



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

**EL PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS DE
ESTRUCTURAS METÁLICAS EN EL DISTRITO DE SAN JUAN
DE MIRAFLORES**

PRESENTADA POR


ALBERTO MONTALVO TORRES

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR

PÚBLICO

LIMA, PERÚ

2010



**EL PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS DE
ESTRUCTURAS METÁLICAS EN EL DISTRITO DE SAN JUAN
DE MIRAFLORES**

EL AUTOR HA PERMITIDO LA PUBLICACIÓN DE SU TESIS

EN ESTE REPOSITORIO.

ESTA OBRA DEBE SER CITADA.



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRÉS

SISTEMA DE
BIBLIOTECAS



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

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

**EL PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS DE
ESTRUCTURAS METÁLICAS EN EL DISTRITO DE SAN JUAN
DE MIRAFLORES**

TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADA POR

ALBERTO MONTALVO TORRES

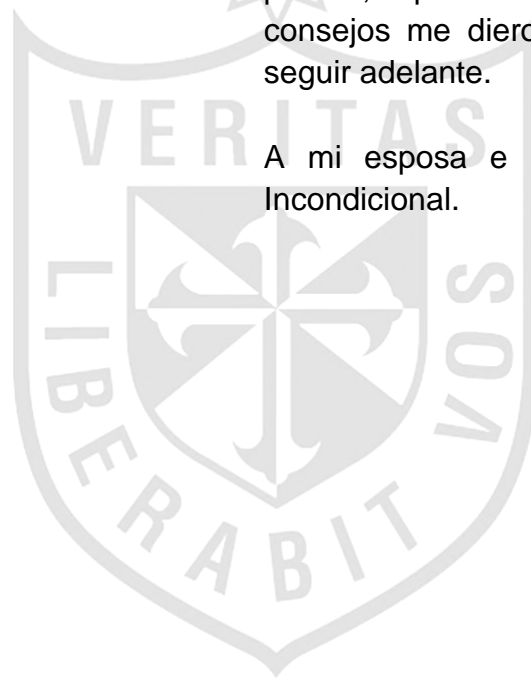
LIMA, PERÚ

2010

DEDICATORIA

A nuestro señor Jesucristo por habernos dado la vida, a mis queridos padres, quienes con su ayuda y consejos me dieron la confianza para seguir adelante.

A mi esposa e hijos por su apoyo Incondicional.



AGRADECIMIENTOS

A mi alma mater, la Universidad de San Martín de Porres y a todos sus profesores por su constante orientación. A mis amigos, por haber estado a mi lado en todo momento.



PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
RESUMEN	v
SUMMARY	vi
INTRODUCCIÓN	vii

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Objetivos de la investigación	3
1.4. Justificación de la investigación	3
1.5. Limitaciones	4
1.6. Viabilidad del estudio	5

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	6
2.2. Bases teóricas	8
2.2.1. Conceptualización de la variable independiente	10
2.2.2. Conceptualización de la variable dependiente	33
2.3. Definiciones conceptuales	53
2.4. Formulación de hipótesis	56

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	58
3.2. Población y muestra	61
3.3. Operacionalización de variables	62
3.4. Técnica de recolección de datos	63
3.5. Técnicas para el procesamiento y análisis de información	64
3.6. Aspectos éticos	65

CAPÍTULO IV RESULTADOS 66

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 124

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 127

ANEXOS 129

RESUMEN

En la actualidad, como consecuencia del desarrollo del comercio a nivel global, resulta sumamente compleja la gestión de las empresas, cualquiera sea la naturaleza de su actividad, así son muchos los desafíos que éstas tienen que enfrentar, algunos de ellos relacionados con el costo de las materias primas, los niveles de producción, la misma que ha de estar de acuerdo con la demanda prevista, la estructura de la planta, que debe contar con adecuados canales de comercialización, así como, para asegurar óptimos niveles de rentabilidad para su inversión.

Ante este panorama competitivo, las empresas deben estar en condiciones de gestionarse adecuadamente, buscando el uso eficiente de sus recursos tanto económicos como humanos, por ello, **la planificación estratégica** juega un papel importante para hacer frente a estos requerimientos en búsqueda de la eficiencia, es decir, encontrar los adecuados niveles de producción, como en lo relacionado a la rentabilidad, es decir, encontrar la justa retribución a sus esfuerzos, mediante el uso eficiente de los recursos.

SUMMARY

At the present time, as consequence of the development of the trade at global level, it is extremely complex the administration of the companies, anyone is the nature of their activity, they are this way many the challenges that these have to face, some of them related with the cost of the matters cousins, the production levels, the same one that must agree with the foreseen demand; the structure of the plant, to have appropriate commercialization channels, as well as, to assure good levels of profitability for their investment.

Before this competitive panorama, the companies should be under conditions of being negotiated appropriately, looking for the efficient use of their resources so much economic as human, for it, the strategic planning plays an important paper to make in front of these requirements in search of the efficiency, that is to say, to find the appropriate production levels, like in the related to the profitability, that is to say, to find the fair retribution to their efforts, by means of the efficient use of the resources.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada El plan estratégico como herramienta de gestión financiera en las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas en el distrito de San Juan de Miraflores, ha sido desarrollada sobre la base de información documental, estadística y descriptiva obtenida de diferentes textos relacionados con la materia de estudio y con base también a la información de la empresa, modelo dedicado a la fabricación de estructuras metálicas.

El presente trabajo de investigación tiene por objeto implementar un adecuado plan estratégico como herramienta de gestión financiera en las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas en el Distrito de San Juan de Miraflores, y su desarrollo se ha realizado a través de los siguientes capítulos:

El primer capítulo titulado **Planteamiento del problema**, formula las ideas principales sobre el objeto del estudio, el cual comprende la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación de la investigación, limitaciones y viabilidad del estudio.

El segundo capítulo **Marco teórico**, clasifica toda la información documental seleccionada, para desarrollar los antecedentes de la investigación que incluyen la base histórica y legal, además de las bases teóricas, definiciones conceptuales y la formulación de hipótesis.

El tercer capítulo denominado **Metodología**, comprende las propuestas que guían la aprehensión del diseño metodológico, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis de la información, así como los aspectos éticos.

El cuarto capítulo denominado **Resultados**, revela los alcances obtenidos por las entrevistas y encuestas aplicadas según el diseño metodológico, presentando a su vez la contrastación de hipótesis y un caso práctico relacionado al plan estratégico como herramienta de gestión financiera en las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas en el Distrito de San Juan de Miraflores. Donde se observa la importancia que tiene el trabajar con un plan estratégico como herramienta; y el no hacerlo ocasiona resultados no tan favorables en términos económicos.

Finalmente, en el quinto capítulo se presenta la **Discusión** y las principales **Conclusiones y Recomendaciones** derivadas del trabajo de investigación sobre la aplicación de un plan estratégico como herramienta de gestión financiera en las empresa dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, cuya finalidad es la de brindar luces sobre la aplicación e importancia que tiene un plan estratégico en las empresas de estructura metálica.



CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, constituyen un sector empresarial importante en todas las economías del mundo actual. No obstante, en nuestro país, su clasificación o definición teórica y principalmente su gestión administrativa presenta un sinnúmero de problemas, dado que no existe uniformidad de criterios en cuanto a los parámetros que deben ser usados para delimitarlas.

