empleados por contrato para evitar beneficios de pago, establecer muchos edificios cercanos a tus clientes objetivo, invertir en equipo y plantas mejorados, moverse a trimestres menos caros y alterar las horas de operación para fabricar más o disminuir los costos de mantener la compañía abierta.
- e) Estrategia financiera: En el funcionamiento de tu negocio puede desarrollar una estrategia que requiera la inversión de dinero que no tienes. Es aquí cuando una estrategia financiera entra en juego. Las tácticas para lograr la estrategia de suficiente dinero para financiar el crecimiento pueden involucrar factorizar o pedir prestado sobre tus cuentas por recibir, obteniendo un financiamiento de pagos para ser capaz de pagar a sus empleados durante las épocas cuando tiene grandes pérdidas de dinero, encontrar inversionistas o volver tu compañía pública.

Componente estratégico de los negocios.

El componente estratégico de los negocios, o conjunto de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de la empresa.

Unidad Estratégica de Negocios: Es cada uno de los servicios registrados como oferta para atender la demanda efectiva de la población y desarrollando preferiblemente las áreas estratégicas de la institución, los negocios en los que somos competitivos, rentables y nos producen satisfacción. La UEN es una unidad estructural, funcional, tecnológica, gerencial y de costos, está constituida por ambientes, equipos tecnológicos, procedimientos, recursos

del talento humano, las comunicaciones, sus entradas - procesos - y salidas operativas, contables financieras, de gestión, de mensajería y archivo y los procesos de auditoría.

Cada UEN tiene:

- Clientes externos, cuántos y de qué tipo, dónde están, cómo llegar a ellos. Cuáles son sus necesidades en general y específicas, cuáles son sus condiciones socioeconómicas, etc.
- Clientes internos son todas las personas que integran la organización.
- Bienes o Servicios, agrupados o segmentados por tipo de clientes, costos y tarifas. Los bienes o servicios ofrecidos son todos los procedimientos establecidos en nuestro negocio, ofrecidos por las personas que integran las UEN de la empresa.
- Competencia, está determinada por todos nuestros competidores formales e informales, con quienes vamos a participar en la segmentación del mercado, quienes son y qué tienen, cuáles son sus costos y sus tarifas, cuál es la posición en el portafolio en cobertura, costos y tarifas, satisfacción del cliente, cuáles son sus DOFA, cómo hacer para no dejarnos sacar del mercado.
- Proveedores de insumos, materiales o equipos.

Componente de planeación

El componente de la planeación comprende los planes, incluido el plan estratégico, programas operativos y proyectos de cada una de las UEN (unidades estratégicas de negocios) y de la empresa, debidamente articulados entre sí.

Cada programa determina las actividades finales y sus insumos por componente, determina las cantidades, calidades y costos en el tiempo y los recursos generales y específicos o de apoyo en cada programa, determina el presupuesto de cada programa por períodos.

Cada plan, programa o proyecto tiene una evaluación sistemática, continua, programada a través de la inspección, monitoreo, medición, evaluación y control. Determinando los mecanismos de feedback o retroalimentación para corregir sesgos o desviaciones de lo esperado.

Planificación Financiera

La planificación financiera es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa.

Weston y Brigham (1992) en su libro Fundamentos de Administración Financiera, mencionan que el proceso de planificación financiera "implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones.

Para la planificación financiera la empresa debe definir lo que espera a futuro y debe tomar en cuenta los factores que influyen en esa proyección, para establecer situación financiera proyectada en el corto o largo plazo, a fin de generar los planes financieros. Una buena planificación financiera genera salud económica de la empresa por lo tanto debe maximizar el valor del negocio, a su vez reduce el riesgo, la ineficiencia y la pérdida de oportunidades del negocio, creando múltiples alternativas de acción.

Brealey y Myers (1992) exponen que la Planificación Financiera es un "proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiamiento; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por ultimo comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero".

En conclusión el proceso de planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos, con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Objetivos de la planificación financiera

Los objetivos fundamentales de la planificación financiera son:

- Trascender más allá de lo operativo y acercarse más a lo estratégico.

- Ayudar a identificar los objetivos de la empresa.
- Establecer las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos financieros.
- Cuantificar las diferentes alternativas estratégicas, a fin de evaluar los impactos que generan en la situación financiera de la empresa.
- Promover el análisis de las diferencias entre los objetivos y la condición financiera actual de la empresa.
- Minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades y los recursos financieros; decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

Elementos de la planificación financiera

El proceso de planificación financiera tiene tres los elementos clave, los cuales se exponen a continuación:

- La planificación del efectivo: Consiste en la elaboración del presupuesto de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades, la empresa está expuesta al fracaso.
- Los estados financieros pro forma: Son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas.
- La planificación de utilidades: Esta se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

Herramientas de aplicación

Las siguientes herramientas se pueden aplicar en la planificación financiera:

Punto de equilibrio: Es una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semivARIABLES. El punto de equilibrio se define como el momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida, esto es, el

nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos.

Planificación de utilidades: Se concentra en la elaboración de los estados proforma, los cuales son estados financieros proyectados tanto estado de resultados como balance general. La elaboración de tales estados requiere de una utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de ventas de la empresa. Los insumos de los estados proforma son los estados financieros del año anterior y la predicción de ventas del año próximo.

Apalancamiento y riesgo de operación: Este tipo de apalancamiento mide la utilidad antes de interés e impuestos y puede definirse como el cambio porcentual en las utilidades generadas en la operación excluyendo los costos de financiamiento e impuestos. A mayor apalancamiento, mayor riesgo, ya que se requiere una contribución marginal que permita cubrir los costos fijos.

Apalancamiento financiero: El apalancamiento financiero mide el efecto de la relación entre el porcentaje de crecimiento de la utilidad antes de intereses e impuestos y el porcentaje de crecimiento de la deuda, o bien el número de veces que UAIT contiene la carga de la deuda. El factor de apalancamiento nos sirve para medir la rentabilidad por acción como consecuencia de un cambio en las utilidades antes de intereses e impuestos.

Presupuestos: Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente. El presupuesto es el instrumento de planificación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos que refleje los planes. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planificar.

Pronóstico financiero: Es uno de las herramientas más importantes para la planificación. El flujo de efectivo necesario para el pago de los gastos, para el capital de trabajo, y para la inversión a largo plazo puede pronosticarse a partir del estado de resultados proforma y los valores generales. La variable más importante que influye en los requerimientos de financiamiento, en la mayor parte de las empresas, es el volumen proyectado de ventas. Existen dos características o condiciones inherentes a los pronósticos: Primero, se refieren siempre a eventos que se realizarán en un momento específico en el futuro; por lo cual un cambio de ese momento específico, generalmente altera el pronóstico. Segundo, siempre hay cierto grado de incertidumbre en los pronósticos; si hubiera certeza sobre las circunstancias que existirán en un tiempo dado, la preparación de un pronóstico sería trivial.

Planes financieros a corto y largo plazo

Los planes financieros de corto plazo (operativos): Los planes financieros de corto plazo se ocupan fundamentalmente de los activos y pasivos circulantes de una empresa, entonces planifica el comportamiento a futuro (un año aproximadamente) del efectivo, cuentas por cobrar y pagar, existencias o inventarios, valores negociables y préstamos bancarios a corto plazo.

La planificación financiera a corto plazo permite determinar los excedentes o déficit de caja, previstos en los estados financieros proyectados, lo cual permite desarrollar opciones de inversión y estrategias de financiamiento, para ese período de corto plazo.

La planificación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de ventas. A partir de éste, se preparan los planes de producción, que incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades de materias primas, requerimientos de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se prepara el estado de resultados y balance general pro forma y el presupuesto de efectivo de la empresa. Otro elemento básico en la planificación financiera a corto plazo es la administración del capital de trabajo neto, término que suele asociarse con la toma de decisiones financieras a corto plazo. El capital de trabajo neto, es la diferencia entre los activos y pasivos circulantes. A la administración financiera a corto plazo (planificación y control)

también se le denomina a menudo administración del capital de trabajo, ambas connotaciones tienen el mismo significado.

En la planificación financiera a corto plazo, el flujo de efectivo, flujo de caja o el presupuesto de flujo de efectivo, es una herramienta fundamental, ya que permite registrar las proyecciones de entradas y salidas de efectivo y el resultado estimado de superávit o déficit de estos flujos.

La mayor parte de las entradas de efectivo provienen de las ventas, mientras que las salidas pueden agruparse en cuatro categorías: pago de cuentas por pagar; gasto de personal, administrativo y otros; inversiones de capital y por último impuestos, intereses y pago de dividendos. El flujo de efectivo nos indica cuanto financiamiento se necesita obtener para hacerle frente a las operaciones planificadas.

Los planes financieros a largo plazo: La planificación financiera a largo plazo se centra en la inversión. Los planificadores financieros intentan mirar el cuadro en general y evitar llegar a hundirse en los detalles. Así, el proceso de planificación a largo plazo normalmente considera sólo las inversiones de capital globales, pero también se agrega un gran número de pequeños proyectos de inversión.

Un plan financiero con opciones alternativas, que cubra los próximos cinco años, podría contener las siguientes opciones:

- Un plan de crecimiento agresivo con fuertes inversiones de capital y nuevos productos, mayor cuota de participación en los mercados existentes o entrada en nuevos mercados.
- Un plan de crecimiento normal en el cual la empresa crece en paralelo a sus mercados, pero no significativamente.
- Un plan de reducción y especialización diseñado para minimizar los desembolsos de capital exigidos; esto puede equivaler a la liquidación gradual de una sucursal o de la empresa.
- Los planificadores pueden añadir una cuarta alternativa: desinversión: venta o liquidación.

Un plan financiero completo para una gran empresa es un documento muy extenso. El plan de una empresa más pequeña tiene los mismos elementos, pero menos detalle y documentación, pero los elementos básicos de los planes serán similares.

- Estados Financieros Previstos (proyectados o pro forma): El plan presentará Balances, Cuentas de Resultados (estado de Ganancias o Pérdidas) y otro pro forma (previstos), a largo plazo, describiendo fuentes y empleos de fondos.
- Inversiones de Capital y Estrategia de Negocio: El plan describirá la inversión de capital planificada, normalmente clasificada por categorías (inversión por reemplazo, por expansión, para nuevos productos, por inversiones obligatorias legales, etc.) y por división o línea de negocio. Habrá una descripción narrativa de por qué se necesitan estas cantidades de inversión y también de las estrategias de negocio a emplear para alcanzar los objetivos financieros.
- Financiamiento Planificado: La mayoría de los planes contiene un resumen del financiamiento planificado, junto con un respaldo narrativo cuando sea necesario. Esta parte del plan debería incluir, lógicamente, una discusión de la política de dividendos, porque cuanto más pague la empresa en dividendos, más capital tendrá que encontrar en fuentes distintas a los beneficios retenidos.

Estrategias competitivas

Johnson y Scholes (1993) mencionan que la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compite, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno.

La estrategia se considera como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

La estrategia es la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planificación a largo plazo y la planificación táctica. Para este autor, el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Aunque señala que nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí.

Entre otros autores, mencionan que la estrategia ha de ser inferida de la conducta de la organización. También señalan que la estrategia es útil para ofrecer una guía al trabajo de transformación de la empresa, pero es un concepto sintético en el sentido de que las estrategias imputables a las organizaciones no son con frecuencia percibida y hecha explícita por los directivos que las persiguen. En base a la estrategia seguida por la empresa, se introducen las apropiadas características materiales como la estructura, los sistemas o los procesos que ayuden a conseguir el éxito de la estrategia aplicada. Para que se tenga este éxito y para el adecuado desarrollo de toda estrategia, resulta necesario un proceso de adaptación al ambiente del mercado.

La estrategia comprende todos los niveles de la organización: corporativo, negocio o competitivo y funcional. El nivel corporativo a su vez se divide en tres ámbitos: a) ámbito de producto -se determinan los productos en los que se compite, b) el ámbito geográfico -se decide si se compite a nivel local, nacional o internacional y c) el ámbito vertical -se señalan las actividades verticales en que participará la organización.

La estrategia corporativa “es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros”. Esta definición de Burgelman retiene una ambivalencia característica del campo de la estrategia que indica, por una parte,

las acciones necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro, y por otra es una explicación de los factores que han impactado el desempeño de la organización en el pasado. Es decir, la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen. La estrategia corporativa es la que determina el ámbito de la empresa y el reparto de los recursos de la organización entre los distintos negocios en los que está presente. De acuerdo con esta definición, la estrategia indica qué es lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en que se consiga o no.

En el primer nivel, hay un reciente interés por los recursos inmateriales de la empresa, los factores intangibles como las habilidades, capacidades o la cultura empresarial han comenzado a desempeñar un papel de especial relevancia en el proceso de desarrollo de la estrategia empresarial.

En el segundo nivel de la estrategia es en el ámbito competitivo o de negocio. Una vez que ya se sabe en qué negocios se va a competir, entonces se decide cómo la empresa lo va hacer en cada uno de los ámbitos seleccionados en el nivel corporativo. Este nivel hace referencia a las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores. En otras palabras, define la forma particular de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar unas mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. No obstante, la distinción entre nivel corporativo y de negocio tiene sentido si la empresa está diversificada, es decir, si compete en más de un negocio, mientras que pierde relevancia en el caso de empresas especializadas o no diversificadas, donde ambos niveles estratégicos son mutuamente dependientes y llegan a confundirse.

Por último, en el tercer nivel es en el ámbito funcional que representa un componente importante de la estrategia de negocio, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales. Es en este nivel de la formulación de estrategias donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de empresas como el marketing, las finanzas, los recursos humanos o los sistemas de

información, además de suponer el nexo de unión entre la planificación y la implementación o puesta en práctica de los programas y planes de actuación establecidos.

Si las empresas buscan un desempeño económico por encima de lo normal, la selección adecuada de la estrategia podría originarse sobre todo del análisis de las aptitudes y capacidades intrínsecas de la empresa y no del análisis del medio ambiente competitivo. Antes de definir las estrategias, las empresas deben saber cuál es su conducta competitiva.

La intensidad competitiva se define como la cantidad total de acciones que una empresa ha realizado en un período determinado. Se dice que cuando una empresa realiza numerosos movimientos competitivos, o responde a las acciones de sus rivales, se dedica a competir de forma activa. La simplicidad competitiva se refiere a la variedad en el conjunto de acciones que una empresa lleva a cabo. Las organizaciones pueden elegir entre implantar muchos o pocos cambios en su secuencia competitiva. Se define la simplicidad competitiva como la tendencia de una empresa a seguir un rango de acciones reducido. Por último, la heterogeneidad competitiva de una empresa hace referencia a las diferencias existentes entre la conducta competitiva de una empresa -número y tipos de acciones- y la de sus rivales.

Tipologías de estrategias competitivas

Los tipos de estrategias surgen porque es posible agrupar a distintas empresas según sus estrategias. La realización de una investigación sobre estrategia empresarial requiere realizar algunas formas de agrupamiento basándose en el grado de similitud de las estrategias elegidas e implementadas por las empresas.

Lo que es una realidad es que la generación de tipologías de comportamientos estratégicos se ha convertido en una de las formas más utilizadas para la creación de teoría en el campo de la dirección estratégica. El desarrollo de arquetipos o modelos de conocimiento o ideas, bien teóricas o empíricas, ha contribuido sustancialmente al conocimiento de las estrategias que implantan las empresas en diferentes sectores de actividad y su estudio ha permitido captar

patrones competitivos que se han verificado más eficientes que otros. Aunque son muchas las tipologías propuestas por varios autores, entre los intentos con mayor éxito, se encuentran la tipología de estrategias genéricas de Miles y Snow (1978), Porter (1980), Miller (1987), Mintzberg (1988) y Kotler (1992). Cada uno de estos autores, aunque movidos por el mismo objetivo, han centrado su atención en diferentes aspectos de la estrategia empresarial, llegando, en consecuencia, a clasificaciones genéricas pero con diferentes perspectivas.

Las estrategias competitivas de Miles y Snow

Miles y Snow (1978) presentan una de las tipologías de estrategias de negocios más populares, y que está basada en tres grandes hipótesis: La primera premisa es que las organizaciones con éxito desarrollan a lo largo del tiempo una adaptación sistemática al entorno, con esta premisa, se destaca el “ciclo adaptativo” como la representación de “una filosofía general de comportamiento organizativo”. Este ciclo de adaptación refleja las distintas aproximaciones de las organizaciones para enfrentarse a tres tipos de problemas en su entorno competitivo: problemas de empresa, relacionados con la definición de las combinaciones producto-mercado en las que operan; problemas de ingeniería, centrados en el sistema técnico de la organización; y problemas administrativos, relativos a los asuntos de estructura y procesos.

La segunda premisa es que existen cuatro orientaciones estratégicas dentro de cada industria. El descubrimiento de estos patrones de comportamiento se realizó basándose en estudios de campo en cuatro industrias diferentes -electrónica, proceso de alimentos, salud y libros de texto-, identificando tres tipos recurrentes viables y un cuarto que no representaba un comportamiento estratégico coherente. Esta premisa ha sido probada posteriormente en múltiples estudios que han validado la existencia de estos tipos en diferentes sectores de actividad. Las diferencias principales entre estos tipos se encuentran en la proporción de cambio en el dominio organizativo. Así, establecieron los siguientes patrones: defensores, analizadores, prospectores y reactores. Las organizaciones defensivas poseen un dominio estrecho y controlan nichos seguros en sus industrias. En el extremo opuesto se encuentran las empresas prospectoras, éstas buscan constantemente nuevas oportunidades de mercado y de desarrollo

de productos. Las empresas analizadoras muestran características de los dos tipos anteriores. El último comportamiento identificado, el reactivo, supone un patrón disfuncional, ya que las organizaciones no siguen una estrategia conscientemente y su rendimiento es inferior al de los tipos anteriores.

La tercera premisa de esta tipología se refiere al resultado obtenido con cada estrategia. De este modo, ellos afirman que si los comportamientos prospector, defensivo y analizador se implantan en la organización adecuadamente llevará a un resultado efectivo.

Las estrategias competitivas de Porter

Porter menciona que conseguir y mantener una ventaja competitiva sobre el resto de empresas es probablemente el objetivo directo o indirecto de la dirección de cualquier empresa. Porter en su análisis de la cadena de valor descompone una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, con el fin de poder entender la variación de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes o potenciales. Es una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por la empresa y la forma en que éstas interactúan. Una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar esas actividades estratégicamente importantes mejor o más económicamente que sus competidores. Cada una de las actividades puede ser fuente de ventaja competitiva, por sí sola o en combinación con otras actividades, de ahí también la importancia de los eslabones entre actividades.

También manifiesta que los dos tipos básicos de ventaja competitiva son costos bajos y diferenciación, combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres posibles estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque de costo y enfoque de diferenciación. Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del objetivo estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva.

Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de coste o diferenciación en un segmento estrecho. Las acciones específicas requeridas para implementar cada estrategia genérica varían ampliamente en cada sector industrial. Aunque elegir e implementar una estrategia genérica está lejos de ser sencillo, hay, sin embargo, rutas lógicas hacia la ventaja competitiva que deben ser probadas en cualquier sector industrial. La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección. Si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva, debe hacer la elección sobre el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará.

Para una organización en particular, se requiere diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender su industria y su negocio, así como el de los competidores. El análisis de la competencia, además de formular la estrategia corporativa, contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos de la vida cotidiana de un negocio. Un enfoque interesante para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael E. Porter quien manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales se describen a continuación:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Rivalidad entre los competidores: para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy

bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (con el agravante de si los insumos que suministran no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo). Tampoco si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia adelante y, por ejemplo, adquiere los canales de distribución o lugares donde se distribuye un producto.

Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a un costo menor. Las crecientes exigencias de grandes compradores están enfocadas en la reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio, por lo tanto, una corporación verá afectados sus márgenes de utilidad. La situación empeoraría si los compradores deciden integrarse hacia atrás y, por ejemplo, adquieren a sus proveedores o producen sus propios insumos.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado más avanzado tecnológicamente, o pueden penetrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Las estrategias competitivas de Miller

Según Miller existen cuatro dimensiones básicas que son: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control del costo. Para este autor, la estrategia a nivel de negocio está basada en la importancia relativa otorgada a cada dimensión de la estrategia. A su vez cada dimensión está determinada por un conjunto de atributos competitivos específicos. De la integración de tales atributos surge el grado en que la organización persigue una u otra estrategia

competitiva. El énfasis otorgado a cada atributo competitivo, asociado con una dimensión estratégica particular, facilita un conocimiento de la importancia total atribuida a cada dimensión, un método que, como Miller sugiere, “proporciona una representación del grado en el que se persigue dicha estrategia”. No obstante, él aclara que estas dimensiones de la estrategia son “clases” y no dimensiones en sentido estadístico; por ello sugiere que un negocio no necesariamente enfatiza en todos los atributos asociados con una dimensión particular, de hecho, dentro de una categoría puede ser posible la sustitución. Por tanto, resumir las variables podría resultar en una pérdida de información potencialmente valiosa para entender la estrategia de cada grupo.

La innovación generalmente implica alcanzar nuevas oportunidades de mercado. Para ello será necesario emplear nuevas técnicas de fabricación y de marketing. El personal de I+D y la ingeniería juegan un papel muy importante en la concepción y desarrollo de las innovaciones debido a la complejidad de las mismas.

La estrategia de diferenciación en marketing supone la creación de una imagen favorable para el producto a través de la publicidad, un envase atractivo, un buen servicio, una localización conveniente y un buen producto que es vendido a un precio elevado. La empresa hace un esfuerzo agresivo en marketing, concretamente en todo lo relativo a la publicidad, fuerza de ventas, promoción y distribución. En la diferenciación de marketing la empresa pretende conseguir la fidelidad o lealtad del cliente encontrando una necesidad concreta, lo cual no significa que la empresa esté consiguiendo una calidad más alta o un producto más actualizado, sino que la empresa trata de crear una imagen favorable para su producto a través de la publicidad, la segmentación del mercado y un precio de prestigio. El objetivo es comprender y atender las preferencias de los consumidores. La diferenciación en marketing se diferencia entre otros factores, por los elevados gastos en publicidad y la importancia atribuida a la imagen.

La estrategia de amplitud consiste en seleccionar el alcance del mercado que atiende un negocio en concreto en cuanto a variedad de clientes, amplitud geográfica o número de productos. Para ello, es preciso seleccionar la gama correcta de productos, servicios, clientes y territorio.

Por último, el control de costos hace referencia a la posición en la que la empresa logra el liderazgo en costos. Persigue la elaboración de productos estandarizados de manera eficiente. Para ello, se abstiene de incurrir en gastos innecesarios en innovación o en marketing y rebaja los precios en la venta de los productos básicos.

Las estrategias competitivas de Mintzberg

Su tipología planteada surge de la crítica que éste realiza a las estrategias genéricas de Porter, las cuales están más orientadas al análisis del entorno y contemplan escasamente el conjunto de recursos que son base para definir el dominio de mercado que se persigue. Mintzberg separó focalización de diferenciación y liderazgo en costos argumentando que la primera define el ámbito del mercado mientras que las otras dos estrategias de Porter reflejan la manera en que compite la empresa en ese mercado. También argumentó que tener un liderazgo en costos basado en la estrategia de minimización de costos no proporciona una ventaja competitiva por sí misma. Por tanto, él señala que el liderazgo en costos viene a ser como una diferenciación en precio. En todo caso señala seis tipos de estrategias, atendiendo a la idea de que las empresas pueden tener una estrategia de indiferenciación o que la empresa puede diferenciarse de las otras empresas en imagen, calidad, diseño, precio y soporte.

- La estrategia de indiferenciación se identifica en aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores.
- En la estrategia de diferenciación en imagen, las empresas buscan la diferenciación mediante la publicidad tratando de alcanzar la lealtad de sus clientes. El objetivo es crear una percepción distintiva de los productos o servicios en la mente de los clientes.
- La diferenciación en calidad se logra mediante altas prestaciones de sus productos. Requiere de fiabilidad, duración y un desempeño superior del producto en relación con el precio.

- La diferenciación en diseño por su parte exige a la empresa un énfasis en I+D de nuevos productos. La idea es perfeccionar las características del producto y del diseño a través de la investigación y desarrollo.
- La estrategia de diferenciación en precio es viable sólo a través de la consecución de costos bajos, para luego poder ofrecer precios bajos.
- En la diferenciación en soporte, las empresas crean un grupo de productos complementarios a los principales, con el objetivo de ofrecer una atención más amplia para atender las necesidades de sus clientes en el segmento.

Las estrategias competitivas de Kotler

Kotler señala que es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Es así cómo establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

Estrategia del líder: Desde luego, la empresa líder en un producto-mercado es aquella que ocupa la posición determinante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas competidoras se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo de mercado de referencia.

La estrategia obviamente más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder es la de desarrollar la demanda global, intentando descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes, o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo. Actuando así, la empresa líder amplía el mercado de referencia, lo que será, en definitiva, beneficioso para el conjunto de los competidores existentes.

La empresa líder tiene un papel destacado en el mercado y contribuye especialmente al esfuerzo de marketing, mediante la mejora del producto y la extensión del mercado desarrollando nuevos canales de distribución y dirigiendo la política de precios. Este tipo de estrategia se observará, según Kotler, en las

primeras fases de ciclo de vida de un producto-mercado, cuando la demanda global es ampliable y la tensión entre competidores es débil debido al elevado potencial de crecimiento de la demanda global.

Estas empresas quieren seguir siendo el número uno, lo cual requiere actuar en tres fuentes: primero la empresa debe encontrar formas de expandir la demanda total del mercado; segundo, debe proteger su actual cuota de mercado, mediante acciones defensivas y ofensivas; y tercero, puede intentar incrementar su cuota de mercado, incluso cuando el mismo se mantenga constante. La empresa líder no se debe conformar con su estado actual, sino que debe encabezar el sector en el desarrollo de ideas sobre nuevos productos, en el servicio a los consumidores, en la efectividad en la distribución y en la reducción de costos, incrementando continuamente su competitividad y su valor para los consumidores.

El líder siempre defenderá su posición, para lo cual puede utilizar diferentes estrategias: defensivas u ofensivas. Una estrategia defensiva tiene como objetivo reducir la probabilidad de ataque, diversificar los ataques a las áreas menos peligrosas y reducir su intensidad. Buscan proteger la cuota de mercado; sin embargo, el líder no puede defender todas sus posiciones en el mercado, por lo que deberá concentrar sus recursos donde más lo necesite. Esta estrategia es adoptada por empresas innovadoras, que una vez abierto el mercado, se ven atacadas por competidores imitadores.

La estrategia ofensiva, por su parte, se basa en el principio de que la mejor defensa es un buen ataque. Los líderes con mente ofensiva tratan de “dar el primer paso” para crear una ventaja competitiva duradera y una sólida reputación como líder. La clave para mantenerse a la ofensiva es una incesante búsqueda de la mejora y la innovación continuas. Luchar por convertirse en la fuente de nuevos productos, mejores características de rendimiento, mejoras en la calidad, mayores servicios al cliente y formas de reducir los costos de producción, no sólo ayuda a que el líder evite sentirse satisfecho sino que también mantiene a los rivales a la defensiva, luchando por conservar el paso.

Estrategia del retador: Son estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder. Esta estrategia es utilizada por las empresas que ocupan un segundo o tercer lugar en participación en el mercado. Para conseguir esto puede realizar estrategias agresivas, pero primero debe conocer los recursos y capacidades de que dispone en relación con la empresa líder para elegir la estrategia más adecuada.

En este sentido, Kotler define varias posibilidades para atacar al líder: ataque frontal, ataque en flanco y ataque por rodeos. En el ataque frontal, la empresa debe tener más recursos que la empresa líder o fracasará. En este caso, la empresa lanza su ataque frontal tras concentrar todos sus recursos y ataca los puntos fuertes del oponente en lugar de los débiles.

El ataque a flancos se utilizará cuando la empresa dispone de menos recursos que la líder y optará por atacar los puntos débiles de la empresa detectados en segmentos específicos o áreas geográficas. El ataque por rodeos implica lanzar una gran ofensiva a varios frentes a la vez, de forma que la empresa oponente deba proteger su frente, partes laterales y zonas más débiles al mismo tiempo.

La empresa retadora deberá contar con recursos superiores y deberá ofrecer al mercado más de lo que ofrece el oponente de forma que su oferta sea indeclinable. Kotler señala que básicamente son tres los tipos de empresa a las que puede atacar un retador:

- Pueden atacar al líder del mercado.
- Pueden atacar a otras empresas del mismo tamaño que no estén atendiendo bien al mercado y tengan problemas de financiación.
- Pueden atacar a pequeñas empresas locales y regionales que no estén atendiendo al mercado y tengan problemas de financiación.

Estrategia del seguidor: Estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineado su actitud a la del líder reconocido del mercado. Es una estrategia que se desarrolla, a través de un comportamiento de adaptación al líder, por un competidor con una baja cuota de

mercado. Es aquella estrategia que busca y se concentra en los segmentos en los que tiene una posición mayor a través de una mayor especialización con la que conseguir una mayor rentabilidad reduciendo la diversificación. En esta estrategia la mayoría de empresas no tratan de arrebatar clientela a la competencia, sino de presentar ofertas similares, normalmente copiando las del líder y dando lugar a gran estabilidad en las cuotas de mercado.

Esto se puede resumir en tres importantes principios: comportamiento adaptativo al líder, coexistencia pacífica y no represalias del líder. Cuando las empresas son seguidoras e imitan al líder, no significa que estén desprovistos de estrategias ya que deben mantener el nivel actual de su clientela y tratar de incrementarlo poco a poco. Por lo tanto, deben mantener, en todo momento, bajos costos y alta calidad e incluso introducirse en nuevos mercados porque la imitación no implica necesariamente pasividad o ser una copia calcada del líder. En esta estrategia se pueden distinguir tres tipos de estrategias para imitadores:

- Clónico: copia los productos del líder, la distribución y la publicidad.
- Imitador: copia algunos aspectos del producto del líder, pero se diferencia de él en términos de envasado, políticas de precios y publicidad.
- Imitador por adaptación: se basa en los productos del líder, los adapta e incluso a veces los mejora. Deben atender diferentes mercados para evitar problemas con el líder.

Estrategia del especialista: Existen empresas que se especializan en determinados nichos de mercado en lugar de atender a todos el mercado. Incluso se enfocan a segmentos amplios, buscando segmentos dentro de los segmentos, llamados nichos. Este fenómeno, la mayoría de veces, se da en pequeñas empresas con escasez de recursos, aunque las unidades de negocio de grandes empresas han seguido también esta estrategia. Lo principal es que empresas con pequeñas cuotas de mercado pueden llegar a ser altamente rentables a través de esta política de nichos.

La ventaja del especialista procede de su capacidad para satisfacer de forma única las necesidades de ese segmento específico. Las características necesarias para que un nicho de mercado sea atractivo son:

- Que sea suficientemente grande y con poder adquisitivo para ser rentable.
- Que tenga potencial de crecimiento.
- El nicho debe ser poco atractivo para los competidores principales.
- Los recursos y capacidades de la empresa deben ajustarse a las exigencias del segmento.
- La empresa debe poder defenderse de los ataques que realicen sus competidores a través de la consolidación de las preferencias hacia sus productos

Valor económico agregado

Aunque Valor económico agregado (EVA) y generación de valor han aparecido como desarrollos de la última década, la teoría económica y financiera se ha aproximado a estos conceptos hace bastante tiempo.

Marshall, A. (1890) desarrolló la primera noción de valor económico agregado en *The Principles of Economics*: "Cuando un hombre se encuentra comprometido en un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante el año sobre sus desembolsos en el negocio. La diferencia entre el valor de la planta, los inventarios, etc., al final y al comienzo del año, es tomada como parte de sus entradas o como parte de sus desembolsos, de acuerdo a sí se ha presentado un incremento o un decremento del valor. Lo que queda de sus ganancias después de deducir los intereses sobre el capital a la tasa corriente es llamado generalmente su beneficio por emprender o administrar".

El concepto de EVA es una variación de lo que tradicionalmente se ha llamado "Ingreso o Beneficio residual", que se definía como el resultado que se obtenía al restar a la utilidad operacional los costos de capital. La idea del beneficio residual apareció en la literatura de teoría contable de las primeras décadas de este siglo. Inicialmente, lo introdujo Church en 1917 y posteriormente sería Scovell en 1924.

También apareció en la literatura de contabilidad gerencial en los años 60. A comienzos de la década de los 70, algunos académicos finlandeses discutieron

dicho concepto. En 1975 es Virtanen quien lo define como un complemento del Retorno Sobre la Inversión, para la toma de decisiones.

Drucker, P. en un artículo de Harvard Business Review, hizo su aproximación al concepto de la generación de valor con estas palabras: "Mientras que un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas. No importa que pague impuestos como si tuviera una ganancia real. La empresa aun deja un beneficio económico menor a los recursos que devora, mientras esto suceda no crea riqueza, la destruye".

La consultora Stern Stewart & Co. ha hecho grandes esfuerzos publicitarios y de mercadeo para desarrollar un producto que tiene su marca, pero que se basa en la teoría financiera y económica de muchos años. EVA es también llamado EP (Economic Profit) o utilidad económica, utilizado por la consultora McKinsey & Co. buscando evitar problemas con la marca registrada. Otros conceptos derivados del Ingreso Residual son asociados con EVA, aunque no tengan todas las características de la marca registrada por Stern Stewart o posean otras propias. Lo que ocurre es que cada empresa consultora ha desarrollado su propio concepto, siendo muy similares unos a otros. Los negocios se han hecho cada vez más complejos, provocando la necesidad de que los individuos y/o equipos que se integran a las empresas o instituciones, comprendan con más claridad el propósito de la organización y sean más autosuficientes. Así también el concepto de maximizar el valor de los accionistas, cada vez más, se convierte en el objetivo rector de las empresas. En este contexto la relación accionista – empresa ha evolucionado hasta conformar un marco de actuación complejo por ambas partes. Por lo que es necesario utilizar nuevas herramientas corporativas capaces de satisfacer las expectativas de los accionistas y enmarcar la actuación de los principales directivos de las empresas a lograrlo. Por un lado los accionistas esperan que el valor de su capital se incremente gracias a las decisiones que toma la alta gerencia. Por el otro la alta gerencia busca la forma de ser más eficiente en su toma de decisiones.

Tradicionalmente, las empresas utilizan la utilidad por acción (UPA) como el indicador financiero más importante para medir el éxito o fracaso. Sin embargo, la

utilidad por acción debe de establecer el punto de intersección entre las expectativas de los accionistas y la rentabilidad de la empresa para afirmar que la empresa está maximizando el valor de los accionistas. El problema es que la UPA no considera el costo de capital de los accionistas para su cálculo, es decir es incapaz de mostrarnos si la empresa realmente está siendo rentable o no.

La fórmula comúnmente usada para calcular la UPA es:

$$\text{UPA} = \text{Utilidad Neta} / \text{Número de acciones}$$

Como podemos ver, lo único que nos permite determinar la UPA, es la utilidad neta por acción.

De otro lado está demostrado que las empresas que adoptan una administración basada en el valor, maximizan el valor de los accionistas ya que cumplen con las expectativas de los mismos, es decir, generan un retorno de la inversión de los accionistas superior al costo de capital de los mismos.

El costo de capital es la tasa de retorno que esperan los accionistas recibir por su inversión.

Los componentes del costo de capital son:

- La tasa real de retorno que el inversionista espera recibir por arriesgar su dinero
- La inflación esperada que es la pérdida del poder adquisitivo.
- El riesgo es la incertidumbre que el inversionista tiene sobre cuánto va a recibir.

La medida de desempeño financiero más utilizada en el mundo corporativo en los últimos años es el Valor Económico Agregado.

El EVA consiste en determinar la rentabilidad obtenida por la empresa, deduciendo de la utilidad de operación neta de impuestos, el costo de capital de los recursos propios y externos que utiliza.

El Valor Económico Agregado (Economic Value Added – EVA) mide la eficiencia de la operación de la empresa durante un ejercicio.

Su fórmula básica es

$$\text{EVA} = \text{UONDI} - \text{Costo Capital Operacional Después de Impuestos}$$
$$\text{EVA} = \text{EBIT} * (1 - T) - [(\text{Capital Operacional Total Aportado Inversionistas} * \text{Costo de Capital Después de Impuesto})]$$
$$\text{EVA} = \text{EBIT} * (1 - T) - \{\text{Activos (Corto)} * \text{Costo de Capital Total}\}$$

El EVA es la diferencia entre la Utilidad Operacional Neta Después de Impuestos (UONDI) y el Costo de Capital Total (CCT), incluyendo el costo de capital del Patrimonio.

El EVA es una estimación del valor creado por los ejecutivos durante el ejercicio. Se diferencia esencialmente de la Utilidad del Ejercicio (contable) porque en esta última no se refleja en absoluto el costo de capital del Patrimonio.

Sí el EVA es positivo, significa que la empresa ha generado una rentabilidad por arriba de su costo de capital, lo que le genera una situación de creación de valor, mientras que si es negativo, se considera que la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto está destruyendo valor para los accionistas.

Así entonces, el Valor económico agregado es una herramienta que permite evaluar la generación de valor del negocio y constituye una herramienta gerencial clave para:

- La planeación estratégica.
- La toma de decisiones cotidiana.
- La evaluación del desempeño por área de responsabilidad

Las ventajas de uso consisten en:

- Al Vincular el EVA a un sistema de incentivos, se logra que los responsables de la administración adquieran conciencia de las decisiones para crear y destruir valor, y en consecuencia se adopte la cultura de creación de valor.
- El EVA permite invertir los recursos financieros de la empresa en aquellas áreas que contribuyen de manera directa en la generación de valor.
- El concepto del EVA permite mejorar la calidad de las decisiones impactando en el desempeño del negocio debido a que los gerentes tienen conocimientos más profundos sobre el costo de capital.

- Tiene en cuenta el riesgo de los recursos financieros utilizados.
- Ayuda a distribuir mejor los recursos entre las diferentes unidades de la empresa, pues al conocer el EVA que generará cada alternativa de inversión se puede optar por la más favorable. Por tanto, el EVA puede usarse para evaluar inversiones.
- Reduce el interés de los directivos en manipular los resultados de la empresa, por dos razones: primera, hay que ajustar las utilidades para calcularlas de una forma más acorde con la realidad de la creación de valor, y, segunda, las empresas que utilizan el EVA como herramienta de gestión deben pactar antes del inicio del ejercicio los criterios contables que utilizarán.

Los componentes básicos del EVA son: la utilidad de operación, el capital invertido y el costo de capital promedio ponderado.

- La utilidad de operación.- La utilidad de operación que se usa para el cálculo del EVA es la utilidad operativa después de impuestos, incluye los ingresos de operación, sin intereses ganados, dividendos, y otros ingresos extraordinarios. Los gastos incurridos en la operación de la empresa, incluyendo depreciaciones e impuestos, sin tomar en cuenta intereses a cargo u otros gastos extraordinarios. Se debe eliminar la depreciación de la utilidad operativa.
- El capital invertido.- El capital invertido, viene a ser los activos fijos, más el capital de trabajo operativo, más otros activos. Otra forma de llegar al capital invertido es mediante la deuda de corto y largo plazo con costo más el capital contable. El capital de trabajo operativo, no toma en cuenta los pasivos con costo, ni pasivos diferidos de impuestos a corto plazo.
- El costo de capital promedio ponderado.- El costo de capital promedio ponderado, se obtiene de dos fuentes: deuda con acreedores, sujeta a intereses y el capital de los accionistas. El promedio ponderado del costo de la deuda después de impuesto, y el costo del capital propio conforman el costo de capital promedio ponderado.

Una parte importante del EVA es entender con profundidad las variables que influyen en la generación de valor del negocio. Por dos motivos:

El primer motivo es que no se puede actuar directamente en la generación del valor. Se tiene que actuar sobre las variables, como satisfacción al cliente, costos, gastos de capital, que puedan tener una influencia directa en la generación de valor.

El segundo motivo es que a través de estos impulsores, la dirección de la empresa puede establecer estrategias que afecten de manera directa en la generación de valor maximizando, con ello, el valor de los accionistas.

El proceso del EVA, debe iniciarse a nivel de la alta gerencia, y de las finanzas, utilizándolo día a día e incorporándolos en los procesos de planeación y presupuestos.