En las empresas de estructura metálica, se observa una serie de limitaciones, tales como:

1. El no contar con un plan organizacional
2. Carecen de visión institucional
3. Carecen de objetivos a corto, mediano y largo plazo
4. Ausencia de estrategias

5. Carencia de valores organizativos
6. Ausencia de costos proyectados a través de los Estados Financieros
7. Carencia de documentos de gestión como el MOF, ROF, manual de procedimientos, manual de políticas, etc.
8. Carencia de capacitación al personal directivo y operativo.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

¿De qué manera el plan estratégico como herramienta de gestión financiera, contribuye a optimizar un adecuado financiamiento en las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas en el distrito de San Juan de Miraflores?

1.2.2 Problemas secundarios

- a. ¿De qué manera se incorporan las oportunidades de ingresos en los Presupuestos anuales de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas?
- b. ¿De qué manera la visión de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas influyen en la decisión de la inversión?
- c. ¿De qué manera la estrategia de las empresas que se dedican a la fabricación de estructuras metálicas, está reflejada en los Estados Financieros proyectados?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo principal

¿Explicar la importancia del plan estratégico en cuanto al financiamiento de las empresas dedicadas a la elaboración de estructuras metálicas en el distrito de San Juan de Miraflores?

1.3.2 Objetivos secundarios

- a. ¿Determinar si las oportunidades de ingreso son incorporados en los presupuestos anuales de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas?
- b. ¿Definir si la visión de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas influyen en la decisión de la inversión?
- c. ¿Establecer si la estrategia de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas se reflejan en los Estados Financieros proyectados?

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación

El presente trabajo se justifica, porque ayudará a las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, en el uso eficiente de los recursos orientados al logro de la misión institucional, sus objetivos y estrategias; así como que, facilitará la elaboración del Presupuesto y los Estados Financieros proyectados.

1.4.2 Justificación específica

- a. ¿Identificar los factores internos relacionados con las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas y los factores externos relacionados con los mercados y que influyen al momento de elaborar un plan estratégico de la empresa?
- b. ¿Examinar y evaluar el grado de excelencia técnica y el compromiso de trabajo en equipo que se requiere para la preparación de un eficiente plan estratégico para las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas?
- c. ¿Analizar de qué manera los Estados Financieros proyectados, ayudan a conciliar el plan estratégico financiero con los resultados económicos obtenidos por las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas?

1.4.3 Importancia

Este trabajo es de suma importancia, por qué permitirá a los directivos y accionistas conocer anticipadamente sobre el futuro de sus empresas, las utilidades esperadas y los dividendos a ser repartidos entre los accionistas

1.5 Limitaciones

Una de las principales limitaciones que afrontamos en la realización del presente trabajo, aunque no de relevancia por la calidad de sus resultados obtenidos, fue el no poder contar con la información económica más actualizada de estructuras metálicas, sobre todo, en las variaciones porcentuales, costos, ingresos y ganancias, los mismos que corresponden al período 2007 – 2008.

No obstante, consideramos que no se han presentado dificultades relevantes que afecten el desarrollo de la investigación, lo que permitió que se culmine el presente trabajo de investigación.

Sin embargo, el presente trabajo de investigación tuvo limitaciones en cuanto a la recolección de datos estadísticos y facilidades para el acceso a la información de empresa; razón por la que, hemos recurrido a los datos proporcionados por los organismos del Estado, como ser el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el Ministerio de la Producción y la Sociedad Nacional de Industrias, en lo que concierne al manejo del sector manufacturero.

1.6 Viabilidad del estudio

El trabajo de investigación contó con la información necesaria para su desarrollo, asimismo con la experiencia recogida en las áreas de contabilidad, marketing, finanzas y costos, y más aún, la experiencia recogida del negocio de la fabricación de estructuras metálicas; por otro lado, se dispuso de los medios necesarios como materia prima, tecnología y medios de información entre otros y la disponibilidad del tiempo requerido para investigar, lo que nos permite aportar medidas correctivas que sirvan para sostener una adecuada interpretación del plan estratégico empresarial. En tal sentido, consideramos que nuestra investigación es viable.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

A nivel de Facultad, Escuelas de Pre y de Post - Grado y a nivel de universidades, se ha determinado que en relación al tema tratado, relacionado a la fabricación de puertas de Metal, puertas enrollables y portones, únicamente se han encontrado temas generales relacionados con las **empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas**, no existiendo estudios específicos que hayan profundizado en el estudio de la problemática de las empresas dedicadas a la fabricación de puertas enrollables, motivo por lo cual, luego de haber llevado a cabo estas indagaciones, consideramos que la presente investigación reúne las características y condiciones metodológicas para ser considerada **inédita**.

2.1.1 Base legal

a. Constitución Política del Perú

Artículo 58º La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de

promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura.

Artículo 59º El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve el desarrollo de las empresas en todas sus modalidades.

b. Ley General de Sociedades N° 26887

Arts. 1º, 2º, 4º, 9º, 22º, 23º, 31º, 50º, 53º, 54º, 55º

c. Ley General del sistema concursal, creada por ley N° 27809.

Todos sus artículos relacionados con el tema.

d. Texto Único Ordenado de la “Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y desarrollo de la empresa y del acceso al empleo decente

Todos sus artículos relacionados con el tema.

e. Decreto Supremo No. 020-2003- PRODUCE del 27-06-2003 del Registro de Productos Industriales Nacionales (RPIN). Todos sus artículos.

2.2 Bases teóricas

Sobre el tema a tratar, hemos tomado conocimiento de las definiciones y teorías que tienen diferentes autores expertos en la materia, quienes hacen los planteamientos siguientes:

James **Stoner**, sobre la Planeación Estratégica nos dice: **“Son planes diseñados para alcanzar las metas generales de la Organización”**.¹

Croff **Rusell**, nos expresa que, la Planeación Estratégica **se basa en las decisiones de la administración con respecto a los objetivos de la compañía, estructura organizacional, políticas de crecimiento, especialización dentro de los mercados y demás factores que afectan su estructura básica**.²

Robert N. **Anthony**, plantea sobre la Planeación Estratégica, que **es el proceso de decisión acerca de los objetivos de la organización, de cambios en esos objetivos, de recursos empleados para lograrlos y de las políticas que han de regir la adquisición, el uso y la distribución de tales recursos**.³

El autor **Chiavenato**, Adalberto en relación a la Planeación Estratégica plantea que, **envuelve a la organización como una totalidad. Es un medio para alcanzar objetivos organizacionales. Es orientada a largo plazo. Es decidida por la alta administración de la organización**.⁴

Los conceptos y teorías expuestos, nos servirán de base fundamental para el desarrollo de nuestra tesis.

¹ Administración, James Stoner Glosario g-8 Prentice Hall Hispanoamericana, 2000. Pág. 287

² Croff, Rusell El Arte de resolver problemas Editorial Limusa México 2001. Pág. 215

³ Robert N. Anthony, Sistemas de Planeamiento y Control Editorial El Ateneo, segunda reimpresión, 1994. Pág.318

⁴ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración .1998 Editorial Latinoamericana SA, Colombia. Pág. 417

López, López José Isauro manifiesta que, **Planeación Estratégica es aquella que considera un Plan proyectado, relativamente a largo plazo, es decir, de efectos duraderos y difícilmente irreversibles.**⁵

En el Diccionario Contable, Financiero y Bursátil encontramos la siguiente definición sobre Gestión Financiera: **Es buscar la combinación óptima de las tres clases de decisiones que toma el gerente financiero, presente en toda empresa: decisiones en materia de inversión, de financiamiento y de pago de dividendos.**⁶

Según **Karold Koontz y Heinz Werich**: **La planeación y el control guardan una relación estrecha. Sin planes, el control no es eficaz. En México, el Grupo Modelo, más conocido por su cerveza Corona, tiene una presencia mundial. El inicio de su crecimiento obedeció a alianzas estratégicas, seguidas por una estrategia de integración. Para controlar su empresa mundial, el Grupo Modelo mide su éxito comparándolo con sus competidores. Otro factor crucial para el éxito es el énfasis en la calidad de los productos, la cual se mide de acuerdo con las expectativas de los clientes. Además, las plantas de la empresa se integraron a las normas de certificación ISO 9000. Unos controles financieros atentos ayudaron a la compañía a enfrentar las crisis del peso mexicano así como el deterioro económico de Sudamérica.**⁷

Los conceptos y teorías expuestos, nos han servido de base fundamental para el desarrollo de nuestra tesis.

⁵ LOPEZ LOPEZ, José Isauro. Diccionario Contable, Administrativo Fiscal. 3er Edición. Pág. 257

⁶ Diccionario Contable, Financiero, Bursátil y de áreas a fines. Pág. 235

⁷ HAROLD KOONTZ, HEINZ WEHRICH. (2004). Administración: Una perspectiva global". Séptima Edición. México. D.F. Pág. 654

2.2.1 Conceptualización de la variable independiente

Plan estratégico como herramienta de gestión financiera

Con la finalidad de realizar el análisis y estudio de nuestra variable independiente, hemos tomado diversos conocimientos a través de los autores que mencionamos a continuación.

Robbins **Stephen** dice: **“La Planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de recursos necesarias para su realización”.**

La Planeación incluye seleccionar misiones, objetivos y las acciones para alcanzarlos, requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuras. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados, permite salvar la brecha que nos separa del sitio a donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. “Si no se planea, se deja que las sucesos ocurran por casualidad”.⁸

De acuerdo a lo anterior, la Planeación es una forma concreta de la toma de decisiones, relacionado con el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones.

Es decir, la Planificación no es un sólo hecho, con un principio y un final claro. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos.

⁸ Robbins, Stephen Coulter, Mary. “Administración” Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996 pág. 211

“Planificación es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlos”.

Al respecto, **Chiavenato** expone: **En las organizaciones, la planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. “Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos, quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de lo que deben organizar”⁹.**

En consecuencia, creemos que sin ningún plan, los gerentes y sus seguidores, no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas, ni saber cuándo y cómo se desvían del camino, desde este punto de vista, con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización.

Stoner, **James** plantea las definiciones que presentamos a continuación:

Principio de la precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino, con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no puede considerarse como tal, por el contrario, podría calificarse como un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficientes.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor fijemos los planes, será menor ese

⁹ Chiavenato, Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración 3º Edición, Editorial Mc Grawhill, 1990 pág. 228

tiempo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la improvisación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

Principio de la flexibilidad

Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior, pero no lo es. Inflexible, “significa lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial”¹⁰.

Por lo tanto, todo plan preciso debe prever en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir.

- Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.
- Ya proveyendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten.
- Ya estableciendo sistema para su rápida revisión.

El principio de la unidad

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función: y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados, que en realidad puede decirse que existe un sólo plan general.

Es evidente que mientras haya planes diferentes para cada función, habrá contradicciones, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en cada uno de los departamentos básicos: Producción, Ventas, Finanzas, Contabilidad, Personal etc., deben coordinarse de tal forma que

¹⁰ Stoner, James; Wandel Charles “Gerencia de Clase Mundial” Escuela de Negocios para Graduados. Universidad de Fordham – New York. USA, 1994 pág. 316

en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí la conveniencia y necesidad que todos cooperen en su formulación. Al hablar de la dirección, repetiremos este principio, exclusivamente para distinguirlo de la unidad de mando.

Respecto al diagnóstico situacional y análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):

Druker, Peter plantea “La palabra diagnóstico es de origen griego que significa el arte de conocer, consiste en analizar la situación anterior y actual mediante la aplicación de la investigación científica”.¹¹

Por lo que entendemos que la empresa al realizar su diagnóstico, podrá conocer los puntos fuertes y débiles que influirán en la determinación de objetivos, estrategias, políticas y programas de acción.

El diagnóstico de la empresa debe ser desarrollado por la alta gerencia, contando con la colaboración de los gerentes que conforman el órgano de línea.

A continuación, presentamos un resumen de diversos autores en relación a nuestra variable independiente:

Objetivos de diagnóstico situacional (empresarial)

- a. Conocer en forma precisa las causas de los problemas u obstáculos que impiden el logro de los objetivos

¹¹ Drucker, Peter, “Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI”. Editorial Norma S.A. Bogotá – Colombia, 1999. Pág. 137

- b. Determinar internamente las fortalezas y las debilidades que tiene la organización en las diferentes áreas gerenciales.
- c. Determinar externamente los riesgos o amenazas y las oportunidades de crecimiento empresarial.
- d. Desarrollar las alternativas de solución de las causas detectadas que impiden el logro de los objetivos.
- e. Orientar a la organización hacia la competitividad, productividad, rentabilidad, bienestar de los trabajadores y alcanzar la excelencia empresarial.

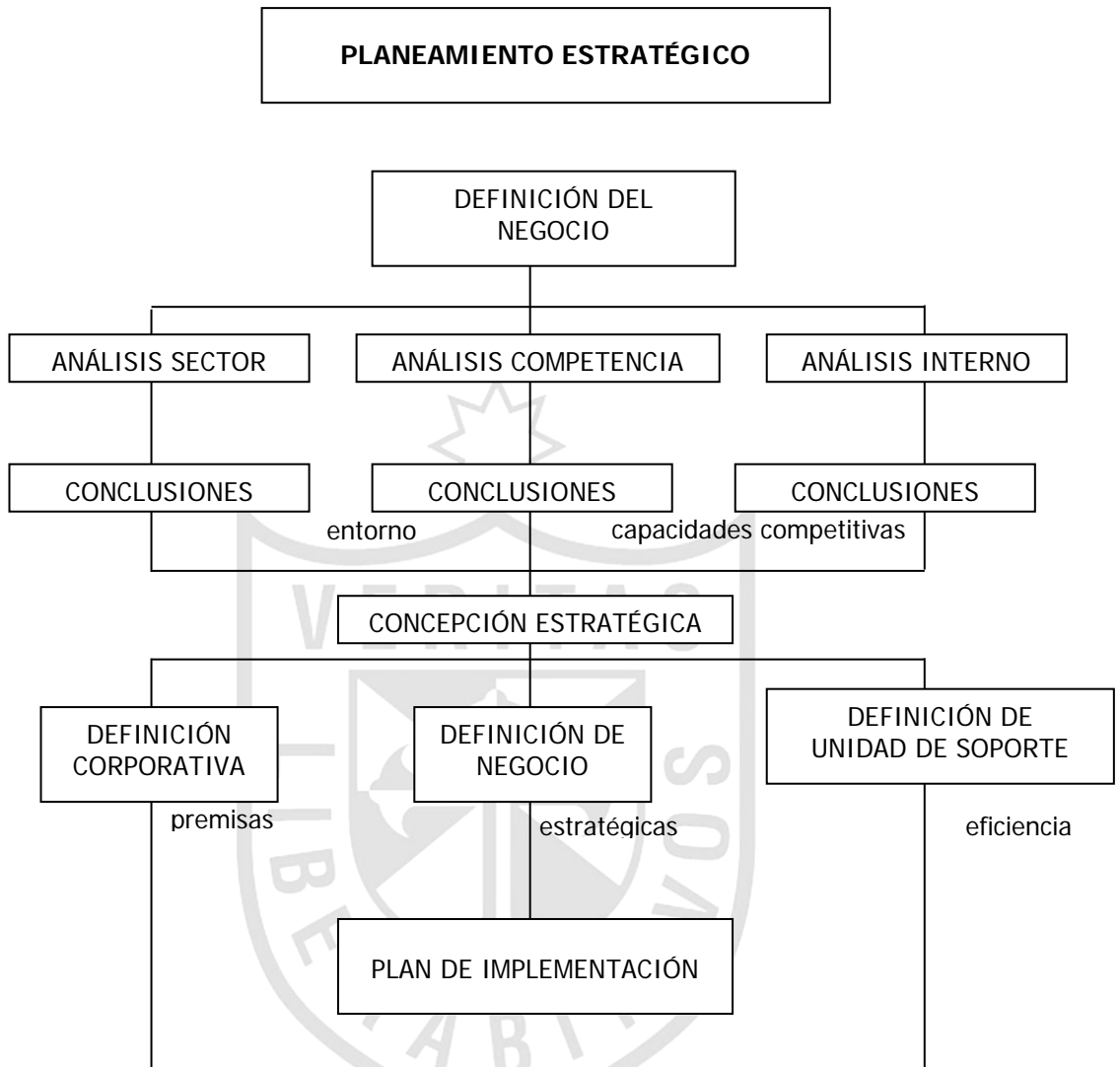
Premisas básicas del Plan Estratégico de los Negocios