A medida que el proceso se vuelve más claro, debe ser distribuido hacia abajo, a través de las líneas de autoridad de la organización. Algunas empresas cometen el error de tratar de implementar el EVA en toda su amplitud, de una sola vez. Debe revisarse los recursos, políticas procedimientos establecidos que se utilizarán para implementar y controlar el proceso una vez que esté listo. Cuando las políticas y procedimientos estén terminados, la alta gerencia solicitará la conclusión de estos cambios de políticas, y cada departamento será requerido para proporcionar los criterios aplicables a su área, para asegurar su aceptación.

El EVA es un indicador aceptable tanto de valor como de desempeño, puede relacionar la valuación estratégica a futuro, los pronósticos de inversiones de capital y los procesos presupuestales. Es un indicador para establecer objetivos y metas, evaluar desempeños, fijar bonos, información importante para los inversionistas y para la preparación de pronósticos de inversiones de capital y valuaciones diversas. Es la base sobre la que debe erigirse el nuevo sistema de administración financiera.

Estrategias para incrementar el EVA

Puesto que uno de los objetivos principales de los funcionarios de una empresa es la creación de valor para sus accionistas, se debe conseguir un EVA positivo,

todas las medidas que una compañía puede adoptar para crear valor se pueden encuadrar en uno de los tres conceptos siguientes:

- Mejorar la eficiencia de los activos actuales, se trata de aumentar el rendimiento de los activos sin invertir más, lográndose ello mediante el incremento de los precios de venta, o de una reducción de los costos, o bien de ambas medidas simultáneamente, siendo otra posibilidad el aumento en la rotación de los activos.
- Reducir la carga fiscal mediante una planificación fiscal y tomando decisiones que maximicen las desgravaciones y deducciones fiscales.
- Aumentando las inversiones en activos que rindan por encima del costo del pasivo.
- Reducir los activos, manteniendo el UAIDI (Utilidad antes de Intereses y después de Impuestos), para que se pueda disminuir la financiación total. Así, al reducir el pasivo será menor el costo del mismo, que es lo que se deduce de la utilidad. Por lo tanto aunque la utilidad (UAIDI) siga siendo la misma, el EVA aumentara al reducirse el costo financiero así como los activos. Medidas como reducir el plazo de las existencias, alquilar equipos productivos en lugar de comprarlos, reducir el plazo de cobro a clientes o reducir los saldos de tesorería.
- Reducir el costo promedio de capital para que sea menor la deducción que se hace al UAIDI por concepto de costo financiero.

Esta estrategia depende de la evolución de los tipos de intereses en el mercado, pero también de la capacidad de negociación de la empresa ante las entidades de crédito y del riesgo financiero que represente para sus financiadores.

Aplicando una estrategia que permita una combinación adecuada de las formas de incrementar el EVA, puede lograrse importantes incrementos en beneficio tanto de los accionistas o propietarios, como de los directivos y empleados de la empresa.

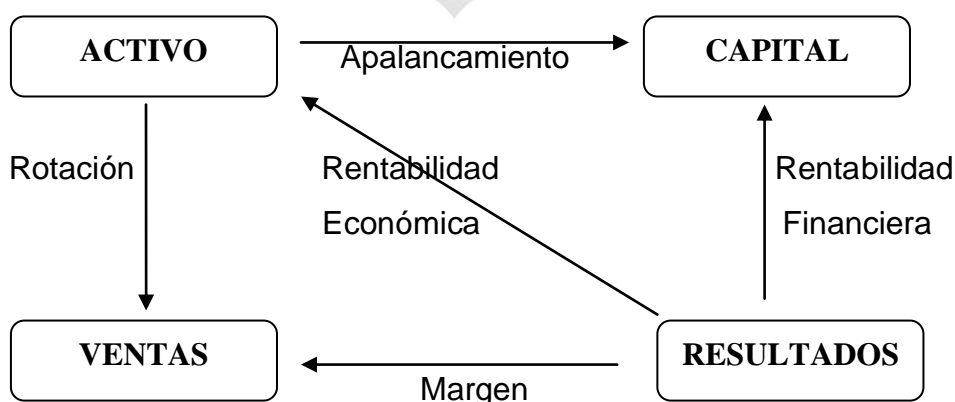
1.2.2. Rentabilidad

Rentabilidad económica y financiera

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

Desde el punto de vista contable, el estudio de la rentabilidad se realiza a dos niveles, según se considere o no la influencia de la estructura financiera de la empresa: rentabilidad económica y rentabilidad financiera, cuya relación viene definida por el apalancamiento financiero. No obstante la forma de definir la rentabilidad no es algo en los que todos coincidan, y las conclusiones obtenidas son diferentes.

Los parámetros de la rentabilidad empresarial



La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados

unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. Así, para los profesores Cuervo y Rivero, la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

- Análisis de la rentabilidad.
- Análisis de la solvencia.
- Análisis de la estructura financiera de la empresa.

Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la Rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.

La rentabilidad económica es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) y el activo total. Se toma el BAII para evaluar el beneficio

generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros.

$$\frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)}}{\text{Activo Total}}$$

El ratio de rentabilidad económica también es denominado ROI (del inglés return on investments, rentabilidad de las inversiones). Cuando más elevado sea este ratio, mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo. Esta rentabilidad económica (rendimiento del activo) puede compararse con el coste medio de la financiación.

Si se cumple la siguiente condición:

Rentabilidad económica > Coste medio de la financiación

Significa que el beneficio de la empresa es suficiente para atender el coste de la financiación.

Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera o de capital, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La rentabilidad financiera es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios (neto patrimonial).

$$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Neto Patrimonial}}$$

Este ratio también se denomina ROE (del inglés return on equity, rentabilidad del capital propio). La rentabilidad financiera es, para las empresas con ánimo de lucro, el ratio más importante, ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. A medida que el valor del ratio de rentabilidad financiera sea mayor, mejor será ésta.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al costo medio de la deuda, y como reductor en caso contrario. El apalancamiento es la posibilidad de financiar determinadas compras de activos, sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente. Es cuando la empresa recurre a una deuda preferentemente en lugar de capital común de accionistas para financiar su empresa. Es un indicador de nivel de endeudamiento de una organización en relación con su activo o patrimonio. Consiste en la utilización de deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio. Se mide como la relación entre deuda a largo plazo más capital propio.

Clasificación de las empresas en función de su rentabilidad

- a) **Empresas en Expansión:** Se ubican todas aquellas empresas o sectores que ante un incremento ya sea en rotación, margen o endeudamiento tendrán un aumento en la rentabilidad. En este contexto hay dos tipos: las empresas agresivas aquellas que ante cualquier cambio en sus variables, le significará un cambio superior en la rentabilidad que el cambio en las variables respectivas. Y las empresas defensivas son aquellas que ante cambios en las variables, ya sea de rotación, margen o endeudamiento, su rentabilidad aumentará en menor proporción que el incremento en las variables independientes.
- b) **Empresas Críticas:** Se ubican aquellas empresas o sectores que presentan rentabilidad positiva. Esto significa que ella sea la Productividad Marginal de la rotación, del margen o del endeudamiento, tiene efecto negativo sobre la rentabilidad de la empresa. En el primer caso es necesario disminuir la rotación donde implica; disminuir ventas o aumentar activos manteniendo los demás factores constantes. En el segundo caso también será necesario disminuir el margen donde implica, aumentar el ingreso por ventas manteniendo el mismo nivel de utilidades o disminución de utilidades para un mismo nivel de ventas. Y por último en el tercer caso es necesario disminuir el

endeudamiento lo que indica que se debería dar mayor énfasis al financiamiento con capital propio.

- c) **Empresas Incómodas:** Se ubican aquellas empresas con rentabilidades negativas y productividades marginales negativas (rotación, margen y endeudamiento). En este caso podría ocurrir dos situaciones diferentes, una sería la contracción de las operaciones donde bastaría con una disminución en las ventas y el endeudamiento; y la otra donde se realizan planes de expansión con autofinanciamiento en activos. Dado lo difícil de manejar la negatividad de las productividades marginales se denominan empresas incómodas.
- d) **Empresas Prometedoras:** Se ubican las empresas que tienen productividades marginales positivas y rentabilidad negativa. En este caso se incrementará su rentabilidad aumentando la rotación, el margen y el endeudamiento. Para el incremento de su rentabilidad podemos observar dos escenas, la primera es donde la empresa obtendrá el financiamiento de sus activos con mayor proporción de fondos propios que de fondos ajenos. Y la segunda es que los propietarios puedan incorporar una nueva deuda ya que la productividad marginal del endeudamiento es positiva.

Toma de Decisiones estratégicas

Varios autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiéndolo por esta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base

a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos que es la retroalimentación o Feed-back.

El término decidir cómo identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero ¿cuándo existe un problema? Para Huber existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada. La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones.

La toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

Etapas en el proceso de Toma de Decisiones

Por lo general hemos definido la toma de decisiones como la “selección entre alternativas. Esta manera de considerar la toma de decisiones es bastante simplista, porque la toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales. Vamos a estudiar con mayor profundidad las diversas etapas a seguir para un mayor conocimiento del proceso:

Etapas 1.- La identificación de un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios. Los

administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que éste actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño etc.

Por último, es poco factible que los administradores califiquen a alguna cosa de problema sino tienen la autoridad, dinero, información, u otros recursos necesarios para poder actuar, ya que sino describen la situación como una en la que se les coloca ante expectativas no realistas.

Etapa 2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones.

Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

Etapa 3.- La asignación de ponderaciones a los criterios.

Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en las lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

Etapa 4.- El desarrollo de alternativas.

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

Etapa 5.- Análisis de las alternativas.

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

Etapa 6.- Selección de una alternativa.

Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

Etapa 7.- La implantación de la alternativa.

Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

Etapa 8.- La evaluación de la efectividad de la decisión.

Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para verse se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

Para adoptar algunos tipos de decisiones se suelen utilizar modelos. Estos se pueden definir como una representación simplificada de una parte de la realidad, y ello porque en muchos casos la realidad es tan compleja que, para comprenderla hay que simplificarla tomando de ella los aspectos que resultan más relevantes para el análisis de que se trate y no teniendo en cuenta los que resultan accesorios. El principal objetivo de un modelo es permitir una mejor

comprensión y descripción de la parte de la realidad que representa. Esa mejor comprensión de la realidad permite tomar mejores decisiones. Los modelos se pueden clasificar atendiendo a numerosos criterios entre ellos:

- a) Modelos objetivos y subjetivos: En ocasiones los sucesos no se pueden experimentar objetivamente, y no existen métodos formales para su estudio, por lo que los modelos han de ser informales, subjetivos y basarse en la intuición.
- b) Modelos analíticos y de simulación: Los modelos analíticos son aquellos que sirven para obtener soluciones, por lo tanto han de ser resueltos. Los modelos de simulación son representaciones simplificadas de la realidad sobre las que se opera para estudiar los efectos de las distintas alternativas de actuación.
- c) Modelos estáticos y dinámicos: Los modelos estáticos son aquellos que no utilizan la variable tiempo, en tanto que los dinámicos son aquellos que incorporan el tiempo como variable o como parámetro fundamental.
- d) Modelos deterministas y probabilísticos: En los modelos deterministas se suponen conocidos con certeza todos los datos de la realidad que representan. Si uno o varios datos se conocen sólo en términos de probabilidades, el modelo se denomina probabilístico, aleatorio o estocástico.

Tipos de Decisiones

Existen tres clasificaciones de las decisiones que se pueden tomar en la empresa.

En primer lugar, la clasificación por nivel distingue tres tipos de decisiones que dependen de la posición jerárquica del decisor. Estas decisiones son: estratégicas o de planificación, tácticas o de pilotaje y operacionales o de regulación son:

- a) Decisiones estratégicas o de planificación.
 - Los decisores son los altos directivos.
 - Se remiten a la selección de fines, objetivos generales y planes a largo plazo.
 - La información debe ser oportuna y de calidad. Un error puede ser fatal.
 - Ejemplos: localización, recursos financieros, productos a fabricar, etc.

b) Decisiones tácticas o de pilotaje.

- Los decisores son los directivos intermedios.
- Es la puesta en práctica de las decisiones estratégicas.
- Son útiles para repartir eficientemente los recursos limitados.
- Ejemplos: distribución en planta, presupuesto, producción, etc.

c) Decisiones operacionales o de regulación.

- Los decisores son los ejecutivos más inferiores: supervisores y gerentes.
- Se refieren a las actividades funcionales y rutinarias, al día a día.
- Ejemplos: aceptación o rechazo de créditos, inventario, asignación de trabajos.

En segundo lugar, la clasificación por métodos se realiza dependiendo del procedimiento utilizado para elegir la alternativa final. Las diferentes decisiones son:

a) Decisiones programadas.

- Se define un procedimiento o criterio de forma que estas decisiones no tengan que tratarse de nuevo cada vez que surjan.
- Hacen frente a los problemas estructurados, bien definidos y rutinarios.
- Se pueden definir, predecir y analizar los elementos del problema y sus relaciones.
- Su resolución se realiza utilizando hábitos, costumbres, procedimientos estandarizados, heurísticos y/o simulación.
- Ejemplo: un cliente presenta una queja para la que se pone en marcha un protocolo de compensación, la realización de tareas rutinarias recogidas en el manual de procedimientos, etc.

b) Decisiones no programadas.

- Son decisiones nuevas, no estructuradas e inusualmente importantes.
- No hay métodos preestablecidos para tratar estos sucesos inesperados.
- Para su resolución se utiliza la intuición, creatividad o criterio personal del decisor.

- Ejemplos: una catástrofe natural destruye uno de los almacenes de la empresa y se debe decidir su reparación o su localización en otro lugar, una empresa quiere dar el salto al mercado internacional, etc.

En tercer lugar, se propone una clasificación sintética basada en las dos anteriores, es decir, en función del nivel jerárquico donde se tome la decisión y del método utilizado, distinguiendo entre decisiones estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.

a) Decisiones estructuradas (decisiones programadas).

- Las tres fases principales (inteligencia, diseño y elección) son estructuradas.
- Se usan métodos matemáticos y reglas de decisión en todas las fases.

b) Decisiones semiestructuradas.

- Imposibilidad de usar métodos en la fase de inteligencia e incluso en la de diseño y selección.
- Generalmente la fase de inteligencia no es estructurada, pero en ella, una vez identificado el problema, es posible el uso de modelos matemáticos, de algoritmos o de reglas de decisión.

c) Decisiones no estructuradas (no programadas).

- No se pueden utilizar métodos matemáticos o reglas de ningún tipo.
- Ninguna de las fases es estructurada.

Estas son algunas técnicas utilizadas en el análisis de decisiones:

- Jerarquías de Objetivos: De forma muy sencilla sugiere que los objetivos sociales, expresados adecuadamente en términos financieros, deben ser traducidos en objetivos operativos por cada jefe de departamento, evaluando su viabilidad y comparabilidad. Luego los jefes deben discutir los objetivos de la unidad con los ejecutivos que están a sus órdenes y traducirlos en objetivos de las distintas subunidades. A su vez cada ejecutivo repite el ejercicio con su grupo. Este es un método de planificación de arriba abajo.
- Análisis Probabilísticos: Pueden ser los siguientes indicadores probabilísticos como el Criterio de la Máxima Posibilidad y Regla de decisión de Bayes.

- **Arboles de Decisiones:** Aquí se describen gráficamente en forma de árbol los puntos de decisión, hechos aleatorios y probabilidades de los diversos cursos de acción que podrían seguirse. Este método permite determinar al menos las principales alternativas y el hecho de que decisiones subsecuentes pueden depender de acontecimientos futuros. Dado que el árbol contiene las probabilidades de varios acontecimientos
- **Diagramas de Influencias:** El diagrama de influencia es una herramienta que nos ayuda a identificar a las variables “no controlables” (eventos inciertos con distintos grados de probabilidad) con sus interrelaciones. El diagrama nos permitirá considerar todas las variables clave antes de tomar la decisión y entender cómo se impactan unas a otras y al resultado final esperado. Permiten representar una situación con muchos factores involucrados sin que su tamaño aumente considerablemente. Esto es así porque las alternativas, sucesos y resultados posibles se mantienen ocultos en un segundo nivel de información. La simplicidad visual para representar situaciones complejas hace del diagrama de influencia una herramienta muy útil para ordenar inicialmente una decisión y debatirla en equipo. Los diagramas de influencia nos permiten identificar, para cada variable incierta, la fuente que puede proveernos la información necesaria para decidir.
- **Mapas de Conocimiento:** Esta herramienta se basa fundamentalmente en la identificación de conocimientos en todos los elementos que forman el personal de la organización e interviene en los procesos que tienen una fuerte dependencia con los activos intelectuales de la misma. Esto es algo que se realiza a modo de auditoría, permitiendo definir sistemáticamente y de manera objetiva evidencias que coincidan con el funcionamiento de la organización. En otras palabras, consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo que se plasma en los mapas, con las evidencias que hay de los resultados recogidos en la organización en otros documentos-guía que muestran solamente resultados cuantificables.

Riesgo financiero

El riesgo es la probabilidad de que suceda un suceso, impacto o consecuencia adversos. Se puede entender también como la medida de la posibilidad y

magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro, y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento. Es una medida de potencial de pérdida económica o lesión en términos de la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado junto con la magnitud de las consecuencias.

El riesgo financiero es también conocido como riesgo de crédito o de insolvencia, el riesgo financiero hace referencia a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debida a la posibilidad de que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras (principalmente, al pago de los intereses y la amortización de las deudas). Es decir, el riesgo financiero es debido a un único factor: las obligaciones financieras fijas en las que se incurre.

Cuanto mayor sea la suma de dinero que una organización pública o privada debe en relación con su tamaño, y cuanto más alta sea la tasa de interés que debe pagar por ella, con mayor probabilidad la suma de intereses y amortización del principal llegará a ser un problema para la empresa y con mayor probabilidad el valor de mercado de sus inversiones (el valor de mercado de la compañía) fluctuará.

El riesgo financiero está íntimamente conectado con el riesgo económico puesto que los tipos de activos que una empresa posee y los productos o servicios que ofrece juegan un papel importantísimo en el servicio de su endeudamiento. De tal manera que dos empresas con el mismo tamaño y con el mismo coeficiente de endeudamiento no tienen por qué tener el mismo riesgo financiero.

En cuanto al plazo de la deuda es necesario señalar que el corto plazo tiene un riesgo mayor que el largo plazo. Primero, porque el tipo de interés a corto plazo es más volátil que el tipo a largo así cada vez que hay que renovar la deuda a corto nos encontraremos con que los tipos han variado, lo que ocurrirá en menor medida si la deuda es a largo plazo y el tipo de interés de la misma es fijo (evidentemente, si la deuda es a largo pero los cupones son variables, en realidad lo que estamos haciendo es contraer una deuda a corto que renovamos continuamente hasta el final del horizonte temporal del endeudamiento). Segundo, si la empresa necesita renovar el préstamo no hay forma de conocer con certeza si el actual prestamista, o cualquier otro en su caso, estará dispuesto a volver a

prestarle el dinero que necesita. Desde el punto de vista del inversor, la forma de protegerse contra el riesgo financiero es la de colocar su dinero en aquellas organizaciones que carezcan de riesgo de insolvencia o que lo tengan muy bajo, es decir, el Estado, empresas públicas y empresas privadas con bajos coeficientes de endeudamiento. Por otro lado, un negocio con bajo riesgo económico tendrá pocas probabilidades de encontrarse en dificultades a la hora de hacer frente al servicio de su deuda (por ejemplo, las empresas de alimentación, telefónicas, petroleras, de gas, etcétera, suelen tener bajo riesgo económico, mientras que las que se encuentran inmersas en negocios cíclicos como, por ejemplo, fabricantes de juguetes y de bienes de capital, lo tienen alto).