- a. Definir el tipo de empresa, el tamaño, actividad, situación actual y nivel de complejidad
- b. Se debe llegar a definiciones concretas
- c. Se debe implementar y medir su desarrollo
- d. No es un presupuesto
- e. Se debe revisar cada uno

Análisis del diagnóstico

- a. Análisis de Sector
- b. Análisis de la Competencia
- c. Análisis interno

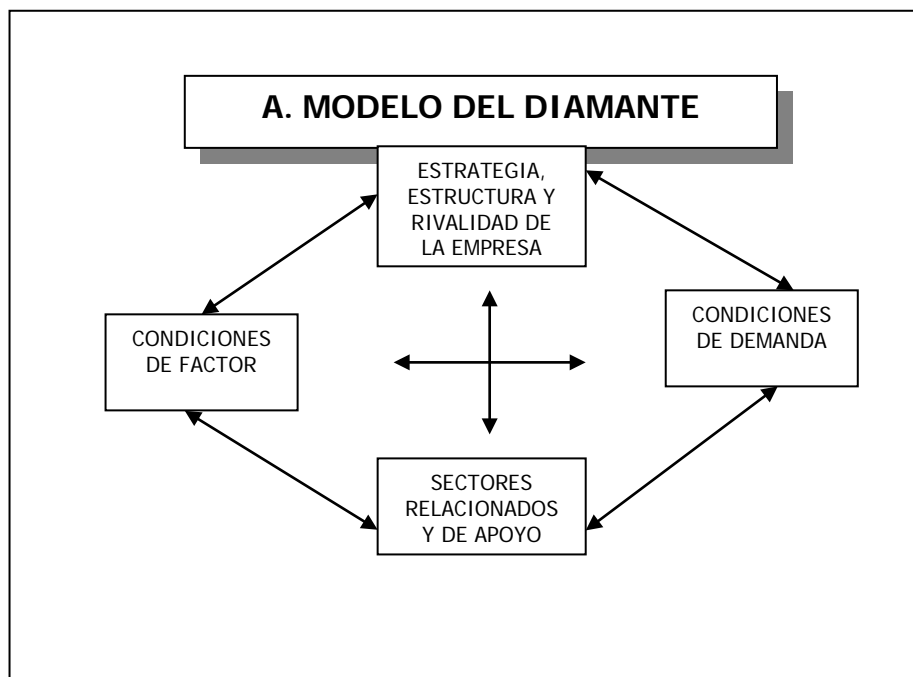
Cuadro 01



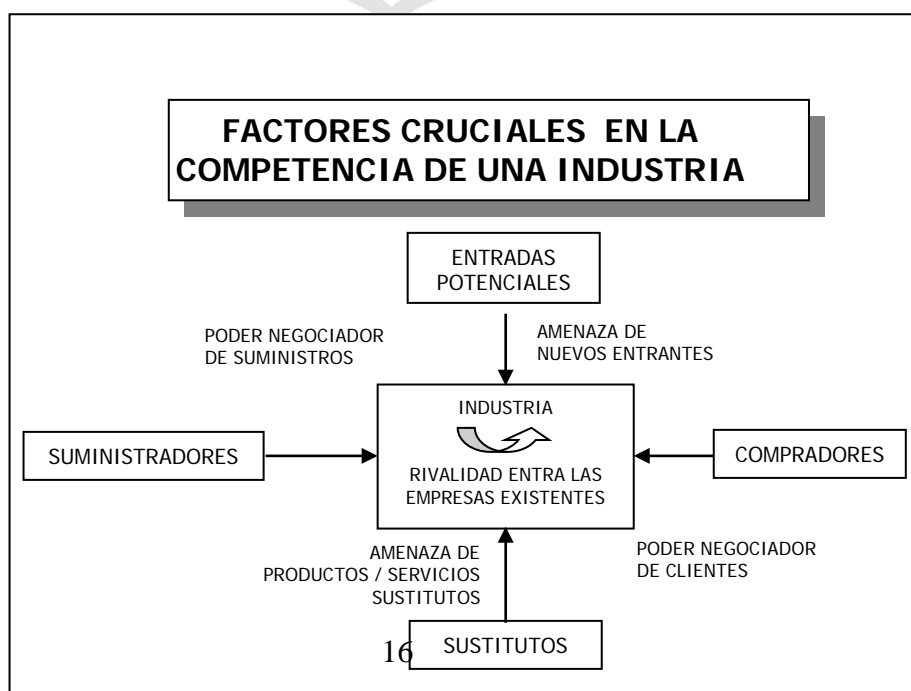
Análisis del Sector

El análisis de los textos se puede realizar a través del modelo del Diamante presentado por MICHAEL PORTER:

Cuadro 02



Cuadro 03



Entrada y soluciones potenciales

Se debe analizar lo siguiente:

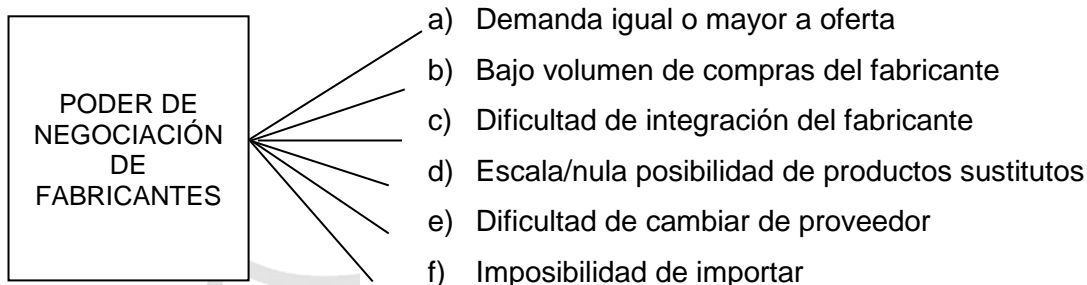
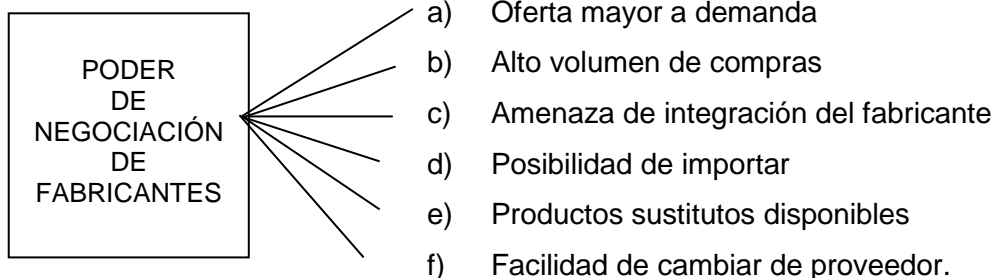
Barrera de entrada

- a. Producción o economía de escala
- b. Acceso a la tecnología
- c. La curva de aprendizaje (ingresos y años)
- d. Referencia en marcas del mercado
- e. Acceso a los análisis de distribución (minoristas, mayoristas y distribuidores, etc.)
- f. Necesidades de la empresa en la distribución
- g. Políticas reguladas por el gobierno
- h. Política de aranceles
- i. Acceso directo a proveedores.

Barrera de salida

- a. Nivel de utilización de los activos fijos (valor contable)
- b. Nivel de costos fijos y variables de salida
- c. Nivel de asociación e integración con otras organizaciones del sector.
- d. Nivel de imagen de la organización o grupo económico.

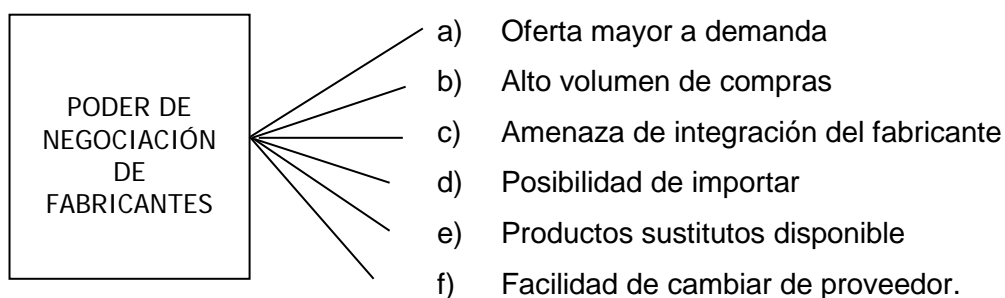
Suministradores

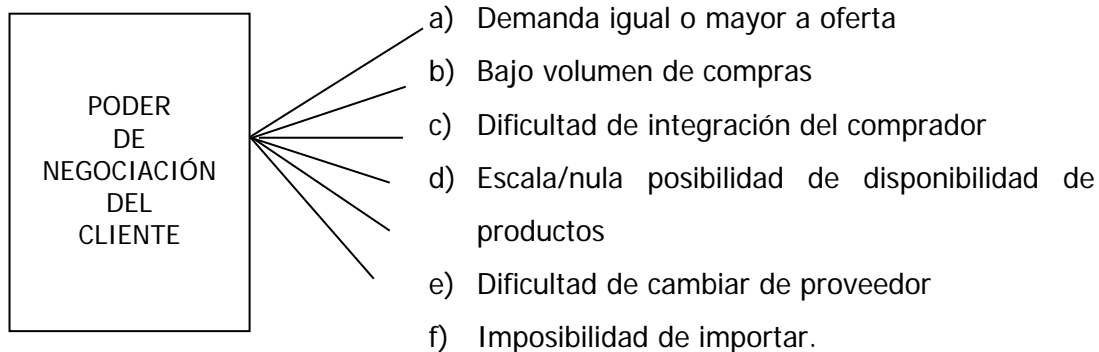


Industria / rivalidad entre empresas existentes

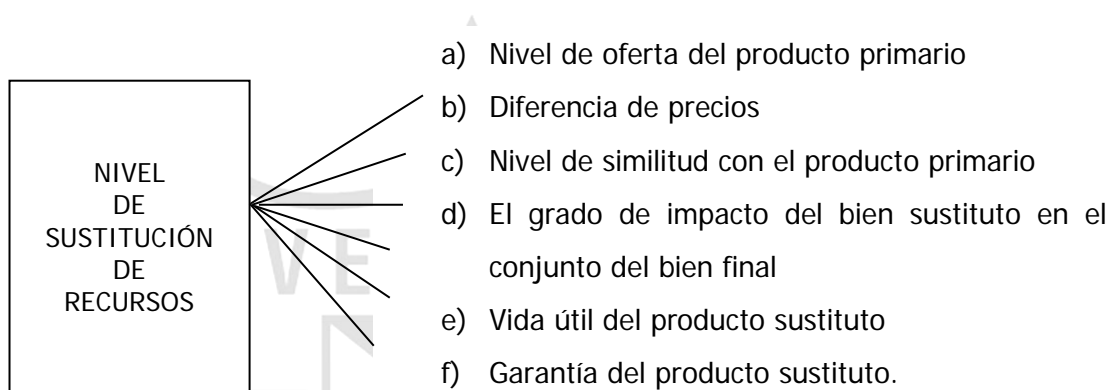


Compradores





Sustitutos



Cuadro 04: Efectos y cambios del sector (describir c/u)

ANÁLISIS	RIESGOS/ AMENAZAS	PRODUCTIVIDADES
a. Tecnología		
b. El hábito del comprador		
c. El modo de comercialización		
d. Crecimiento del mercado		
e. Presencia de nuevos competidores		
f. Fusiones de empresas		
g. Modo de comprar y vender		
h. Regulaciones del Estado		
i. Variaciones de demanda		
j. Variación de la oferta		
k. El efecto de la globalización		
l. Conclusiones		
m. Recomendaciones		

Análisis de la competencia

Las organizaciones deben evaluar la importancia de conocer en detalle al competidor, sus estrategias, su capacidad, sus fortalezas y debilidades actuales, así como sus proyecciones y movimientos.

Cuadro 05: Describir para cada unidad de negocio, las siguientes variables:

Concepto	Empresa	Competidores		
		1	2	N
a) Productos /Líneas				
b) Nivel de participación del mercado				
c) Sector económico				
d) Capacidad de negociación del proveedor				
e) Capacidad de negociación con los clientes				
f) Sistema de producción				
g) Principales clientes				
h) Estructura de costos				
i) Estrategias de producto				
j) Estrategias de precios				
k) Situación financiera				
l) Fortalezas				
m) Debilidades				
n) Otros				
EVALUACIÓN FINAL				

Cuadro 06: Factores críticos de la competencia

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
	EMPRESARIO	C ₁	C ₂	C _N
Tecnología				
Fabricación				
Distribución				
Marketing				
Experiencia				
Organización				
Imagen				
Costos				
Ubicación				
Trabajadores				
Acceso al capital				
Patentes				
Dirección				
Control				
Evaluación final				

Cuadro 07: Análisis Interno

Se debe analizar por cada unidad de negocios lo siguiente:

Análisis Funcional	Fortalezas	Debilidades
Potencial humano		
Producción		
Logística		
Finanzas		
Marketing		
Investigación y desarrollo		
Ventas		
Conclusiones		
Recomendaciones		