La administración de riesgos financieros

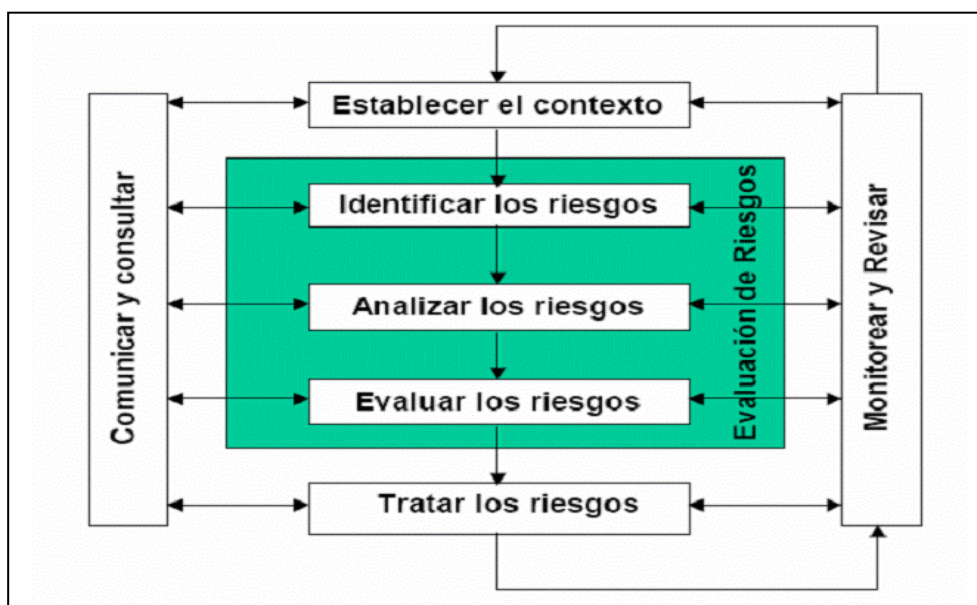
La administración de riesgos como proceso para la conservación de los activos y del poder de generación de beneficios de una empresa, mediante la minimización del efecto financiero de las pérdidas accidentales. Asimismo, consienten en que su principal objetivo es la planificación efectiva de los recursos necesarios para recuperar el equilibrio financiero y la efectividad operativa, después de una pérdida fortuita y, de esta forma, obtener a corto plazo una estabilidad del costo de los riesgos y a largo plazo, la minimización de los riesgos.

Tradicionalmente la administración de riesgos ha sido considerada como un proceso de tres etapas: identificación, evaluación o análisis y control o tratamiento de riesgos. Aunque éstas pudieran llamarse el núcleo del proceso de administración de riesgos, en la práctica su ejecución sin un nexo con la misión, la estrategia, los objetivos y en general, con la gestión empresarial, le resta eficacia en sus resultados.

El antiguo paradigma de la administración de riesgos comenzó a cambiar a mediados de la presente década, cuando sale a la luz la primera versión del estándar australiano neozelandés sobre administración de riesgos.

Este propone un proceso más detallado, que incluye, además de la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos, otras tareas que contribuyen a la incorporación de la administración de riesgos a la dirección estratégica de la organización. Estas tareas son: establecer el contexto, comunicar y consultar y

monitorear y revisar, como se establece en éste diagrama que define el estándar Australiano/ Neozelandés de Administración de Riesgos que se expone a continuación:



Por esta razón, un administrador de riesgos financieros se encarga del asesoramiento y manejo de la exposición ante el riesgo de corporativos o empresas a través del uso de instrumentos financieros derivados. Se puede apreciar la diferencia entre objetivos y funciones de la administración de riesgos financieros.

OBJETIVOS	FUNCIONES
Identificar los diferentes tipos de riesgo que pueden afectar la operación y/o resultados esperados de una entidad o inversión.	Determinar el nivel de tolerancia o aversión al riesgo.
Medir y controlar el riesgo "no-sistemático", mediante la instrumentación de técnicas y herramientas, políticas e implementación de procesos.	Determinación del capital para cubrir un riesgo.
	Monitoreo y control de riesgos.
	Garantizar rendimientos sobre capital a los accionistas.
	Identificar alternativas para reasignar el capital y mejorar rendimientos.

Clasificación de los riesgos financieros

También es de suma importancia conocer los tipos de riesgos a los que se enfrenta toda empresa.

- **Riesgo de mercado.**- Posibilidad para un inversor de que las condiciones del mercado en que se negocian los activos que posee modifiquen el valor de dichos activos. Según los mercados podemos distinguir riesgo de precio, riesgo de tipos de interés y riesgo de tipo de cambio. Es la capacidad empresarial y de gestión la que permitirá ver el futuro y elegir productos de éxito para mantener la lealtad de los clientes, preservar la imagen y la confianza.
- **Riesgo de Crédito.**- Se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir sus obligaciones contractuales. Posibilidad de que los fondos prestados en una operación financiera no se devuelvan en el plazo fijado de vencimiento.
- **Riesgo País.**- Es el que concurre en las deudas de un país, globalmente consideradas, por circunstancias distintas del riesgo comercial habitual. Comprenden el riesgo soberano (es el de los acreedores de los estados o de las entidades garantizadas por ellos) y el riesgo de transferencia (el de los acreedores extranjeros de un país que experimenta una incapacidad general para hacer frente a sus deudas por carecer de la divisa/s en que están denominadas).
- **Riesgo de liquidez.**- Se deriva de que los pagos y los cobros de una empresa no coinciden ni en volumen, ni en periodicidad, lo que puede generar superávit o déficit de tesorería. El riesgo de liquidez de una entidad será mayor en tanto sus activos líquidos a corto plazo sean menores que sus obligaciones en el mismo período. Aun cuando una entidad sea solvente, una falta de adecuación temporal entre la existencia de activos líquidos, o casi líquidos, y obligaciones inmediatas, puede crear una situación de falta de liquidez, y con ello la imposibilidad de satisfacer sus obligaciones, por no poder cubrir con ellos, o mediante su transformación en dinero, las obligaciones presentes. La relación entre las obligaciones a corto plazo de una entidad y sus activos líquidos, o casi líquidos, permitirá calcular la salud financiera a corto plazo de la misma.

- Riesgo Operacional.- Se relaciona con las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario de la misma, que durante el período que laboró en dicha empresa, concentró todo el conocimiento especializado en algún proceso clave. Además de incluir la posibilidad de pérdida que se ocasiona en las fallas de los sistemas de control interno. O sea, por la probabilidad de que los controles establecidos no logren evitar, detectar y corregir oportunamente, errores que se presentan en las transacciones. Se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano.
- Riesgo Legal.- Se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción.
- Riesgo de transacción.- Asociado con la transacción individual denominada en moneda extranjera: importaciones, exportaciones, capital extranjero y préstamos.
- Riesgo económico.- Asociado con la pérdida de ventaja competitiva debido a movimientos de tipo de cambio.
- Riesgo de tasa de interés.- Las variadas definiciones del término en cuestión se refiere a la posibilidad de pérdidas futuras en el conjunto del balance, como consecuencia del diferente vencimiento de las operaciones activas, pasivas y de fuera de balance, ante movimientos adversos en el tipo de interés.
- Riesgo cambiario.- Es el más conocido y visible de los riesgos financieros empresariales debido a la facilidad con que se miden sus consecuencias. Podemos enunciar que este tipo de riesgo se presenta como consecuencia de las fluctuaciones de las cotizaciones de las monedas en los mercados de divisas como resultado de la oferta y la demanda, y puede definirse como la variabilidad de la situación patrimonial y de la rentabilidad en función de las oscilaciones de los tipos de cambio de las divisas respecto la posición en que se encuentren las mismas, especialmente por los créditos, deudas y valores aplazados. La exposición al riesgo de cambio aparece ligada a un gran número de operaciones como por ejemplo, exportaciones, importaciones, préstamos en divisas, inversiones directas en el extranjero, etc. A su vez, dicha exposición puede originarse de diversas formas que, en síntesis, pudieran clasificarse en

tres categorías: Exposición de traslación (contable), también conocida como de conversión, Exposición de transacción y Exposición económica.

El proceso de administración del riesgo

1. Fase de Estudio: implica tres actividades que tienen mucha similitud entre sí: la identificación, el análisis y la evaluación de riesgos.

a) **Identificación de los riesgos:** Es el proceso que utiliza una empresa para identificar la exposición al riesgo (de sus bienes, responsabilidades y recursos humanos) en una forma sistemática, continua y consciente tan pronto como surge o incluso antes. Presupone:

- Escanear el entorno interno y externo para verificar si hay señales y tendencias que podrían exponer la empresa a riesgos.
- Establecer amenazas y/o oportunidades y determinar las probabilidades de su impacto sobre el funcionamiento y los objetivos de la empresa.

b) **Análisis del riesgo:** Proceso cognoscitivo en el cual se elabora el perfil de cada uno de los riesgos, después se examinan sus correlaciones y la frecuencia de su aparición. Es importante tener en cuenta que mientras el impacto de un solo evento podría ser mínimo, una secuencia de eventos puede ampliar su significación. Se realizan tareas como la de establecer posibles alternativas, elaborar escenarios de desenvolvimiento de las alternativas y alinearlos con los objetivos de la empresa.

c) **Evaluación del riesgo:** Es la cuantificación de las exposiciones a riesgo, la cual tendrá implicaciones financieras. Está orientada a:

- Medir el nivel de los probables daños y el costo de las medidas para evitarlos / disminuirlos.
- Examinar las capacidades y los recursos de que dispone la empresa para afrontar los riesgos identificados, sistematizados y evaluados.

- Diseñar el programa de la implementación de los instrumentos y las medidas para afrontar las amenazas.
- Preparar el plan de contingencia.

Es determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la empresa, así como obtener información para decidir la mejor combinación de las herramientas de la gestión de riesgos. En esta actividad es necesario relacionar sus dos parámetros principales: la frecuencia (probabilidad) y la severidad (volumen), que influyen para tomar una decisión acertada. Cuanta más alta sea la frecuencia, tanto más grande es el riesgo y cuanto más grande sea la severidad, más peligroso es el riesgo.

2. Fase de implementación: abarca la implementación de los instrumentos o técnicas de respuesta a los riesgos. Son operaciones dedicadas a ejercer influencias con el objetivo de alcanzar parámetros, que se alinea con las metas específicas de la empresa y convertir de este modo los riesgos en “riesgos aceptables”. Los expertos en gestión de riesgos señalan cinco operaciones principales de control de riesgos: la eliminación o evitación, la prevención, la reducción, la retención y la transferencia.

- a) **Eliminación o evitación del riesgo:** Es la actividad gerencial en la cual se trata de reducir el riesgo a través de rediseño del plan de la empresa. Para eliminar un riesgo hay que actuar de tal manera que no se cree una exposición a la pérdida, o que se elimine completamente cualquier exposición que exista, reduciendo la probabilidad de pérdida a cero. Con la evitación del riesgo se trata de no exponerse a un riesgo determinado. Así se reducen las amenazas de perder pero también las oportunidades de ganar.
- b) **Prevención:** Es cualquier medida que se tome para reducir la probabilidad de una pérdida o frecuencia. No se elimina toda posibilidad de pérdida como lo hace la eliminación. La prevención analiza las causas de las pérdidas y es una acción que se toma antes de que ocurra una pérdida.

- c) Reducción del riesgo: Orientada hacia la limitación de las posibilidades y de las graves consecuencias o de ambas de un riesgo. Se busca reducir la severidad a las pérdidas. Para analizar las oportunidades en el área de reducción de riesgos, el gestor de riesgos debe asumir que una pérdida ha ocurrido y preguntarse qué se podría haber hecho (antes o después) para reducir el tamaño o “severidad” de la pérdida.
- d) Retención del riesgo: Absorber el riesgo y cubrir las pérdidas con los propios recursos. Consiste en el conjunto de actividades, especialmente de tipo financiero, efectuados por la empresa para compensar directamente las posibles pérdidas que puedan ocurrir.
- e) Transferencia del riesgo: Conjunto de procedimientos cuyo objetivo es eliminar el riesgo transfiriéndolo de un lugar a otro o de un grupo a otro, ya sea vendiendo el activo dudosa o asegurando la actividad en potencial de riesgo. Es importante recalcar la importancia del método de transferencia de riesgo, ya que hoy en día es el método más utilizado en la gestión de riesgos, a su vez, hace uso de los instrumentos derivados. Esta operación cuenta con tres dimensiones, la de protección o cobertura, la de aseguramiento y la diversificación.

3. Fase de Control: concede un papel principal a los procesos de monitoreo, control y comunicación en el marco de la empresa, que está expuesto a riesgos.

- a) Monitoreo: Es obligatorio para el buen funcionamiento de la gestión de riesgos; donde se debe diseñar e implantar un sistema de mecanismos de medición y de seguimiento de las actividades expuestas a riesgos.
- b) Sistema de Control: Tiene como su tarea la sistematización de los datos de monitoreo, especialmente los resultados de la observación de los factores de riesgo.

- c) Comunicación: Instrumento indispensable para difundir la información sobre las amenazas y los factores de riesgo a todo el personal de la empresa.

La cadena de valor y el análisis de costos

El comportamiento de costos y la posición relativa de la compañía proviene de las actividades relacionadas con los valores que la compañía efectúa al competir en un sector industrial. Por tanto, un análisis significativo examina los que se hacen en ellas y no los totales. Cada actividad posee su propia estructura al respecto y el comportamiento de sus costos puede verse afectada por los nexos y las interrelaciones con otras actividades tanto dentro de la compañía como fuera de ella. Se obtiene una ventaja si ella consigue un costo acumulado menor en las actividades de valor que sus competidores.

El comportamiento de los costos depende de varios factores estructurales que influyen en ellos y que se denominan factores de costos. Estos factores rigen el comportamiento de las actividades relacionadas con valores respecto a los costos: economías de escala, aprendizaje, patrón de utilización de la capacidad, nexos, interrelaciones, integración, oportunidad, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales. Los mismos factores rigen la utilización de los activos y de los costos de operación en una actividad. Los factores frecuentemente interactúan para determinar el costo de una actividad. La interacción asume dos modalidades: se refuerzan o se contrarrestan.

Errores y fallas de las estrategias del liderazgo en costos

Muchas compañías no comprenden cabalmente el comportamiento de sus costos desde una perspectiva estratégica, y tampoco aprovechan las oportunidades de mejorar su posición relativa en ellos. A continuación presentaremos algunos de los errores más comunes que cometen al evaluar su posición y al utilizarla.

- Concentrarse exclusivamente en el costo de las actividades manufactureras
- No dar importancia a la función de adquisiciones
- Omitir las actividades indirectas o pequeñas

- Percepción errónea de los factores de costos
- No saber provechar los nexos
- Reducir los costos en forma contradictoria
- Utilizar incorrectamente el subsidio cruzado
- Pensar de modo incremental
- Deteriorar la diferenciación

Pasos del Análisis Estratégico de los costos

- a) Identificar la cadena apropiada de valor y asignarle los costos y los activos.
- b) Diagnosticar los factores de cada actividad y la manera en que interactúan.
- c) Identificar las cadenas de valor de la competencia y determinar su costo relativo y las fuentes de las diferencias de costos.
- d) Diseñar una estrategia para reducir la posición relativa en costos controlando los factores o reconfigurando la cadena de valor, el valor descendente o ambos.
- e) Garantizar que los esfuerzos tendientes a disminuir los costos no erosionan la diferenciación o tomar una decisión consciente para deteriorarla.
- f) Probar la sustentabilidad de la estrategia tendiente a reducir los costos.

2.3 Términos técnicos

Gestión.- Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

Estrategia.- Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial. Esta se hace evidente a través del modelo de negocio y las herramientas que facilitan su elaboración.

Costos.- Son desembolsos o sacrificios de valores que reportan beneficios futuros; son capitalizables e inventariables y hacen parte del Estado de Situación Financiera. Los valores de los materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación y en general todo lo que tenga que ver con producción es considerando como costos.

Rentabilidad.- Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

Cadena de Valor.- Representa el conjunto de actividades llevadas a cabo por una empresa que van desde la investigación y desarrollo a el servicio de posventa. Este modelo es un instrumento esencial para el análisis de las ventajas competitivas de la empresa y para ayudar a encontrar maneras de aumentar estas mismas ventajas. Según Michael E. Porter, la Cadena de Valor comprende actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio posventa) y actividades de apoyo (adquisición de insumos, investigación y desarrollo para la mejora del producto y/o proceso de producción, gestión de recursos humanos y la infraestructura de la empresa que está compuesta por la gestión general, finanzas y contabilidad, planificación, etc.

Riesgo financiero.- Es la probabilidad de incurrir en una pérdida patrimonial como resultado de una transacción financiera o por mantener un desequilibrio entre determinados activos y pasivos. El riesgo financiero si hace referencia a la estructura de endeudamiento de la Compañía.

Valor Económico Agregado.- El Valor Económico se calcula restando a las utilidades operacionales el costo financiero por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades (costo de capital).

Estrategias.- Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. La estrategia

competitiva es el camino global que las empresas transitan hasta alcanzar sus objetivos en términos de mercados y negocios.

2.4 Formulación de hipótesis

2.4.1 Hipótesis principal

La implementación efectiva de una Gestión Estratégica de costos como herramienta gerencial influye favorablemente en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

2.4.2 Hipótesis secundarias

- a) La planificación estratégica y financiera integrada como un proceso fundamental en la gestión estratégica de costos incide positivamente el riesgo financiero en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.
- b) La aplicación de las estrategias competitivas como instrumentos que generan competitividad empresarial contribuye eficientemente en las actividades de la cadena de valor en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.
- c) La aplicación del indicador Valor económico agregado como un instrumento de medición de la rentabilidad incide positivamente en la toma de decisiones estratégicas en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.
- d) Una buena gestión de costos como mecanismo estratégico ante un mercado competitivo maximiza significativamente la rentabilidad económica-financiera en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

3.1 Diseño metodológico

Es una investigación no experimental, cuyo diseño metodológico es el transeccional correlacional.

Ox r Oy

Donde:

O	=	Observación.
x	=	Gestión Estratégica de Costos.
y	=	Rentabilidad.
r	=	Relación de variables.

3.1.1 Tipo de investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio que se ha planteado, reúne las condiciones metodológicas suficientes para ser considerada una “**investigación aplicada**”, en razón que se utilizarán los principios, prácticas, normas y doctrina de la Contabilidad.

3.1.1.1 Nivel de investigación

La investigación a realizar conforme a sus propósitos se centra en el nivel “**descriptivo**”.

3.1.2 Procedimientos de contrastación de hipótesis

Para contrastar las hipótesis planteadas se usará la distribución ji cuadrada, pues los datos para el análisis deben estar en forma de frecuencias. La estadística ji cuadrada es la más adecuada porque las pruebas son las evidencias muestrales, y si las mismas aportan resultados significativamente diferentes de los planteados en las hipótesis nulas, ésta es rechazada, y en caso contrario es aceptable, teniendo en cuenta el siguiente procedimiento:

- Formulación de la hipótesis nula.
- Formulación de la hipótesis alterna.

Clasificar los datos en una tabla de contingencia para probar la hipótesis, de independencia de criterios, mediante la ji cuadrada, considerando un nivel de significancia $\alpha=0.05$ y 1 grado de libertad cuyo valor tabular es de $\chi^2_{(0.05, 1)} = 3.8416$ que luego será comparado con la ji cuadrada experimental para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población (N)

La delimitación cuantitativa de la población está determinada por el registro de 170 profesionales, entre gerentes administrativos y de campo, contadores, economistas, ingenieros de las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores ubicadas en Lima Metropolitana. Por consiguiente la población es heterogénea.

Empresas	Ubicación	Población (N)
A	Ate Vitarte	60
B	Surquillo	33
C	San Borja	25
D	Los Olivos	16
Otras Empresas	San Isidro	36
TOTAL		170

Fuente: Cámara de Comercio de Lima

3.2.2 Muestra

Considerando que la población en estudio está determinada cuantitativamente, el tamaño de la muestra se establece empleando una fórmula estadística para definición de muestras en poblaciones finitas.

$$n = \frac{(p \cdot q) \cdot Z^2 \cdot N}{(E)^2 (N - 1) + (p \cdot q) Z^2}$$

Donde:

- Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 90% de confianza.
- p : Proporción de caballeros involucrados en la empresa de ensamblaje e instalación de Ascensores a nivel de Lima Metropolitana, para el caso del presente estudio se considera. P = 0.8
- q : Proporción de damas involucradas en la empresa de ensamblaje e instalación de Ascensores a nivel de Lima Metropolitana para el caso del presente estudio se considera Q = 0.2
- € : Error estándar de la estimación o el máximo error permisible en el trabajo de investigación. El error varía entre (1% ≤ E ≤ 10%) para el caso del presente trabajo se está considerando un error del 10%
- N : Población
- n : Tamaño óptimo de muestra.