Cuadro 08: La unidad de negocio

Para cada producto se debe analizar lo siguiente:

(Descripción y análisis)

CONCEPTO	PRESENTE	FUTURO
a) Producto		
b) Nivel de satisfacción		
c) Clientes		
d) Ámbito del mercado		
e) Capacidad competitiva		
f) Estrategias x producción		
g) Indicadores de desempeño		
h) Estrategias competitivas		
i) Otros		
Conclusiones		
Recomendaciones		

Cuadro 09: Cuentas de resultados

Comprador dos años correlativos

	U.N.1	U.N.2	U.N.3	U.N.4
<u>PARTIDAS</u>				
Ventas				
Costo de ventas				
Utilidad bruta				
Gastos operativos				
Gastos de administración				
Gastos de ventas				
Utilidad operativa				
Otros Ingresos/Gastos				
Impuestos				
UTILIDAD NETA				

En cuanto a la matriz Foda, **Druker Peter** manifiesta que, **el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)** es una herramienta que ayuda a conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso y en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** (en inglés **SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats**). De estas cuatro variables, tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

“Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente”¹²

Por lo tanto, podemos decir en relación a las **Oportunidades**, que son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se

¹² Drucker, Peter, “Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI”. Editorial Norma S.A. Bogotá – Colombia, 1999. Pág. 139

carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Análisis FODA

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Sus partes fundamentales son las siguientes:

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Se estima que cualquier persona puede hacer un análisis FODA; esto en razón que cada persona tiene la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

Parece fácil, ¿verdad?

“Pongámoslo en otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa, siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa?”

Estas tres preguntas no son otra cosa que los tres subprocesos que se ven en el proceso central del dibujo de arriba. Pasemos a explicar:

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común que en todos los órdenes de la vida, es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis, disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa). Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños de una petroquímica, o el color de los monitores, o si el papel que se usa es carta o A4. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una decisión o donde sea.

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un Hospital o un Hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la "Nueva Economía"... pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando).

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, M. **Schumager** es una fortaleza (interna), y que si M. **Hakkinen** se queda sin empleo en su escudería, será una Oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de mi empresa... y sin embargo son Fortalezas. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es el ambiente (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. En la Segunda Guerra Mundial, el Eje estaba feliz de que el desembarco de los Aliados fuera en Calais, porque, de ser así, tenían muchas fortalezas en ese lugar. Pero el día "D" fue en Normandía y por eso hoy el mundo

es lo que es, las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro, también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él, porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Las posibilidades son muchas.

Y esos son los tres pasos necesarios para analizar la situación actual de la organización mediante el Análisis FODA.

En cuanto a la visión, misión y objetivos empresariales, **Hammer**, Michel dice:

“Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a

futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. Es concebida por el grupo de accionistas y la alta dirección del negocio. Sin embargo, es menester señalar que estos dueños y directivos nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores a nivel gerencial y operativo”.¹³

Entonces para poder definir la visión, debemos establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación de la correctividad del camino recorrido, asimismo de la reconsideración de los objetivos.

Hammer Michael plantea que después de apreciar el relato, comprendemos por fin que Visión Compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. "Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso".¹⁴

Lógicamente, en sus inicios puede estar inspirada en una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una mera imagen y se convierte en algo palpable.

La gente comienza a verla como si existiera. Es por ello que una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

13 Hammer, Michael "Reingeniería "Champy, James Editorial Norma S.A. Bogotá – Colombia, 1994.

14 Ibíd.

La visión es verdaderamente compartida cuando tú, yo y todos nosotros tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Dicho de otra manera, si logramos que nuestra visión personal se convierta en la visión de todos los demás integrantes de la organización y éstos no sólo aceptan como tal, sino que además se identifiquen con esa visión y la hacen suya, entonces es verdaderamente compartida. Cuando la gente comparte una visión, está conectada y vinculada por una aspiración común que los lleva a lograr mejores resultados que los esperados.

En el término más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: "¿Qué deseamos crear?"

“Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares que se realizan por el personal de la organización”.

El autor **Hermida** Jorge define el término visión de la siguiente manera, **en la actualidad "visión" es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento reveló que la mayoría de las "visiones" son de una persona (o un grupo de personas) y se imponen sobre la organización. Estas visiones a lo sumo exigen acatamiento, más no compromiso. “Entonces decimos que una visión compartida logra despertar el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente”¹⁵.**

¹⁵ Hermida, Jorge “Administración y Estrategia – Casos” Ediciones Machi Buenos Aires – Argentina 1989. Pág. 119.

Como sabemos, las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo. Y es por ello, que las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común. Entonces concluimos de que una de las razones por las cuales la gente procura construir visiones compartidas, es por el deseo de sentirse conectadas a tareas importantes, de poder satisfacer la necesidad de relacionarse con otras personas, de compartir experiencias distintas y de esta manera puedan concretar los objetivos más deseados.

Por ejemplo en una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Dicho de otra manera, ya no es la compañía "de ellos" sino la "nuestra". Una visión compartida es el primer paso para lograr que gente que profesaba mutua desconfianza entre ellos, comience a trabajar en conjunto y se logre crear una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico.

Las visiones compartidas apelan tan naturalmente al coraje que la gente ni siquiera repara en la dimensión de ese mismo coraje.

Coraje consiste simplemente en hacer lo que se necesita para alcanzar una visión que estaba emergiendo desde hacia años, por ejemplo entre los líderes del programa espacial de los Estados Unidos: su visión compartida era poner un hombre en la Luna al final de la década. Esto inspiró un sinnúmero de actos de valentía para poder concretar esa visión compartida.

Peter **Thomas** define a la misión o propósito como **la razón de ser de la empresa, considerando sobre todo lo atractivo del negocio.**

En la misión de la empresa investigada se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y probable, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.

- **Dimensión del negocio (Cuánto vale en unidades y en dinero en el mercado).**
- **Tendencia del negocio.**
- **Dimensión del negocio por línea del producto.**
- **Tasa de crecimiento de la empresa ya sea a nivel regional o nacional.**
- **Segmentación interna del negocio.**
- **Barreras de entrada.**
- **Barreras de salida.**
- **Tendencia de precios que puedan llegar al alcance de todos los consumidores.**
- **Estructura de la oferta, mediante promociones del producto.**
- **Motivos de la compra que tiene el cliente en comparación con las demás industrias**
- **Canales de venta que tiene en la actualidad dicha empresa**
- **A quien se dirige la empresa, con que tecnología.**¹⁶

Hemos tomado debida nota de lo que nos plantea Peters Thomas, sobre los objetivos estratégicos por áreas funcionales o divisiones, al señalar que toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo

¹⁶ Peters, Thomas. Waterman, Robert. "En busca de la Excelencia" Editorial Norma S.A. Bogotá – Colombia, 1984. Pág. 201.

tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A continuación, mencionaremos algunas definiciones de la palabra objetivo.

- 1º. La palabra objetivo proviene de Ob.-Jartum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones."
- 2º. Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un período determinado.
- 3º. Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.
- 4º. Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.
- 5º. Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función, pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.
- 6º. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.
- 7º. Los objetivos son una obligación que se impone una empresa por que es necesaria, esencial para su existencia.

2.2.2 Conceptualización de la variable dependiente

La gestión financiera en las empresas de estructuras metálicas.