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{(0.8 \times 0.2) \times (1.64)^2 \times (170)}{(0.1)^2 (170 - 1) + (0.2 \times 0.8) (1.64)^2}$$

$$n = 35$$

Como la población en estudio es heterogénea, considerando que en ella participan gerentes administrativos y de campo, contadores, economistas, ingenieros de las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores ubicadas en Lima Metropolitana, la muestra presenta estratos proporcionales a su

participación en el tamaño de la población.

Estratificación de la muestra

El Factor de distribución muestral (fdm) permite obtener las muestras en el cuadro de la distribución muestral, para realizar las encuestas respectivas, el cual se obtiene: $(fdm) = n/N = 35/170 = 0.206$, teniendo lo siguiente:

Empresas	Ubicación	Población (N)	Muestra (n)
A	Ate Vitarte	60	12
B	Surquillo	33	7
C	San Borja	25	5
D	Los Olivos	16	3
Otras Empresas	San Isidro	36	7
TOTAL		170	35

3.3 Operacionalización de variables

A. Variable Independiente

X: Gestión Estratégica de Costos

Definición conceptual	Apaza, M. (n/d). Define la Gestión Estratégica de Costos como el área que tiene bajo su responsabilidad la búsqueda del conocimiento sofisticado de la estructura de costos de la empresa, con la finalidad de lograr ventajas competitivas sostenibles y continuas en el tiempo.	
Definición operacional	Indicadores	Índices
	Planificación estratégica y financiera integrada	Planificación Estratégica y financiera
		Componente Estratégico político
		Elementos de la Planificación Financiera
		Herramientas de la Planificación Financiera
	Estrategias competitivas	Tipos de estrategias
		Estrategias competitivas
		Factores competitivos
		Estrategias según la participación en el mercado
	Valor económico agregado (EVA)	Indicadores tradicionales
		EVA como indicador de medición
		Objetivos del EVA
	Gestión de costos	Contabilidad de Gestión
Proceso estratégico		
Sistema de costos		
Aplicación de los costos		

B. Variable Dependiente

Y: Rentabilidad

Definición conceptual	Parada, J. (1988) Define la Rentabilidad como un elemento medible y cuantificable que permite evaluar la gestión económica-financiera de una empresa. La rentabilidad es la capacidad que tiene la empresa para generar suficiente utilidad o ganancia.	
Definición operacional	Indicadores	Índices
	Riesgo financiero	Nivel de riesgo
		Administración de riesgo
		Funciones de la Administración de riesgos
		Tipos de riesgos financieros
	Cadena de valor	Actividades Primarias y de Apoyo
		Técnica de la Cadena de valor
		Análisis Estratégico de los costos
	Toma de Decisiones Estratégicas	Decisiones estratégicas
		Etapas en la Toma de decisiones
		Tipos de decisiones
		Técnicas
	Rentabilidad económica - financiera	Nivel de rentabilidad
Rentabilidad económica		
Rentabilidad financiera		
Tipos de empresa		

3.4 Técnicas de recolección de datos

3.4.1 Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos

Los métodos de investigación a emplearse en el proceso de investigación son: El método descriptivo, estadístico, de análisis – síntesis, entre otros, que conforme con el desarrollo de la investigación se den indistintamente.

Se utilizará la técnica de la encuesta con aplicación del cuestionario como instrumento.

Se utilizará también la técnica de la entrevista, estructurada y focalizada para establecer opiniones de los funcionarios de las empresas en estudio.

3.4.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos

El procedimiento de validez para garantizar su eficacia y efectividad de los instrumentos de investigación, fundamentalmente si estos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de las variables, procedió con la aplicación de una prueba piloto a diez (10) personas, de conformidad con la determinación de la muestra en forma aleatoria. Asimismo; la confiabilidad ha permitido obtener los mismos resultados en cuanto a su aplicación en un número de veces de tres (3) a las mismas personas en diferentes períodos de tiempo.

3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para el tratamiento de los datos producidos por el cuestionario se utilizará la estadística descriptiva utilizando el programa estadístico informático de mayor uso en las ciencias sociales; Statistical Package for the Social Sciences, conocido por sus siglas SPSS, edición IBM® SPSS® Statistics 20, versión en español.

3.6 Aspectos éticos

En la elaboración del proyecto de tesis, se ha dado cumplimiento a la Ética Profesional, desde su punto de vista especulativo con los principios fundamentales de la moral individual y social; y el punto de vista práctico a través de normas y reglas de conducta para satisfacer el bien común, con juicio de valor que se atribuye a las cosas por su fin existencial y a las personas por su naturaleza racional, enmarcadas en el Código de Ética de los miembros de los Colegios de Contadores Públicos del país, dando observancia obligatoria a los siguientes principios fundamentales:

- Integridad.
- Objetividad.
- Competencia profesional y debido cuidado.
- Confidencialidad.
- Comportamiento profesional

En general, el desarrollo se ha llevado a cabo prevaleciendo los valores éticos, como proceso integral, organizado, coherente, secuencial, y racional en la búsqueda de nuevos conocimientos con el propósito de encontrar la verdad o falsedad de conjeturas y coadyuvar al desarrollo de la ciencia contable.

4.1 Resultados de la entrevista

A continuación se presenta los resultados de las entrevistas efectuadas a profesionales y especialistas en el tema sobre **LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE ENSAMBLAJE E INSTALACIÓN DE ASCENSORES EN LIMA METROPOLITANA, AÑO 2012.**

1. En la gestión de su empresa. ¿Qué tipo de recursos técnicos y financieros requiere frecuentemente; Manual de organizaciones, de procedimientos y de funciones, planes operativos y financieros, políticas estratégicas, presupuestos, instrumentos financieros?

Al respecto, los entrevistados coinciden en que en la gestión de su empresa indudablemente se utilizan diferentes recursos como el manual de procedimientos y funciones, el componente político, los planes a corto y largo plazo y entre otros. La gestión empresarial es un requisito indispensable para la puesta en marcha de la empresa y por consiguiente se cumplan los objetivos organizacionales.

2. ¿En qué consiste la gestión de costos de su empresa?

A criterio de los entrevistados, coinciden en que la gestión de costos es un conjunto de procesos que conllevan a optimizar los resultados esperados. En general la gestión se basa en planes y/o programas a corto plazo, en la aplicación de un sistema de costos adecuado y en el análisis respectivo para tomar decisiones acertadas. Consideran que cada empresa es la más idónea para implantar su gestión de costos eficientemente y según sus necesidades.

3. ¿Usted considera que el análisis de la cadena de valor (Conjunto de actividades primarias y de apoyo) de su empresa es fundamental?

A criterio de los entrevistados, señalan que es de suma importancia analizar las actividades de la cadena de valor, porque esto permitiría evaluar las debilidades y fortalezas de las mismas. Además en relación a la asignación de costos, este análisis le ayudaría a identificar aquellas actividades que no son productivas y no deberían ser consideradas en el total de costos.

4. ¿En qué se basa la planificación estratégica de su empresa?

Según los entrevistados, mencionan que la planificación estratégica es un conjunto de diferentes componentes como los planes operativos, los objetivos estratégicos, las estrategias y sus tácticas respectivas. Y que estos componentes están plasmados en varios documentos gerenciales. Cabe resaltar la gran importancia que merece esta planificación porque es el corazón de toda empresa.

5. ¿En qué se basa la planificación financiera de su empresa?

A criterio de los entrevistados, mencionan que básicamente la planificación financiera es un conjunto de mecanismos cuantitativos donde se aprecian los planes financieros a corto y largo plazo, los pronósticos, los presupuestos y los estados financieros proyectados. Todo esto es concordado con la misión y los objetivos de la empresa.

6. ¿Cuáles son las estrategias y tácticas que aplica su empresa en el mercado competitivo de su industria?

Los entrevistados señalan que cada empresa maneja sus estrategias y tácticas de acuerdo a su posicionamiento en el mercado. En forma general coinciden en algunas como, la satisfacción del cliente, la calidad del producto y/o servicio, la publicidad de la marca, entre otros.

7. ¿Cuáles son los instrumentos o indicadores que han aplicado en su empresa para maximizar su rentabilidad?

Los entrevistados explicaron lo siguiente: que los indicadores más frecuentes son los ratios financieros, que son de gran ayuda para el análisis económico – financiero de la empresa y da un panorama en general para minimizar las deficiencias en la actualidad. También existen otros indicadores para medir la rentabilidad del activo y del patrimonio.

8. En su opinión ¿Usted considera que el EVA (Valor Económico Agregado) es un indicador que consiste en medir la rentabilidad obtenida por la empresa?

Para los entrevistados, este indicador es regularmente utilizado puesto que sus variables no son fácilmente identificadas, se necesita un análisis previo para calcular este coeficiente que permitirá medir la rentabilidad de la empresa; y no solo ello sino también el desempeño o eficiencia de la misma.

9. En su opinión ¿Qué decisiones estratégicas han tomado los ejecutivos para mejorar la rentabilidad de la empresa?

A criterio de los entrevistados, mencionan que no es sencillo tomar decisiones estratégicas, se tiene que pasar por un proceso continuo para llegar a considerar la mejor opción.

Consideran que si han tomado decisiones correctas por eso es que lideran en el mercado, pero también han fallado en ciertas oportunidades pero que a la vez enmendaron las consecuencias con otras alternativas.

10. ¿Qué tipos de riesgos financieros se han manifestado en la gestión de la empresa y qué mecanismos emplearon para reducirlos?

Según los encuestados, manifiestan que los riesgos más constantes son los siguientes: riesgo de mercado, riesgo de tipo de cambio, riesgo operativo, entre otros. De todas maneras se van a manifestar estos riesgos, lo importante es controlarlos o reducirlos para que no afecte la estabilidad económica de la empresa.

4.2 Resultados de la encuesta

A continuación se presenta el resultado de las encuestas, las cuales han sido procesadas en el software SPSS versión 20, las que se presentan en los siguientes cuadros.

1. ¿La empresa realiza al inicio del ejercicio económico una planificación estratégica y financiera?

CUADRO N° 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	29	82.9	82.9
	No	5	14.3	97.1
	No sabe	1	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0

Análisis e interpretación:

El 82.9% de los encuestados afirmaron que realizan al inicio del ejercicio económico una planificación estratégica y financiera, el 14.3% manifestaron que no lo realizan; y finalmente el 2.9% no opinaron al respecto.

Esto conlleva a resaltar la gran importancia de la planificación en una empresa para llegar a la cima del éxito.

2. ¿Qué aspectos ha considerado la empresa en el componente estratégico político para obtener una buena gestión?

CUADRO N° 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Visión y Misión	19	54,3	54,3
	Objetivos y metas	7	20,0	74,3
	Política de la empresa	9	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0

Análisis e interpretación

El 54.3% de los encuestados consideran que la visión y misión son componentes estratégicos para una buena gestión, mientras que el 20% manifestó que son los objetivos y metas, y finalmente el 25.7% mencionan que es la política de la empresa.

Por lo tanto considero que todas las alternativas forman parte del componente estratégico político que nos conducirá a una excelente gestión de la empresa.

3. En el proceso de la planificación financiera. ¿Qué elementos considera la empresa?

CUADRO N° 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La planificación del efectivo	15	42,9	42,9	42,9
Válidos Los Estados Financieros pro forma	20	57,1	57,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 42.9 % de los encuestados manifestaron que la planificación del efectivo es una parte importante de la planificación financiera, mientras que el 57.1% manifiestan que son los Estados financieros pro forma más relevantes en dicha planificación.

Por lo tanto considero que ambos elementos son importantes porque dependen entre sí para una efectiva planificación financiera.

4. ¿Cuáles de las siguientes herramientas aplica con mayor frecuencia en la planificación financiera?

CUADRO N° 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Presupuestos	20	57,1	57,1	57,1
Válidos Pronostico Financiero	15	42,9	42,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 57.1% de los encuestados aplican en la planificación financiera con mayor frecuencia los presupuestos, mientras que el 42.9% se inclinan por la herramienta del pronóstico financiero.

Considero que la herramienta más utilizada es el pronóstico financiero, porque permite crear escenarios en un tiempo determinado del futuro con cierta incertidumbre, esto quiere decir que es manejable.

5. ¿Cuáles son los tipos de estrategias que lideran en su empresa frente a la competencia?

CUADRO N° 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estrategias de precios	7	20,0	20,0	20,0
Estrategias de publicidad	2	5,7	5,7	25,7
Válidos Estrategias operativa	16	45,7	45,7	71,4
Estrategias financiera	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 20% de los encuestados se centran en la estrategias de precios como mecanismo estratégico frente a la competencia, solo el 5.7% se inclinan por las estrategias de publicidad, por otro lado con mayor alcance son las

estrategias operativas que indican el 45.7% del total; y por último el 28.6% indican que son las estrategias financieras las que permiten liderar en el mercado.

Se puede determinar en este caso que todas las estrategias son fundamentales y que debieran ir conjuntamente con sus tácticas para obtener mejores resultados en la empresa.

6. ¿Cuáles de las siguientes estrategias competitivas aplica su empresa?

CUADRO N° 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Calidad del producto y/o servicio	20	57,1	57,1	57,1
Válidos Satisfacción del cliente	13	37,1	37,1	94,3
Liderazgo en costos	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 57.1% de los encuestados manifestaron que la calidad del producto y/o servicio es una estrategia fundamental en toda empresa, por otro lado el 37.1% indicaron que la satisfacción del cliente también es una estrategia a considerar frente a la competencia; y por último solo el 5.7% mencionaron que el liderazgo en costos es una estrategia competitiva.

En este mercado tan competitivo se necesita todas las estrategias que nos permitirá liderar en nuestro sector.

7. ¿Qué factores competitivos han influenciado en la Rentabilidad de su empresa?

CUADRO N° 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Amenaza de entrada de nuevos competidores	21	60,0	60,0	60,0
Válidos Rivalidad entre los competidores	12	34,3	34,3	94,3
Poder de negociación de los proveedores	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

Más de la mitad de encuestados que representa el 60%, mencionaron que la amenaza de entrada de nuevos competidores es un factor influyente dentro de la competencia, por otro lado el 34.3% menciona que es la rivalidad entre los competidores; y finalmente solo el 5.7% dicen que es el poder de negociación de los proveedores.

Se podría determinar que algunas de las causales de disminución de la rentabilidad son estos factores competitivos que forman parte del entorno de la empresa.

8. ¿Qué estrategias competitivas, según su participación en el mercado, la empresa ha logrado sus objetivos organizacionales?

CUADRO N° 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estrategia del Líder	31	88,6	88,6	88,6
Válidos Estrategia del Especialista	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 88.6% de los encuestados se han posicionado por medio de la estrategia del líder, mientras que el 11.4% mencionan que son especialistas en su giro de negocio.

Existen varios tipos de estrategias que les permitirá a la empresa posicionarse en el mercado y lograr sus objetivos, en este caso ambos son válidos.

9. ¿Cuáles de los siguientes indicadores tradicionales de la creación de valor para el accionista y de la gestión de los directivos, se han aplicado en su empresa?

CUADRO N° 9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Precio de mercado de las acciones	20	57,1	57,1	57,1
Flujo de caja y flujo de caja libre	2	5,7	5,7	62,9
Rentabilidad del Activo	6	17,1	17,1	80,0
Rentabilidad del Patrimonio	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 57.1% de los encuestados aplica el precio de mercado de las acciones, el 5.7% aplica el flujo de caja y flujo de caja libre, el 17% aplica el indicador de la rentabilidad del activo; y finalmente el 20% aplica el indicador de la rentabilidad del patrimonio.

A lo largo del tiempo han existido diferentes indicadores de creación de valor, pero actualmente existen otros indicadores que son más eficientes.

10. ¿La empresa aplica el indicador del Valor Económico Agregado (EVA) para medir la rentabilidad del período?

CUADRO N° 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Si	23	65,7	65,7	65,7
No	4	11,4	11,4	77,1
No sabe	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 65.7% de los encuestados aplican el indicador del valor económico agregado para medir la rentabilidad de su empresa, por el contrario el 11.4% no lo aplican; y por último el 22.9% no opinó al respecto.

Respaldo a los que si aplican este indicador, porque es uno de los más usados actualmente y brinda muchos beneficios a la empresa.

11. ¿Cuáles de los siguientes objetivos ha logrado al aplicar el instrumento EVA en su empresa?

CUADRO N° 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Medir el desempeño financiero	19	54,3	54,3	54,3
Determinar la rentabilidad de la empresa	10	28,6	28,6	82,9
Ayudar en la toma de decisiones	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 54.3% de los encuestados manifestaron que les permite medir el desempeño financiero, el 28.6% mencionaron que determina la rentabilidad

de la empresa; y por último el 17.1% opinan que les ayuda en la toma de decisiones de la empresa.

Considero que los tres objetivos de la empresa son medidos por este instrumento eficientemente.

12. ¿La empresa ha implementado la Contabilidad de Gestión para facilitar la toma de decisiones en los procesos internos de la organización?

CUADRO N° 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	35	100,0	100,0	100,0

Análisis e interpretación

El total de encuestados manifestaron que si han implementado la contabilidad de gestión para facilitar la toma de decisiones en los procesos internos de la empresa.

La contabilidad de gestión es parte importante para el análisis de los costos de la empresa y permite a la Gerencia tomar decisiones estratégicas.

13. ¿La empresa ha diseñado un proceso estratégico para gestionar sus costos eficientemente?

CUADRO N° 13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	35	100,0	100,0	100,0

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados han diseñado un proceso estratégico para gestionar sus costos.

Es de suma importancia que este proceso estratégico esté permanentemente en la gestión de los costos de la empresa para maximizar los beneficios.

14. ¿Qué sistema de costos, según la forma de producir productos terminados, se aplica en su empresa?

CUADRO N° 14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sistema de Costos por Ordenes	29	82.9	82.4	82.4
Válidos Sistema de Costos por Procesos	4	11.4	11.4	94.3
Sistema de Costos por Ensamble	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 82.4% de los encuestados aplican el sistema de costos por órdenes, por otro lado el 11.4% aplican el sistema de costos por procesos; y por último el 5.7% aplican el sistema de costos por ensamble.

Considero que el sistema de costos por órdenes es el más utilizado por el rubro de la empresa, ya que se da por medio del ensamblaje de varias partes.

15. Dentro de los diversos usos que los funcionarios le pueden dar a los costos. ¿Cuáles se aplican en su empresa?

CUADRO N° 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medición de la ejecución del trabajo	4	11,4	11,4	11,4
Determinación del costo de producción	27	77,1	77,1	88,6
Formulación del presupuesto	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 11.4% de los encuestados opinan que los costos les ayudan en la medición de la ejecución del trabajo, por otro lado el 77.1% dicen que los costos sirven para la determinación del costo de producción; y finalmente el 11.4% mencionan que permite la formulación del presupuesto.

Cabe resaltar la importancia de los costos y su múltiple uso en la empresa.

16. ¿En qué nivel de riesgo se encuentra la empresa frente a la estabilidad financiera?

CUADRO N° 16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	3	8,6	8,6	8,6
Medio	30	85,7	85,7	94,3
Bajo	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 8.6% opinan que el riesgo de su empresa es alto, por el contrario el 85.7% mencionan que el riesgo está en un nivel medio; y por último el 5.7% opinaron que se encuentran en un nivel bajo de riesgo.

Considero que la mayoría de las empresas presentan cierto nivel de riesgo, cualquiera sea el tipo, lo importante es minimizarlos.

17. ¿La empresa cuenta con un programa de Administración de Riesgos?

CUADRO N° 17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	14,3	14,3
	No	24	68,6	82,9
	No sabe	6	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0

Análisis e interpretación

El 14.3% mencionan que si cuentan con un programa de Administración de riesgo, por el contrario en su mayoría representado por el 68.6% no lo tiene; y finalmente el 17.1% no opinó al respecto.

Frecuentemente las empresas no cuentan con un programa especializado de riesgos en este tipo de rubro, por generar un gasto significativo.

18. Según la Administración de riesgos en su empresa. ¿Qué funciones ayudan a identificar, medir y controlar los diferentes riesgos que se presentan?