Stanley B. Block. Geoffrey plantea sobre el autofinanciamiento de las empresas **“es una fuente interna de recursos que está conformada por el conjunto de medios financieros generados por las operaciones, que la empresa puede retenerlos dentro de sí, para incorporarlos a su patrimonio neto”, o para utilizarlos en la financiación del crecimiento de la misma; evidentemente tiene la significación de un mérito que le califica para acceder exitosamente al mercado de capitales en procura de recursos adicionales, sea en forma de patrimonio o en forma de deuda.**

La financiación interna no siempre es suficiente para la cobertura de necesidades financieras, por cuya razón las empresas, suelen recurrir normalmente al mercado o a sus socios, para aumentar el capital o a sus acreedores para contraer endeudamiento.¹⁷

Entonces, el conocimiento de las fuentes internas de recursos de las empresas es importante para los bancos y en general para las instituciones de crédito, primero, porque toda empresa registra cierto grado o esfuerzo de autofinanciamiento, cuya observación debería ser tornada en cuenta para decidir un eventual apoyo del crédito, en otros términos, la mayor utilización de la fuente interna representa un esfuerzo de la empresa que amerita el apoyo adicional que pueda darle la fuente externa y segundo, porque las cuentas del

¹⁷ Stanley B. Block. Geoffrey A. Hirt. Fundamentos de Gerencia Financiera. Novena edición Mc Graw Hill 2001. Pág. 220.

autofinanciamiento se maneja con criterios, cuya manipulación puede hacer variar el resultado económico del negocio y consecuentemente la mayor capitalización o descapitalización de la empresa.

Los autores Stanley B. Block, y Geofferey A. Hirt, señalan **“En principio, el autofinanciamiento empresarial está compuesto por los montos procedentes de las ventas netas, que bajo diversos conceptos son retenidos dentro de las empresas por tiempo más o menos largo, y a los que en su conjunto se conoce como el ahorro de las empresas”**¹⁸.

Los mismos autores añaden que **“Según la doctrina financiera, el ahorro de las empresas está compuesto por las provisiones por el consumo de los bienes de capital, también conocidas como fondos para depreciación que consisten en asignaciones efectuadas por las empresas contra sus ingresos por ventas, en montos equivalentes al valor del desgaste de los bienes de capital o activos fijos; por el valor de las reservas que la legislación peruana distingue como reserva legal y obligatoria y reserva facultativa o voluntaria, y por las utilidades no distribuidas constituidas por una parte de las utilidades después del impuesto a las utilidades y después de la reserva legal que los propietarios deciden retener en la empresa y no distribuirlas como utilidades”**.¹⁹

En verdad, para llegar a una cabal interpretación del autofinanciamiento empresarial, cualitativa y cuantitativamente, es necesario aplicar distintas aproximaciones. Así para la doctrina económica, el autofinanciamiento es el ahorro bruto de

¹⁸ Ibíd. Pp. 231

¹⁹ Ibíd. Pp. 326

las empresas y está compuesto de las reservas para depreciación y las utilidades no distribuidas.

De modo genérico se define la autofinanciación como la financiación realizada por un agente económico, utilizando sus propios recursos y específicamente se denomina ahorro de empresas, a la provisión para consumo de capital y a las utilidades no distribuidas.

Respecto a los fondos para la depreciación cabe advertir que, independientemente de su naturaleza financiera, tales fondos tienen distintos propósitos según que los bienes de capital hayan sido adquiridos mediante un préstamo bancario, en cuyo caso, sirven para atender el reembolso de los recursos ajenos recibidos, o hayan sido adquiridos mediante recursos propios, en el primer caso se le considera autofinanciación por mantenimiento y en el segundo como autofinanciación por enriquecimiento. Como se sabe, la naturaleza financiera de las depreciaciones consiste en permitir a la empresa, la recuperación del valor de sus bienes de capital, así como la sustitución de tales activos por otros con un nivel tecnológico tal, que permita mantener y ampliar el valor de la empresa.

La práctica financiera de las empresas productivas, sugiere considerar por un lado componentes del autofinanciamiento que incrementan el patrimonio neto o recursos propios de las empresas, contribuyendo al autofinanciamiento de manera definitiva, y, por otro lado, componentes que temporalmente contribuyen al autofinanciamiento todos los fondos que la empresa tiene la posibilidad de retener por tiempo más o menos largo, aplicándolos al financiamiento de su expansión.

Capital financiero

Luis Fernández Gutiérrez Marulanda dice: “Se denomina como capital financiero a la fusión del capital del mercado financiero y bancario con el capital industrial, agrícola y comercial”

Los recursos monetarios de las distintas instituciones bancarias son utilizados para fomentar e impulsar las diversas actividades económicas, mediante el crédito en las más diversas formas. “Los estados dependen de los grandes empréstitos que signan su deuda externa e interna. Los bancos de inversión movilizan gigantescos recursos hacia la Bolsa de Valores, donde el dinero se convierte en acciones de las empresas privadas o privatizadas, de manera que el capital financiero determina cada vez más la propiedad y aun más, la dirección de las mismas”.²⁰

Debemos manifestar que estamos de acuerdo con la opinión vertida por el autor sobre el tema tratado.

El mismo autor Gutiérrez Marulanda, sobre el control de gestión de las inversiones opina:

La empresa, en su vida jurídica –económica, pasa por unos períodos de tiempo o ciclos que permanecen a lo largo de éste con cierta regularidad si las condiciones estructurales internas y externas se mantienen constantes. Estos ciclos internos tienen como fin, definir las tendencias en relación a los objetivos de la empresa.

Estos ciclos están relacionados con las mutaciones patrimoniales y sus consiguientes problemas valorativos.

Los ciclos de la empresa pueden ser a corto y a largo plazo según su tiempo de duración.

²⁰ Luis Fernando Gutiérrez Marulanda, Finanzas prácticas para países en desarrollo. Editorial Norma S.A. Colombia 1992. Pág. 217.

Ciclo corto, se le denomina también, CICLO DEL EJERCICIO que condiciona el circulante como forma de inversión en la empresa.²¹

Entendemos que este ciclo largo se refiere al proceso de renovación de los equipos industriales, llamados también INMOVILIZACIONES TÉCNICAS, que constituyen la otra principal forma de inversión en la empresa, en resumen, existen dos formas de inversión.

- a) inversiones o inmobilizaciones de circulante
- b) inversiones fijas.

Inversiones o inmobilizaciones de circulante

En estas inversiones se visualiza el concepto de capital circulante mínimo, es decir inversiones en existencias en almacén de materias primas, productos en proceso y productos terminados, que son la inmobilización de recursos financieros para atender cierto ritmo de actividad de la empresa.

Gestión empresarial y las utilidades esperadas

Según Tracy, Briam. “La gestión empresarial es fuente creadora de información y de documentos, en cuanto a sus procesos de producción, de marketing, de finanzas, de logística, los cuales, proporcionan información actual sobre la situación particular de cada gerencia y en general de la empresa, útil para hacer proyecciones y verificar la penetración de la empresa en el mercado”.²²

En la definición y detalles específicos de la información, entendemos que debe participar el personal especializado de cada gerencia, a efecto de definir cómo se obtienen, cómo se recolectan, cómo se organizan, cómo se procesan, cómo se

²¹ Ibíd.

²² Perú Reporting E.I.R.C. “Perú: The top 5400 Companies”. Lima - Perú, 2000

presentan en lo que respecta a estadísticas, gráficos, medios de exposición y sobre todo en lo que concierne a los plazos y usuarios de la información.