CUADRO N° 18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Determinar el nivel de tolerancia o aversión al riesgo	2	5,7	5,7	5,7
Determinación del capital para cubrir un riesgo	1	2,9	2,9	8,6
Válidos Monitoreo y control de riesgos	29	82,9	82,9	91,4
Garantizar rendimientos sobre capital a los accionistas	2	5,7	5,7	97,1
Identificar alternativas para reasignar el capital	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 5.7% opinan que su sistema de riesgo les ayuda a determinar el nivel de tolerancia al riesgo, el 2.9% mencionan que les permite la determinación del capital para cubrir un riesgo, el 82.9% manifiestan que les ayuda a monitorear y controlar los riesgos, el 5.7% opinan que les permiten garantizar rendimientos sobre capital los accionistas; y por último el 2.9% mencionan que su sistema de riesgos identifica las alternativas para reasignar el capital.

Por lo tanto considero que todas las funciones expuestas ayudan y controlan los riesgos que se presentan en una empresa.

19. ¿Qué tipos de riesgos financieros se presentan en su empresa?

CUADRO N° 19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Riesgo de mercado	11	31,4	31,4	31,4
Riesgo de Crédito	4	11,4	11,4	42,9
Riesgo de liquidez	20	57,1	57,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 31.4% de los encuestados manifestó que el riesgo de mercado está latente en sus empresas, el 11.4% mencionaron que es el riesgo de crédito; y finalmente el 57.1% manifestaron que es el riesgo de liquidez.

En forma global existen muchos riesgos financieros que están causando incertidumbre en la continuidad de la empresa, aparte de los ya mencionados.

20. ¿Qué problemas considera que la empresa está afrontando en sus actividades?

CUADRO N° 20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Ausencia de un sistema automatizado en los procesos operativos	10	28,6	28,6	28,6
Falta de estrategias en el mercadotecnia y en las ventas	15	42,9	42,9	71,4
Falta de capacitación y motivación a los trabajadores	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 28.6% de los encuestados opinaron que la ausencia de un sistema automatizado en los procesos operativos es una causante, el 42.9% mencionaron que se debe a la falta de estrategias en el mercadotecnia y en las ventas; y por último el 28.6% manifiestan que la falta de capacitación y motivación a los trabajadores es un problema común en este sector.

Cabe mencionar que no solo estos tres problemas se manifiestan continuamente sino hay más indicadores que no permiten la eficiencia de las actividades de la empresa.

21. ¿La empresa ha implementado la técnica de la Cadena de valor para obtener ventaja competitiva?

CUADRO N° 21

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	34,3	34,3
	No	22	62,9	97,1
	No sabe	1	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0

Análisis e interpretación

El 34.3% de los encuestados afirmaron que han implementado la técnica de la cadena de valor para obtener ventaja competitiva, mientras que el 65.7% no lo aplican en su empresa, y el 2.9% no opinaron al respecto.

Considero que hay falta de conocimiento de esta técnica, porque es un instrumento muy importante para analizar los costos y aplicar estrategias respectivas en cada una de las actividades de la cadena de valor.

22. ¿Qué aspectos del análisis estratégico de los costos han considerado en la cadena de valor de su empresa?

CUADRO N° 22

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Diagnosticar los factores de cada actividad	3	8,6	8,6	8,6
Diseñar la estrategia para controlar los factores de costos o reconfigurando la cadena de valor	25	71,4	71,4	80,0
Probar la sustentabilidad de la estrategia tendiente a reducir los costos	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 8.6% opinaron que el diagnosticar los factores de cada actividad conlleva a un análisis de los costos, el 71.4% mencionan que se debe diseñar la estrategia para controlar los factores de costos o reconfigurar la cadena de valor son aspectos importante; y por último el 20% opinan que se debe probar la sustentabilidad de la estrategia tendiente a reducir los costos.

Todos estos aspectos se consideran fundamentales porque se relacionan entre sí para poder optimizar el análisis de la cadena de valor.

23. ¿La Alta Dirección de la empresa ha tomado decisiones estratégicas que le han permitido liderar en el mercado?

CUADRO N° 23

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Si	30	85,7	85,7	85,7
No	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 85.7% de los encuestados afirman que efectivamente la Alta Dirección ha tomado decisiones estratégicas, mientras que el 14.3% reconocen que no lo han tomado de manera estratégica.

Es de suma importancia que la Alta Dirección tome las mejores decisiones estratégicas para que le permitan seguir liderando en este mercado competitivo.

24. ¿Qué etapas se han considerado en la toma de decisiones de su empresa?

CUADRO N° 24

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
La identificación de los criterios para la toma de decisiones	2	5,7	5,7	5,7
El desarrollo y análisis de las alternativas	22	62,9	62,9	68,6
Selección e implantación de una alternativa	9	25,7	25,7	94,3
La evaluación de la efectividad de la decisión	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 5.7% menciona que la identificación de los criterios para la toma de decisiones es una etapa importante, el 62.9% opinan que es mejor el desarrollo y análisis de las alternativas, por otro lado el 25.7% dicen que la selección e implantación de una alternativa es lo ideal; y finalmente el 5.7% consideran que la evaluación de la efectividad de la decisión es lo que realmente se debería considerar.

En conclusión considero que todas las etapas son imprescindibles para tomar buenas decisiones en toda la organización.

25. ¿Qué tipos de decisiones se han tomado en la empresa frente a situaciones adversas?

CUADRO N° 25

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Decisiones estratégicas o de planificación	35	100,0	100,0	100,0

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados han tomado decisiones estratégicas o de planificación frente a situaciones adversas.

En general este tipo de decisión es muy conocida y benéfica, pero considero que las decisiones se rigen según la situación en la que se encuentre la empresa.

26. ¿Qué técnicas han implementado en la toma de decisiones de su empresa?

CUADRO N° 26

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jerarquía de objetivos	14	40,0	40,0	40,0
Válidos Árboles de decisiones	21	60,0	60,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 40% opina que la técnica de jerarquía de objetivos es factible, y por otro lado el 60% menciona que la técnica del árbol de decisiones es la más conocida y usada por las empresas para tomar sus decisiones.

Considero que ambas técnicas son para escenarios particulares y según sus necesidades. Inclusive las mismas empresas han diseñado sus técnicas.

27. ¿Cuál es el nivel de rentabilidad que obtuvo la empresa en el período de investigación?

CUADRO N° 27

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Positivo	22	62,9	62,9	62,9
Válidos Estándar o normal	13	37,1	37,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 62.9% manifestó que el nivel de rentabilidad que obtuvo su empresa fue positivo o con un nivel alto, mientras que el 37.1% opino que fue estándar o normal.

En este rubro de empresas la rentabilidad es relativamente positiva, ya que al tener elevados ingresos también se generan diferentes tipos de riesgos en la empresa.

28. ¿Qué mecanismos se aplicaron para que la empresa logre una rentabilidad económica óptima?

CUADRO N° 28

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Elevar el precio de venta	9	25,7	25,7	25,7
Disminución de los costos	24	68,6	68,6	94,3
Válidos Aplicación de estrategias en marketing	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 25.7% de los encuestados opinaron que prefieren elevar el precio de venta como mecanismo para obtener mayor rentabilidad, por otro lado el 68.6% del

total mencionan que es mejor disminuir los costos, y por último el 5.7% han decidido aplicar estrategias en marketing.

Considero fundamentalmente los dos primeros mecanismos para un corto plazo, sin embargo deberían aplicar otras estrategias a largo plazo para maximizar la rentabilidad.

29. ¿Qué beneficios obtuvo la empresa al reflejar una rentabilidad financiera adecuada?

CUADRO N° 29

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena gestión de sus recursos financieros	24	68,6	68,6	68,6
Obtiene un apalancamiento financiero positivo	4	11,4	11,4	80,0
Maximiza las ganancias de los accionistas	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Análisis e interpretación

El 68.6% de los encuestados manifestaron tener una buena gestión de sus recursos financieros, por otro lado el 11.4% opino que se obtiene un apalancamiento financiero positivo; y por último el 20% mencionó que se maximizó las ganancias de los accionistas.

En general considero que todos estos beneficios se obtienen al reflejar una rentabilidad financiera adecuada.

30. En función de su rentabilidad. ¿En qué tipo de empresa se ubica actualmente?

CUADRO N° 30

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Empresas en Expansión	35	100,0	100,0	100,0

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados opinaron que sus empresas se encuentran en expansión según su nivel de rentabilidad.

Considero que estas empresas han surgido rápidamente porque es el boom de las edificaciones y construcciones en nuestro país. Por lo que se necesitan empresas del rubro ensamblaje e instalación de ascensores.

4.3 Contrastación de hipótesis

Para contrastar las hipótesis se ha usado la prueba Ji Cuadrado, teniendo en cuenta los pasos o procedimientos siguientes:

4.3.1 Primera Hipótesis

La planificación estratégica y financiera integrada como un proceso fundamental en la gestión estratégica de costos incide positivamente el riesgo financiero en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

a. Hipótesis Nula (H_0)

La planificación estratégica y financiera integrada como un proceso fundamental en la gestión estratégica de costos **NO** incide positivamente en el riesgo financiero en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

b. Hipótesis Alternativa (H_1)

La planificación estratégica y financiera integrada como un proceso fundamental en la gestión estratégica de costos **SI** incide positivamente en el riesgo financiero en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico ubicado en la tabla de Ji-Cuadrada es $\chi^2_{\alpha}(k-1)$, (r-1) gl.

$$\chi^2_{\alpha(4) \text{ gl.}} = 9.49$$

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \frac{\sum (o_i - e_i)^2}{e_i} = 17.701$$

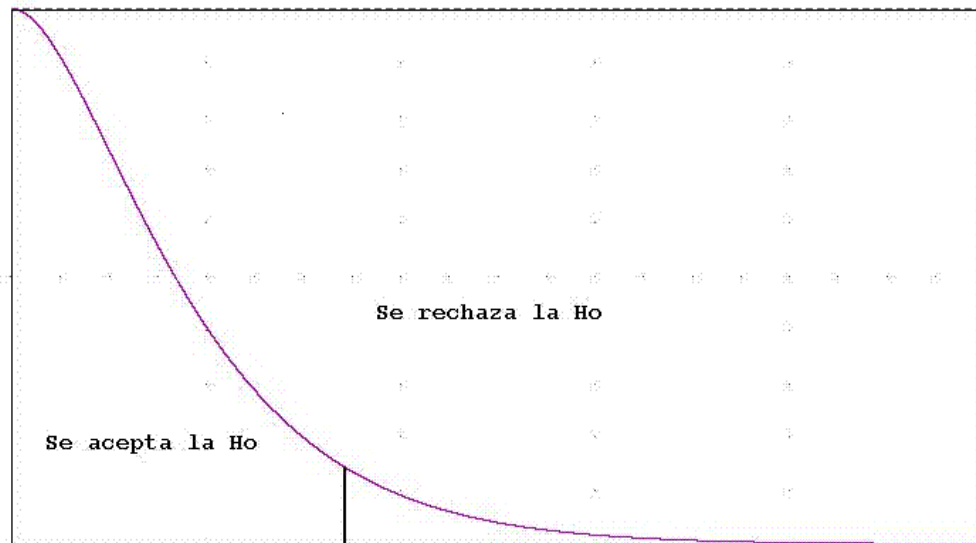
Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

χ^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el software estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de contingencia N° 1.

e. Toma de decisiones



$$\chi^2_{(4) gl.} = 9.49$$

$$\chi^2_c = 17.701$$

Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que La planificación estratégica y financiera integrada como un proceso fundamental en la gestión estratégica de costos **SI** incide positivamente en el riesgo financiero en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012., lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software estadístico SPSS versión 20, para lo cual se adjunta las evidencias.

Tabla de contingencia N° 1

1. ¿La empresa realiza al inicio del ejercicio económico una planificación estratégica y financiera? * 16. ¿En qué nivel de riesgo se encuentra la empresa frente a la estabilidad financiera?

Variables		16. ¿En qué nivel de riesgo se encuentra la empresa frente a la estabilidad financiera?			
		Alto	Medio	Bajo	Total
1. ¿La empresa realiza al inicio del ejercicio económico una planificación estratégica y financiera?	Si	3	25	1	29
	No	0	5	0	5
	No Sabe	0	0	1	1
	Total	3	30	2	35

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,701 ^a	4	,001
Razón de verosimilitudes	7,671	4	,104
N de casos válidos	35		

4.3.2 Segunda Hipótesis

La aplicación de las estrategias competitivas como instrumentos que generan competitividad empresarial contribuye eficientemente en las actividades de la cadena de valor en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

a. Hipótesis Nula (H_0)

La aplicación de las estrategias competitivas como instrumentos que generan competitividad empresarial **NO** contribuye eficientemente en las actividades de la cadena de valor en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

b. Hipótesis Alternativa (H_1)

La aplicación de las estrategias competitivas como instrumentos que generan competitividad empresarial **SI** contribuye eficientemente en las actividades de la cadena de valor en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico ubicado en la tabla de Ji-Cuadrada es $\chi^2_{\alpha}(k-1)$, (r-1) gl.

$$\chi^2_{\alpha}(4) \text{ gl.} = 9.49$$

d. Se calculó la prueba estadística con la formula siguiente:

$$\chi^2_c = \frac{\sum (o_i - e_i)^2}{e_i} = 21.538$$

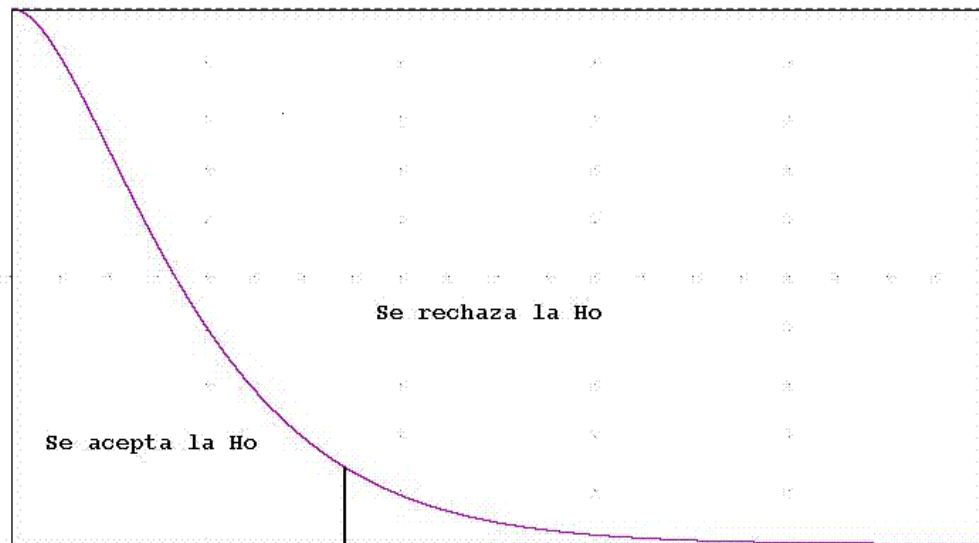
Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

χ_c^2 = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el software estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de contingencia N° 2.

e. Toma de decisiones



$$\chi_t^2 (4) \text{ gl.} = 9.49$$

$$\chi_c^2 = 21.538$$

Interpretación

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que La aplicación de las estrategias competitivas como instrumentos que generan competitividad empresarial **SI** contribuye eficientemente en las actividades de la cadena de valor en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012., lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software estadístico SPSS versión 20, para lo cual se adjunta las evidencias.

Tabla de contingencia N° 2

1. ¿Cuáles de las siguientes estrategias competitivas aplica su empresa? * 21. ¿La empresa ha implementado la técnica de la Cadena de valor para obtener ventaja competitiva?

Variables		21. ¿La empresa ha implementado la técnica de la Cadena de valor para obtener ventaja competitiva?			
		Si	No	No sabe	Total
6. ¿Cuáles de las siguientes estrategias competitivas aplica su empresa?	Calidad del producto y/o servicio	10	10	0	20
	Satisfacción del cliente	2	11	0	13
	Liderazgo en costos	0	1	1	2
	Total	12	22	1	35

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,538 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	11,570	4	,021
N de casos válidos	35		

4.3.3 Tercera Hipótesis

La aplicación del indicador Valor económico agregado como un instrumento de medición de la rentabilidad incide positivamente en la toma de decisiones estratégicas en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

a. Hipótesis Nula (H_0)

La aplicación del indicador Valor económico agregado como un instrumento de medición de la rentabilidad **NO** incide positivamente en la toma de decisiones estratégicas en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

b. Hipótesis Alterna (H_1)

La aplicación del indicador Valor económico agregado como un instrumento de medición de la rentabilidad **SI** incide positivamente en la toma de decisiones estratégicas en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico ubicado en la tabla de Ji-Cuadrada es $\chi^2_{\alpha}(k-1)$, (r-1) gl.

$$\chi^2_{\alpha(9) \text{ gl.}} = 16.92$$

d. Se calculó la prueba estadística con la formula siguiente:

$$\chi^2_c = \frac{\sum (o_i - e_i)^2}{e_i} = 18.064$$

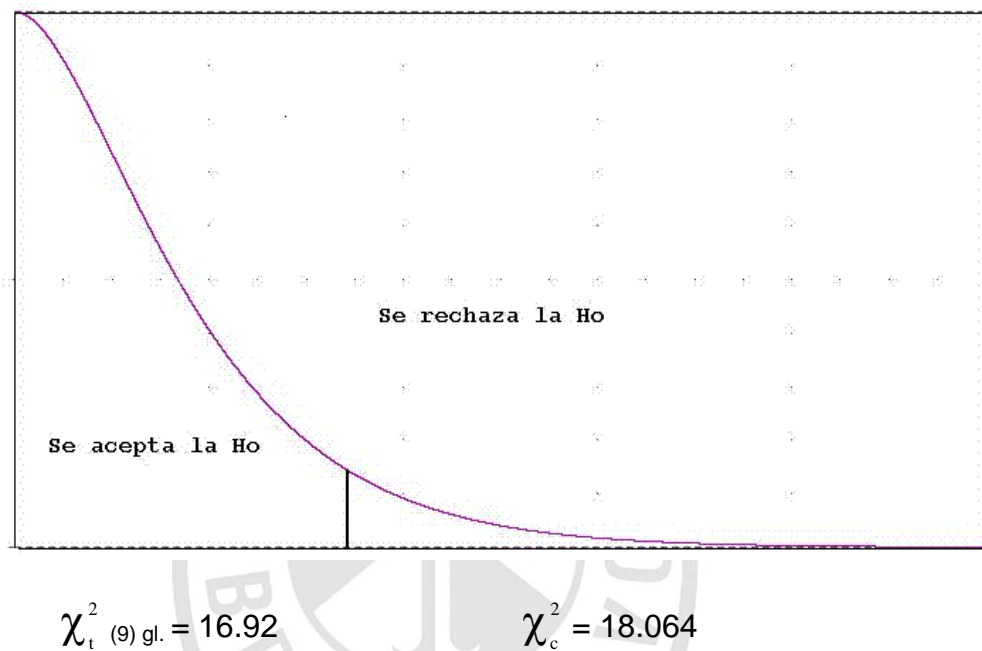
Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

χ_c^2 = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el software estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de contingencia N° 3.

f. Toma de decisiones



Interpretación

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que La aplicación del indicador Valor económico agregado como un instrumento de medición de la rentabilidad **SI** incide positivamente en la toma de decisiones estratégicas en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012., lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software estadístico SPSS versión 20, para lo cual se adjunta las evidencias.

Tabla de contingencia N° 3

5. ¿Cuáles son los tipos de estrategias que lideran en su empresa frente a la competencia? * 24. ¿Qué etapas se han considerado en la toma de decisiones de su empresa?

Variables		24. ¿Qué etapas se han considerado en la toma de decisiones de su empresa?				
		La identificación de los criterios para la toma de decisiones	El desarrollo y análisis de las alternativas	Selección e implantación de una alternativa	La evaluación de la efectividad de la decisión	Total
5. ¿Cuáles son los tipos de estrategias que lideran en su empresa frente a la competencia?	Estrategias de precios	0	1	5	1	7
	Estrategias de publicidad	0	2	0	0	2
	Estrategias operativa	2	13	1	0	16
	Estrategias financiera	0	7	2	1	10
	Total	2	23	8	2	35

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,064 ^a	9	,034
Razón de verosimilitudes	19,379	9	,022
N de casos válidos	35		

4.3.4 Cuarta Hipótesis

Una buena gestión de costos como mecanismo estratégico ante un mercado competitivo maximiza significativamente la rentabilidad económica-financiera en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

a. Hipótesis Nula (H_0)

Una buena gestión de costos como mecanismo estratégico ante un mercado competitivo **NO** maximiza significativamente la rentabilidad económica-financiera en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

b. Hipótesis Alterna (H_1)

Una buena gestión de costos como mecanismo estratégico ante un mercado competitivo **SI** maximiza significativamente la rentabilidad económica-financiera en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico ubicado en la tabla de Ji-Cuadrada es $\chi^2_{\alpha}(k-1)$, (r-1) gl.

$$\chi^2_{\alpha}(4) \text{ gl.} = 9.49$$

d. Se calculó la prueba estadística con la formula siguiente:

$$\chi^2_c = \frac{\sum (o_i - e_i)^2}{e_i} = 36.810$$

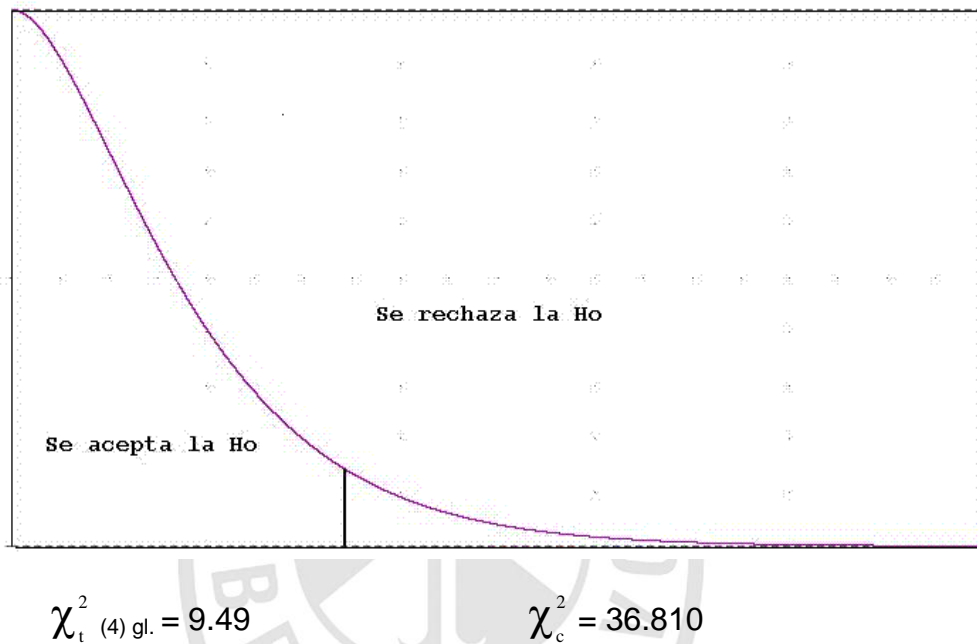
Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

χ_c^2 = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el software estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de contingencia N° 4.

e. Toma de decisiones



Interpretación

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que Una buena gestión de costos como mecanismo estratégico ante un mercado competitivo **SI** maximiza significativamente la rentabilidad económica-financiera en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012., lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software estadístico SPSS versión 20, para lo cual se adjunta las evidencias.

Tabla de contingencia N° 4

14. ¿Qué sistema de costos, según la forma de producir productos terminados, se aplica en su empresa? * 28. ¿Qué mecanismos se aplicaron para que la empresa logre una rentabilidad económica óptima?

Variables		28. ¿Qué mecanismos se aplicaron para que la empresa logre una rentabilidad económica óptima?			
		Elevar el precio de venta	Disminución de los costos	Aplicación de estrategias en marketing	Total
14. ¿Qué sistema de costos, según la forma de producir productos terminados, se aplica en su empresa?	Sistema de Costos por Ordenes	9	20	0	29
	Sistema de Costos por Procesos	0	4	0	4
	Sistema de Costos por Ensamble	0	0	2	2
	Total	9	24	2	35

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,810 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	18,081	4	,001
N de casos válidos	35		

4.4 Caso Práctico

Historia de la empresa

Un pragmático mecánico que se balanceaba sobre una plataforma elevada sobre una multitud en el Crystal Palace de la Ciudad de Nueva York impactó a la muchedumbre cuando dramáticamente cortó el único cable que suspendía la plataforma sobre la que estaba parado. La plataforma bajó una cuantas pulgadas, pero después se detuvo. El nuevo freno de seguridad revolucionario había funcionado, deteniendo la plataforma y evitando que cayera al piso. “Todo en orden, caballeros” gritó el hombre.

Este hombre fue el fundador y persona que bautizó la compañía. Con su freno de seguridad, esta empresa literalmente dio origen a la industria del elevador. Su invento permitió que los edificios – y la imaginación de los arquitectos – escalaran los cielos, dando una forma nueva y más audaz al paisaje urbano moderno.

La empresa sigue a la vanguardia, como líder de la industria del elevador, con más de 60,000 empleados, sirviendo a clientes en todos los países del mundo. Gracias a su dedicación, usted puede usar los ascensores con confianza, sabiendo que la empresa cuenta con más de 150 años de experiencia tanto en seguridad como en calidad.

La empresa ha cambiado la forma del mundo. Desde sus humildes inicios en Yonkers, Nueva York, hasta el líder de la industria en la actualidad, la larga historia de Perú S.A. es un testamento de seguridad, servicio y desempeño. Esta empresa se encuentra en más de 100 países del mundo.

Información General de la Empresa

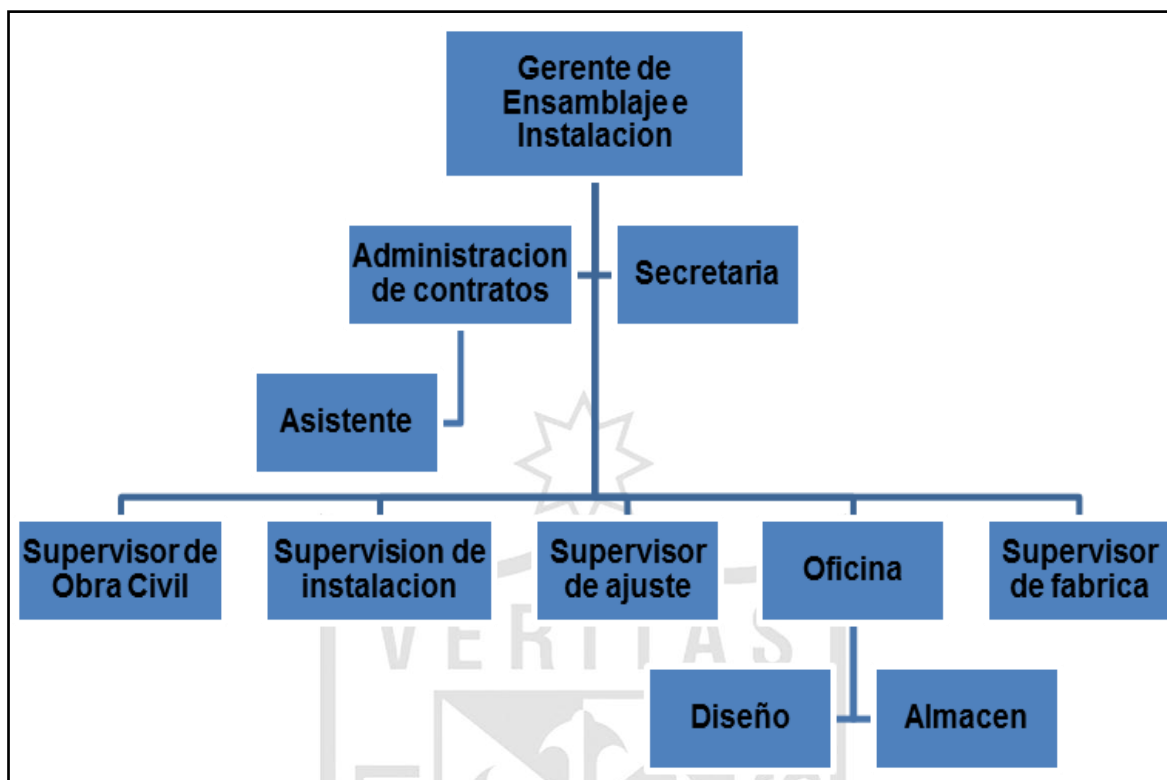
La empresa Perú S.A. fue fundada el 22 de Octubre de 1853. Es la empresa más grande del mundo de ascensores. Para arquitectos, contratistas, diseñadores y residencias particulares, esta es la compañía líder mundial de transporte vertical.

Sede Principal: Ate Vitarte

Oficina Principal: Jr. Alfredo Mendiola 459

Teléfonos: 4353900 / 4356000

E-mail: www.peru.com



Descripción de la Organización

Visión

Empresa internacional, consolidada y de reconocido prestigio en la instalación y ensamblaje de Ascensores, contando con un equipo humano técnicamente competente, capacitado, motivado y comprometido, utilizando procesos modernos y sistemas y herramientas tecnológicamente avanzados

Misión

Es una empresa especializada en la instalación y ensamblaje de Ascensores con experiencia en su sector; comprometida con la Excelencia, la Satisfacción de sus Clientes, Empleados y Accionistas; así como con la Seguridad, Salud, la protección del Medio Ambiente y la Comunidad, a través de una labor eficiente y de mejoramiento continuo, asegurando simultáneamente el fortalecimiento económico de la empresa.

Objetivos Estratégicos

- Posicionar a nuestra marca dentro del segmento líder del mercado.
- Incorporar permanentemente nuevas tecnologías en los procesos productivos.
- Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.
- Crear vínculos con los mejores proveedores y clientes del mercado, para proporcionar valor agregado a los servicios y productos que comercializamos.
- Respetar el medioambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en proceso productivo.

Valores Corporativos

Seguridad

Millones de personas alrededor del mundo utilizan los ascensores de nuestra empresa, todos los días sin temor alguno. Para nosotros, este hecho es un éxito.

Calidad

Durante más de 150 años la calidad ha convertido a nuestra empresa en el nombre más confiable en la industria de los elevadores.

Integridad

Creemos firmemente en hacer las cosas bien siempre y en hacer negocios al pie de la letra y dentro del espíritu de la Ley. Al actuar con ética y honorablemente nos ganamos la lealtad de nuestros clientes.

Excelencia en el servicio

La excelencia en el Servicio es mucho más que el producto que entregamos, es nuestra forma de pensar y de actuar.

Confianza

Es una cualidad imprescindible que brindamos a nuestros clientes en todo momento.

A continuación se presentará algunos Estados financieros del periodo de investigación.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
Al 31 de Diciembre del 2012		
(Expresado en nuevos soles)		
ACTIVO		
Caja y Bancos	875,606.00	14.3%
Cuentas por cobrar (neto de prov. Cob. Dudosa)	1,818,746.00	29.7%
Otras cuentas por cobrar	845,380.00	13.8%
Existencias	244,587.34	4.0%
Gastos pagados por anticipado	625,510.00	10.2%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4,409,829.34	71.9%
Otras cuentas por cobrar a LP	25,276.00	0.4%
Inversiones en valores	256,663.00	4.2%
Inmueb., maq. y equipo, neto de depreciación	952,675.00	15.5%
Activos intangibles, neto de amortización acumulada	434,042.00	7.1%
Otros activos	54,380.00	0.9%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,723,036.00	28.1%
TOTAL ACTIVO	6,132,865.34	100.0%
PASIVO Y PATRIMONIO		
Sobregiros y Pagarés bancarios	-	0.0%
Cuentas por pagar comerciales	1,010,900.00	16.5%
Otras cuentas por pagar	42,380.00	0.7%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,053,280.00	17.2%
Otras cuentas por pagar a LP	560,000.00	9.1%
Pasivos tributarios diferidos	45,600.00	0.7%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	605,600.00	9.9%
TOTAL PASIVO	1,658,880.00	27.0%
Capital	3,138,524.00	51.2%
Acciones de inversión	50,632.00	0.8%
Reservas	160,194.70	2.6%
Resultados acumulados	65,656.00	1.1%
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	1,058,978.64	17.3%
TOTAL PATRIMONIO	4,473,985.34	73.0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	6,132,865.34	100.0%

ESTADO DE RESULTADOS		
Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012		
(Expresado en nuevos soles)		
<u>INGRESOS DE OPERACIÓN</u>		
VENTAS NETAS	40,413,237.00	100.0%
COSTO DE VENTAS:	-36,516,756.00	-90.4%
UTILIDAD BRUTA	3,896,481.00	9.6%
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-1,852,158.21	-4.6%
GASTO DE VENTA	-381,348.16	-0.9%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	1,662,974.63	4.1%
<u>OTROS INGRESOS Y GASTOS:</u>	-150,148.00	-0.4%
UTILIDAD ANTES PART.E IMP.	1,512,826.63	3.7%
IMPUESTO A LA RENTA	-453,847.99	-1.1%
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	1,058,978.64	2.6%

Aplicación de los Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad Económica (ROA)

$$\text{R.E. } \frac{1,512,826.63}{6,132,865.34} = 0.25$$

$\frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Activo Total}}$
--

Según este ratio el 25% representa el retorno sobre la inversión.

Rentabilidad Financiera (ROE)

$$\text{R.F. } \frac{1,058,978.64}{4,473,985.34} = 0.24$$

$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
--

Según este ratio el 24% representa el rendimiento sobre el patrimonio

Margen de Utilidad Bruta

$$\text{M.U.B } \frac{3,896,481}{40,413,237} = 0.10$$

$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$

Según este ratio nos indica que el 10% de los ingresos podrán cubrir los gastos distintos al costo de venta.

Margen de Utilidad antes de Impuestos

$$\text{M.U.A.I } \frac{1,512,826.63}{40,413,237} = 0.04$$

$\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Ventas}}$
--

Según este ratio la empresa ha obtenido el 4% de utilidad antes de cubrir sus obligaciones tributarias.

Margen de Utilidad Neta

$$\text{M.U.N } \frac{1,058,978.64}{40,413,237} = 0.03$$

$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
--

Según este ratio queda 3% de utilidad neta para distribuir a los accionistas

Registro de Costo Total Mensual

CONSUMO EN LA PRODUCCIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
1- Materiales y Suministros Directos	1,210,200	1,211,640	1,415,100	1,513,650	913,120	984,230	1,215,150
2- Mano de Obra Directa	329,800	529,900	811,840	659,652	258,690	311,260	612,950
3- Otros Costos Directos	6,500	5,910	7,110	6,848	4,736	3,850	3,800
4- Gastos de Producción Indirectos	1,132,400	1,220,020	1,308,560	1,288,650	999,560	1,229,560	1,318,150
4.1 - Materiales y Suministros Indirectos	263,200	282,250	270,890	302,120	253,450	253,690	333,090
4.2 - Mano de Obra Indirecta	705,200	786,750	925,320	885,180	615,250	834,860	893,330
4.3 - Otros Gastos de Producción Indirectos	164,000	151,020	112,350	101,350	130,860	141,010	91,730
TOTAL CONSUMO EN LA PRODUCCIÓN	2,678,900	2,967,470	3,542,610	3,468,800	2,176,106	2,528,900	3,150,050

Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
1,414,360	953,690	1,013,160	1,605,100	1,700,100	15,149,500
512,800	210,590	311,860	685,300	800,680	6,035,322
5,590	4,974	3,600	7,620	9,180	69,718
1,366,150	1,269,846	1,249,880	1,369,580	1,509,860	15,262,216
312,360	293,650	303,160	293,180	373,320	3,534,360
892,790	874,396	835,630	934,550	965,020	10,148,276
161,000	101,800	111,090	141,850	171,520	1,579,580
3,298,900	2,439,100	2,578,500	3,667,600	4,019,820	36,516,756

Este presupuesto de costos corresponde a una máquina de un determinado mes. Aquí se muestra detalladamente todos los costos estimados en que se debería de incurrir, con el fin de conocer el valor de venta real.

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION	
Cliente: Inmuebles Panamericana S.A.	
Maquina: 01 Ascensor	
	Valor S/.
Material local	85,000.00
Material Directo	85,000.00
Instaladores	10,240.00
Ayudantes	3,240.00
Mano de Obra Directa	13,480.00
Misceláneos	1,500.00
Instalación de espejos	450.00
Pintura de puertas	900.00
Prevencionista de riesgo	550.00
Otros costos directos	3,400.00
Costos Indirectos de Fabricación	10,200.00
Total de costos	112,080.00
Margen 5%	3,362.40
Valor de Venta	115,442.40
IGV	20,779.63
Precio de Venta	136,222.03

Con respecto a los costos totales mensuales, se deberían analizar por cada rubro como materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos; aún más se debería dar mayor importancia a este último por ser de mayor cuantía en casi todos los meses.

ANALISIS COMPARATIVO DEL COSTO DE PRODUCCION

Cliente: Inmuebles Panamericana S.A.

Maquina: 01 Ascensor

	Valor S/. Presupuestado		Valor S/. Real	
Valor de Venta	115,442.40		115,442.40	
Material Directo	85,000.00		84,180.00	
Materiales y Suministros Directos	85,000.00	73.6%	84,180.00	72.9%
Instaladores	10,240.00		9,240.00	
Ayudantes	3,240.00		2,075.00	
Mano de Obra Directa	13,480.00	11.7%	11,315.00	9.8%
Misceláneos	1500.00		1200.00	
Instalación de espejos	450.00		400.00	
Pintura de puertas (10)	900.00		850.00	
Prevencionista de riesgo	550.00		450.00	
Otros Costos directos	3,400.00	2.9%	2,900.00	2.5%
Costos Indirectos de Fabricación	10,200.00	8.8%	12,200.00	10.6%
Total del Costo de producción	112,080.00	97.1%	110,595.00	95.8%
Margen de Utilidad	3,362.40	2.9%	4,847.40	4.2%

En este cuadro apreciamos un análisis comparativo de los costos presupuestados y los costos reales. Observamos que hay ciertas diferencias en todos los rubros, sea positivo o negativo. Pero en general donde podríamos analizar para reducir costos sería en la mano de obra directa y otros costos directos. Una de las estrategias es aplicar el liderazgo en costos, pero previamente un análisis de toda la cadena de valor de la empresa, para enfocarse en las actividades que generan mayor valor y eliminar o reducir aquellas que no generan valor alguno.

A continuación, después de la reducción de costos en ciertos rubros mencionados anteriormente, obtuvimos una disminución notable en el Costo de Ventas y por ende aumentó nuestra rentabilidad, en la que apreciamos en el siguiente cuadro:

ESTADO DE RESULTADOS		
Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012		
(Expresado en nuevos soles)		
<u>INGRESOS DE OPERACIÓN</u>		
VENTAS NETAS	40,413,237.00	100.0%
COSTO DE VENTAS:	-36,221,316.00	-89.6%
UTILIDAD BRUTA	4,191,921.00	10.4%
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-2,037,374.03	-5.0%
GASTO DE VENTA	-419,482.98	-1.0%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	1,735,063.99	4.3%
<u>OTROS INGRESOS Y GASTOS:</u>	-150,148.00	-0.4%
UTILIDAD ANTES PART.E IMP.	1,584,915.99	3.9%
IMPUESTO A LA RENTA	-475,474.80	-1.2%
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	1,109,441.19	2.7%

La conclusión de este caso, es que la empresa en primer lugar deberá analizar su cadena de valor, luego identificar las causales de sus costos en los tres rubros del costo de producción; y finalmente aplicar la reducción de costos donde sea conveniente.

Analizando los dos Estados de resultados, observamos que existe una diferencia positiva, la cual nos permite deducir que incremento la rentabilidad de la empresa.

5.1 Discusión

La Gestión Estratégica de costos es una herramienta gerencial que incide significativamente en la rentabilidad de las empresas. Es de suma importancia la aplicación de esta herramienta para la mejora continua de las actividades de la cadena de valor de las empresas. En este punto se tiene que resaltar aquellas actividades que generan valor para la empresa y las que no generan dicho valor. Por lo tanto es necesario un análisis estratégico de todas las actividades del proceso del producto final. Después de esta evaluación respectiva se podrá aplicar un proceso de varias etapas que contiene una planificación estratégica, que concuerde con la visión, misión y objetivos de la empresa, paralelamente considerar las proyecciones financieras de las necesidades y la capacidad de recursos disponibles.

Ante esto las organizaciones están cada vez más preocupadas por hacer más productivos sus recursos y generar de esta manera valor para los accionistas. Sin embargo a pesar de los grandes esfuerzos que realizan no han logrado aún ser productivas en su operación. Demostrando que la mayoría de las empresas no generaron valor sino que están destruyendo valor. Una de las razones de esta situación se atribuye a que no existe una consistencia entre los objetivos estratégicos de las mismas y los objetivos operacionales. Por esta razón se hace necesario realizar un análisis acerca de la gerencia estratégica de costos, sus elementos, sus objetivos y su relación con la generación de valor para el accionista, medido en términos del valor económico agregado.

En el proceso de la investigación hemos llegado a la conclusión en lo siguiente, para analizar los costos en la empresa, es necesario contar con la implementación de una Gestión Estratégica de costos eficiente para que se pueda verificar como se está realizando el ensamblaje e instalación de Ascensores. Además la Gerencia estratégica de costos aporta información empresarial útil para promover la ventaja competitiva en las empresas, promoviendo de este modo que las mismas sean capaces de obtener una mayor rentabilidad

económica y financiera, con un nivel bajo de riesgo y controlado por la Administración del mismo. Otro hallazgo importante que hemos verificado es en cuanto a la aplicación de las estrategias competitivas, es su mayoría las empresas dicen tener conocimiento de las mismas pero en su tradicionalismo no han innovado estas estrategias, hoy en día existen diferentes tipos de estrategias, una de ellas es según la participación en el mercado; como las estrategias del líder, del retador, del seguidor y el especialista. De la misma manera deberían aplicarse conjuntamente con las tácticas según sus objetivos establecidos. En resumen podemos decir la Gestión Estratégica de costos influye positivamente en la rentabilidad de las empresas



5.2 Conclusiones

- Se ha determinado que las empresas de ensamblaje e instalación han elaborado su plan estratégico y financiero al inicio del ejercicio económico pero con ciertas deficiencias por lo que no se ha podido identificar, medir, evaluar y controlar el riesgo financiero dentro de la empresa.
- Por la falta de estrategias competitivas en cada uno de los procesos de la gestión de la empresa, no se ha logrado los resultados esperados; y aun mas las empresas no han implementado la técnica de la cadena de valor para mejorar en forma global sus actividades.
- La mayoría de empresas están muy arraigadas a aplicar los indicadores tradicionales en vez de aplicar instrumentos actuales como el valor económico agregado, que es un indicador de medición de la rentabilidad, y ese es uno de los motivos por lo que no se han tomado correctas decisiones estratégicas.
- Las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores cuentan con una gestión de costos, pero no han establecido un mecanismo estratégico ante un mercado competitivo, por ende han obtenido resultados moderados y no han estado en constante crecimiento económico y financiero.

5.3 Recomendaciones

- Implementar un departamento especializado que gestione estratégicamente los costos de la empresa, para minimizar los riesgos y problemas que se pueda incurrir al analizar los costos.
- Aplicar un plan estratégico empresarial que abarque todas las actividades de la cadena de valor de la empresa logrando la calidad del producto y la satisfacción del cliente y la competitividad empresarial para mejorar la productividad.
- Aplicar el Valor económico agregado como un indicador aceptable que mide el desempeño de la empresa, realizando una valuación estratégica a futuro para pronosticar los procesos presupuestales, que nos permita tomar decisiones estratégicas al respecto.
- La Gestión de los costos deben ser eficientes para identificar aquellas actividades que generen mayor valor y maximicen la rentabilidad económica y financiera de la organización, así como la desactivación de aquellas que no alcancen el valor esperado.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes Bibliográficas

Amat, O. (2002). **Valor Económico Agregado**. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Apaza, Mario. (2008). **Costos ABC, ABM, ABB Herramientas para incrementar la Rentabilidad y la Competitividad Empresarial**. Editores Entrelíneas S.R.L. Lima, Perú.

Apaza, Mario. (2010). **Consultor Económico Financiero**. Pacífico Editores. Lima, Perú.

Carratalá, J. y Albano H. (2012). **Gerenciamiento Estratégico de Costos**. Alfaomega Grupo Editor S.A. México D.F.

Jacobs, D. y Homburguer A. (1990). **Como hacer que su empresa sea competitiva**. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España.

MacLeod, P. León, P. y Esquivias, P. (2002). **Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales**. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.

Parada, D. y Rigoberto, J. (1988). **Rentabilidad Empresarial**. (1ª Ed.). Editorial Universidad de Concepción. Chile.

Porter, M. (2002). **Ventaja Competitiva**. Grupo Editorial Patria S.A. Mexico.

Puente, Alberto. (2009). **Finanzas Corporativas para el Perú**. Pacífico Editores. Lima – Perú.

Shank, J. y Govindarajan, V. (1997). **Gerencia Estratégica de costos**. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Fuentes Hemerográficas

Revista de Investigación y Negocios Actualidad Empresarial. Instituto Pacifico. Lima – Perú. Revistas N^o 231, 233, 234, 237, 249, 250, 255, 260, 266, 271. Año X, XII y XIII.

Fuentes Electrónicas

Web y Empresas (2012). **La Cadena de Valor de Michael Porter**. Recuperado el 30 de Enero del 2012, de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

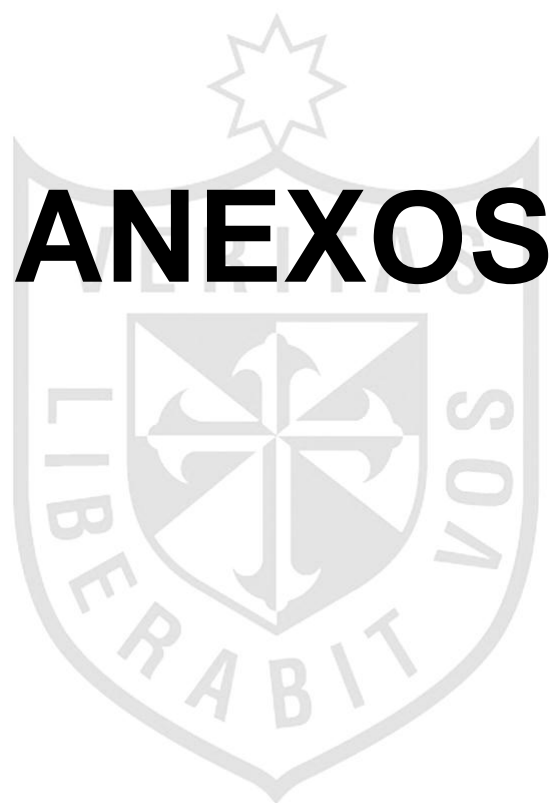
Sánchez, J. (2002). **Análisis de Rentabilidad de la empresa**. De <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>

Acosta, J. (2011). **Contabilidad de Costos**. De <http://www.gerencie.com/definicion-de-costos.html>

Posada, G. (2009). **Planificación Estratégica: Cuatro componentes de los procesos exitosos**. Recuperado el 10 de Marzo del 2009, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/462712/Planificacion-Estrategica-Cuatro-componentes-de-los-procesos-exitosos.html>

Rangel Jesús, Rodríguez, Cabello y Yépez (2008). **Sistemas de Costos**. De <http://www.monografias.com/trabajos90/sistemas-costos/sistemas-costos.shtml>

Giraldo, J. **Gerencia Estratégica**. De <http://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>



**ANEXO N° 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

La Gestión Estratégica de Costos en la Rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>1. Problema principal ¿De qué manera la implementación efectiva de una Gestión Estratégica de costos, influye en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012?</p> <p>2. Problema Secundarios a. ¿De qué manera la planificación estratégica y financiera integrada incide en el riesgo financiero en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012? b. ¿En qué medida la aplicación de las estrategias competitivas contribuyen en las actividades de la cadena de valor en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012? c. ¿Cuál es su incidencia del indicador Valor económico agregado en la toma de decisiones estratégicas en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012? d. ¿De qué manera una buena gestión de costos maximiza la rentabilidad económica-financiera en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012?</p>	<p>1. Objetivo General Determinar si la implementación efectiva de una Gestión Estratégica de costos, influye en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.</p> <p>2. Objetivos Específicos a. Determinar si la planificación estratégica y financiera integrada incide en el riesgo financiero en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012. b. Medir si la aplicación de las estrategias competitivas contribuyen en las actividades de la cadena de valor en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012. c. Analizar si el indicador Valor económico agregado incide positivamente en la toma de decisiones estratégicas en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012. d. Comprobar si una buena gestión de costos maximiza la rentabilidad económica-financiera en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.</p>	<p>1. Hipótesis General La implementación efectiva de una Gestión Estratégica de costos como herramienta gerencial influye favorablemente en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.</p> <p>2. Hipótesis Secundarias a. La planificación estratégica y financiera integrada como un proceso fundamental en la gestión estratégica de costos incide positivamente el riesgo financiero en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012. b. La aplicación de las estrategias competitivas como instrumentos que generan competitividad empresarial contribuyen eficientemente en las actividades de la cadena de valor en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012. c. La aplicación del indicador Valor económico agregado como un instrumento de medición de la rentabilidad incide positivamente en la toma de decisiones estratégicas en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012. d. Una buena gestión de costos como mecanismo estratégico ante un mercado competitivo maximiza significativamente la rentabilidad económica-financiera en las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores en Lima Metropolitana, año 2012.</p>	<p>1. Variable Independiente</p> <p>X. Gestión Estratégica de costos</p> <p>Indicadores: X₁: Planificación estratégica y financiera integrada X₂: Estrategias Competitivas X₃: Valor económico agregado X₄: Gestión de costos</p> <p>2. Variable Dependiente</p> <p>Y. Rentabilidad</p> <p>Indicadores: Y₁: Riesgo financiero Y₂: Cadena de valor Y₃: Toma de Decisiones Estratégicas Y₄: Rentabilidad económica - financiera</p>	<p>1. Diseño Metodológico No experimental: Transeccional Correlacional.</p> <p>2. Tipo Investigación Aplicada.</p> <p>3. Nivel Descriptivo.</p> <p>4. Población La población que conformará la investigación estará delimitada por 170 profesionales involucrados en dicho tema de Lima Metropolitana en el 2012.</p> <p>5. Muestra La muestra estará conformada por 35 profesionales como gerentes administrativos y de campo, contadores, economistas, ingenieros de las empresas de ensamblaje e instalación de Ascensores ubicadas en Lima Metropolitana.</p> <p>6. Técnicas de recolección de datos Métodos: Descriptivo, estadístico, análisis, síntesis, entre otros. Técnica: La encuesta. Instrumento: La entrevista.</p>

ANEXO N° 02

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema **“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE ENSAMBLAJE E INSTALACIÓN DE ASCENSORES EN LIMA METROPOLITANA”**; sobre este particular se le recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien de contestarlas objetivamente.

ENTREVISTADO: _____

1.- En la gestión de su empresa. ¿Qué tipo de recursos técnicos y financieros requiere frecuentemente; Manual de organizaciones, de procedimientos y de funciones, planes operativos y financieros, políticas estratégicas, presupuestos, instrumentos financieros?

2.- ¿En qué consiste la gestión de costos de su empresa?

3.- ¿Usted considera que el análisis de la cadena de valor (Conjunto de actividades primarias y de apoyo) de su empresa es fundamental?

4.- ¿En qué se basa la planificación estratégica de su empresa?

5.- ¿En qué se basa la planificación financiera de su empresa?

6.- ¿Cuáles son las estrategias y tácticas que aplica su empresa en el mercado competitivo de su industria?

7.- ¿Cuáles son los instrumentos o indicadores que han aplicado en su empresa para maximizar su rentabilidad?

8.- En su opinión ¿Usted considera que el EVA (Valor Económico Agregado) es un indicador que consiste en medir la rentabilidad obtenida por la empresa?

9.- En su opinión ¿Qué decisiones estratégicas han tomado los ejecutivos para mejorar la rentabilidad de la empresa?

10.- ¿Qué tipos de riesgos financieros se han manifestado en la gestión de la empresa y qué mecanismos emplearon para reducirlos?

ANEXO N° 03

GUÍA DE ENCUESTA

La presente técnica de encuesta, busca recoger información relacionada con el trabajo de investigación titulado “**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE ENSAMBLAJE E INSTALACIÓN DE ASCENSORES A NIVEL DE LIMA METROPOLITANA**”, sobre este particular; se le solicita que en las preguntas que a continuación se presenta, elija la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X), esta técnica es anónima, se le agradece su colaboración.

VARIABLE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS	
Indicador: planificación estratégica y financiera integrada	
1	¿La empresa realiza al inicio del ejercicio económico una planificación estratégica y financiera? a) Si () b) No () c) N/S ()
2	¿Qué aspectos ha considerado la empresa en el componente estratégico político para obtener una buena gestión? a) Visión y Misión () b) Objetivos y metas () c) Estrategias y táctica () d) Política de la empresa ()
3	En el proceso de la planificación financiera. ¿Qué elementos considera la empresa? a) La planificación del efectivo () b) Los Estados Financieros pro forma () c) La planificación de utilidades () d) N/A ()
4	¿Cuáles de las siguientes herramientas aplica con mayor frecuencia en la planificación financiera? a) Punto de Equilibrio ()

b) Apalancamiento financiero	()
c) Presupuestos	()
d) Pronostico Financiero	()
Indicador: estrategias competitivas	
5 ¿Cuáles son los tipos de estrategias que lideran en su empresa frente a la competencia?	
a) Estrategias de precios	()
b) Estrategias de publicidad	()
c) Estrategias operativa	()
d) Estrategias financiera	()
6 ¿Cuáles de las siguientes estrategias competitivas aplica su empresa?	
a) Calidad del producto y/o servicio	()
b) Satisfacción del cliente	()
c) Liderazgo en costos	()
d) Diferenciación en marketing e innovación	()
7 ¿Qué factores competitivos han influenciado en la Rentabilidad de su empresa?	
a) Amenaza de entrada de nuevos competidores	()
b) Rivalidad entre los competidores	()
c) Poder de negociación de los proveedores	()
d) Poder de negociación de los compradores	()
e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos	()
8 ¿Qué estrategias competitivas, según su participación en el mercado, la empresa ha logrado sus objetivos organizacionales?	
a) Estrategia del Líder	()
b) Estrategia del Retador	()
c) Estrategia del Seguidor	()
d) Estrategia del Especialista	()
Indicador: valor económico agregado	
9 ¿Cuáles de los siguientes indicadores tradicionales de la creación de valor para el accionista y de la gestión de los directivos, se han aplicado en su empresa?	
a) Precio de mercado de las acciones	()

	b) Flujo de caja y flujo de caja libre	()
	c) Rentabilidad del Activo	()
	d) Rentabilidad del Patrimonio	()
10	¿La empresa aplica el indicador del Valor Económico Agregado (EVA) para medir la rentabilidad del período?	
	a) Si	()
	b) No	()
	c) N/S	()
11	¿Cuáles de los siguientes objetivos ha logrado al aplicar el instrumento EVA en su empresa?	
	a) Medir el desempeño financiero	()
	b) Determinar la rentabilidad de la empresa	()
	c) Evaluar la generación de valor en la empresa	()
	d) Ayudar en la toma de decisiones	()
Indicador: gestión de costos		
12	¿La empresa ha implementado la Contabilidad de Gestión para facilitar la toma de decisiones en los procesos internos de la organización?	
	a) Si	()
	b) No	()
	c) N/S	()
13	¿La empresa ha diseñado un proceso estratégico para gestionar sus costos eficientemente?	
	a) Si	()
	b) No	()
	c) N/S	()
14	¿Qué sistema de costos, según la forma de producir productos terminados, se aplica en su empresa?	
	a) Sistema de Costos por Ordenes	()
	b) Sistema de Costos por Procesos	()
	c) Sistema de Costos por Ensamble	()
15	Dentro de los diversos usos que los funcionarios le pueden dar a los costos. ¿Cuáles se aplican en su empresa?	
	a) Medición de la ejecución del trabajo	()
	b) Determinación del costo de producción o servicio	()

c) Formulación del presupuesto	()
d) Útil para la toma de decisiones	()
VARIABLE: RENTABILIDAD	
Indicador: riesgo financiero	
16 ¿En qué nivel de riesgo se encuentra la empresa frente a la estabilidad financiera?	
a) Alto ($5 < X \leq 9$)	()
b) Medio ($2 < X \leq 5$)	()
c) Bajo ($X \leq 2$)	()
17 ¿La empresa cuenta con un programa de Administración de Riesgos?	
a) Si	()
b) No	()
c) N/S	()
18 Según la Administración de riesgos en su empresa. ¿Qué funciones ayudan a identificar, medir y controlar los diferentes riesgos que se presentan?	
a) Determinar el nivel de tolerancia o aversión al riesgo	()
b) Determinación del capital para cubrir un riesgo	()
c) Monitoreo y control de riesgos	()
d) Garantizar rendimientos sobre capital a los accionistas	()
e) Identificar alternativas para reasignar el capital	()
19 ¿Qué tipos de riesgos financieros se presentan en su empresa?	
a) Riesgo de mercado	()
b) Riesgo de Crédito	()
c) Riesgo de liquidez	()
d) Riesgo económico	()
Indicador: cadena de valor	
20 ¿Qué problemas considera que la empresa está afrontando en sus actividades?	
a) Ausencia de un sistema automatizado en los procesos operativos	()
b) Falta de productividad en las operaciones	()
c) Falta de estrategias en el mercadotecnia y en las ventas	()
d) Falta de capacitación y motivación a los trabajadores	()

	e) Infraestructura Organizacional deficiente	()
21	¿La empresa ha implementado la técnica de la Cadena de valor para obtener ventaja competitiva?	
	a) Si	()
	b) No	()
	c) N/S	()
22	¿Qué aspectos del análisis estratégico de los costos han considerado en la cadena de valor de su empresa?	
	a) Identificar la cadena apropiada de valor y asignarle los costos y los activos.	()
	b) Diagnosticar los factores de cada actividad	()
	c) Identificar la cadena de valor de la competencia.	()
	d) Diseñar la estrategia para controlar los factores de costos o reconfigurando la cadena de valor.	()
	e) Probar la sustentabilidad de la estrategia tendiente a reducir los costos.	()
Indicador: toma de decisiones estratégicas		
23	¿La Alta Dirección de la empresa ha tomado decisiones estratégicas que le han permitido liderar en el mercado?	
	a) Si	()
	b) No	()
	c) N/S	()
24	¿Qué etapas se han considerado en la toma de decisiones de su empresa?	
	a) La identificación del problema	()
	b) La identificación de los criterios para la toma de decisiones	()
	c) La asignación de ponderaciones a los criterios	()
	d) El desarrollo y análisis de las alternativas	()
	e) Selección e implantación de una alternativa	()
	f) La evaluación de la efectividad de la decisión	()
25	¿Qué tipos de decisiones se han tomado en la empresa frente a situaciones adversas?	
	a) Decisiones estratégicas o de planificación	()
	b) Decisiones tácticas o de pilotaje	()
	c) Decisiones operacionales o de regulación	()
26	¿Qué técnicas han implementado en la toma de decisiones de su empresa?	

- | | |
|-----------------------------|-----|
| a) Jerarquía de objetivos | () |
| b) Análisis probabilísticos | () |
| c) Árboles de decisiones | () |
| d) Mapas de conocimiento | () |

Indicador: rentabilidad económica financiera

27 ¿Cuál es el nivel de rentabilidad que obtuvo la empresa en el período de investigación?

- | | |
|----------------------------|-----|
| a) Positivo (+1) | () |
| b) Estándar o normal (= 1) | () |
| c) Negativo (-1) | () |

28 ¿Qué mecanismos se aplicaron para que la empresa logre una rentabilidad económica óptima?

- | | |
|---|-----|
| a) Elevar el precio de venta | () |
| b) Disminución de los costos | () |
| c) Aplicación de estrategias en marketing | () |
| d) Elevar la productividad del activo | () |

29 ¿Qué beneficios obtuvo la empresa al reflejar una rentabilidad financiera adecuada?

- | | |
|---|-----|
| a) Buena gestión de sus recursos financieros | () |
| b) Obtiene un apalancamiento financiero positivo | () |
| c) Maximiza las ganancias de los accionistas | () |
| d) Mejora el rendimiento de los capitales propios | () |

30 En función de su rentabilidad. ¿En qué tipo de empresa se ubica actualmente?

- | | |
|--------------------------|-----|
| a) Empresas en Expansión | () |
| b) Empresas Críticas | () |
| c) Empresas incómodas | () |
| d) Empresas prometedoras | () |