La construcción de la base de datos, es fundamental para las tareas de análisis de la situación de la empresa (por ejemplo análisis FODA), que resulta ser el soporte indispensable para el planeamiento estratégico que requiere la gestión de toda empresa, independientemente de si es grande, mediana, pequeña o micro empresa.

Por eso, la construcción anotada, requiere el compromiso de los niveles superiores de la empresa, para que supere las iniciativas llenas de entusiasmo que plantea la tarea que se ha mencionado, es indispensable asegurar la continuidad y retroalimentación de su realización, para afinar la información a obtener, enriquecer su contenido y motivar nuevos usuarios.

El planeamiento estratégico y el pronóstico de ventas, demandan la construcción de una base de datos que comprenda a toda la empresa, sea en producción, marketing, finanzas, logísticas, etc., sobre una base de tiempos, plazos y costos adecuados.

Las decisiones y las operaciones diarias de compras, producción, finanzas, contabilidad, logística, etc., generan abundante información histórica que es necesario organizar, para fines de análisis y para adoptar medidas correctivas.

Pero, lo más beneficioso de esta información cuantitativa es la de ser utilizada en proyecciones, para el período siguiente. Esta información cuantitativa con la cualitativa que se elabore, permitirá reducir la incertidumbre y enfrentar con mejores

posibilidades el período próximo y sobre todo, de cara a enfrentar la competencia.

El autor **Huapaya Huapaya** Víctor, en relación a los Estados Financieros dice: **si apreciamos cuidadosamente, la contabilidad, relaciona el pasado (información histórica) con el futuro de la empresa (estados financieros proyectados). En el caso de la contabilidad se cuenta con estados financieros mensual y anual que contienen información confiable, porque se han elaborado teniendo en cuenta conceptos, principios y normas de general aceptación.**²³

Esta información nos permite elaborar los Estados Financieros proyectados, considerando como es natural las políticas y las metas fijadas para el próximo período. Estos estados (ejecutados y proyectados) contienen información de gran utilidad, que la gestión debe organizar, presentar y utilizar en la forma de:

1. Análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros
2. Ratios financieros (liquidez, solvencia, solidez, endeudamiento, rotación), de varios ejercicios, para establecer tendencias o ciclos. Para un manejo adecuado de estos ratios se debe haber establecido valores mínimo y máximo
3. Ratios de rentabilidad, de varios ejercicios
4. Análisis del fondo de maniobra, para tomar decisiones sobre los componentes del activo corriente y pasivo corriente, a fin de reducir plazos y en consecuencia costos, que concierne al período de maduración, producción o caja.
5. Obtener información sobre ratios de las empresas del sector

²³ Huapaya Huapaya Víctor A. Los Estados Financieros Proyectados y su relación con las utilidades. Revista Alternativa Financiera. USMP. No. 5 Año 2008 pág. 17

6. Apalancamiento financiero actual y las proyecciones del apalancamiento para contar con información sobre la ganancia por cada acción común, como producto de un nuevo endeudamiento considerado en el flujo de caja y el presupuesto.
7. Análisis de la estructura de costos totales y unitarios, esta información debe tener un monitoreo constante, porque es fundamental que la producción, siga conservando y mejorando los niveles de calidad
8. El costo promedio ponderado de capital, que viene a ser el costo que significa para la gestión las fuentes de financiamiento interno y externo
9. Análisis de las utilidades netas que van a recibir los accionistas comunes de la empresa, como un mecanismo de incrementar la inversión en la empresa.

En relación al análisis Financiero **Scott** Besley y Eugene F. **Brigham**, opinan:

“La relación entre una partida y otra expuesta en forma matemática se conoce como una razón, una razón adquiere significado cuando se le compara con un estándar, que son normas apropiadas o medios de comparación”.²⁴

Por lo expuesto entendemos que, las razones estándar son promedios que muestran relaciones representativas existentes en una industria en una fecha en particular o durante un período determinado, son consideradas a menudo como indicativas de una “situación satisfactoria” de la industria, sin embargo, el término “situación representativa” la define mejor.

²⁴ Scott Besley, Eugene F. Brigham. Fundamentos de administración financiera, Décima segunda edición McGraw Hill. Pág. 113

Según **Mintzberg**, Henry, **las razones estándar muestran a una compañía lo que deberían ser sus propias razones.**

De acuerdo con la estructura financiera de una empresa, es decir, por la forma como ha captado sus recursos y cómo ha invertido estos recursos, es posible conocer algunas tendencias o generalizaciones que nos permitan analizarla

1. Requisito de fondos

¿Cuánto se requiere en el futuro y cuál es la naturaleza de estas necesidades?

¿Existe un componente estacional para estas necesidades?

Los elementos analíticos usados para contestar a estas preguntas incluyen los Estados Financieros

2. Análisis de la situación financiera y la rentabilidad de la empresa

Las herramientas utilizadas para evaluar la situación financiera y desarrollo de la empresa son las RAZONES FINANCIERAS

3. El análisis del riesgo de negocios de la empresa

Son las incertidumbres en las cuales se ve comprometida la empresa

Estos tres factores deben usarse en forma conjunta para determinar las necesidades financieras de la empresa, dinero tiempo y riesgo

Ejemplo:

- La naturaleza de las necesidades de fondos influye **sobre el tipo de financiamiento** que se debe utilizar (corto plazo o largo plazo) (tiempo)

- **El nivel de riesgo** del negocio en el que está la empresa, afecta intensamente el tipo de financiamiento que debe usar (riesgo)
- **La situación financiera** y el desarrollo de la empresa influye sobre el tipo de financiamiento que se debe utilizar (dinero).

En resumen, la mayor liquidez, la sólida condición financiera, la mayor rentabilidad y el mayor riesgo que se pueda asumir, serán determinantes para decidir un tipo de financiación²⁵.

De lo expuesto podemos deducir que las razones financieras son una parte muy importante del análisis financiero, es el análisis. Las razones financieras, relacionan entre sí dos elementos de la información financiera, al dividir una cantidad entre otra. Se utilizan las razones, porque de esta manera se puede comparar dos cantidades en la perspectiva de “causa” “efecto” de una sobre la otra.

Para poder llegar a una conclusión más objetiva, plateamos el siguiente ejemplo: supóngase que una empresa obtuvo este año utilidades netas por Un millón de nuevos soles, esta cifra parece muy significativa.

Pero que pasa si la empresa tiene 100 millones de nuevos soles invertidos en activos totales, al dividir la utilidad neta entre los activos totales, obtenemos:

$1000,000/100,000,000(= .01)$ de rendimiento sobre los activos totales.

Este resultado significa que por cada nuevo sol invertido en la empresa, se obtuvo un rendimiento de 1 %.

²⁵ Mintzberg, Henry, planeación estratégica. Editorial prentice Hall, México 1991. Pág. 342

En este sentido, una cuenta de ahorros proporciona un mayor rendimiento sobre la inversión, y con un menor riesgo.

Pero hay que tener cuidado al analizar estas razones, porque no siempre proporcionan toda la información para realizar una correcta evaluación.

El mismo autor, respecto a las comparaciones internas plantea que el análisis de las razones financieras incluye dos tipos de comparaciones:

Primero.- “se deben comparar razones actuales con razones anteriores y las que se esperan obtener en el futuro, cuando se analizan las razones que cubren un período de años, se puede estudiar la composición del cambio y determinar si ha habido una mejora o deterioro en los aspectos que se analizan”.²⁶

Es decir, no interesa tanto una razón en un momento determinado, sino, esa razón en el transcurso del tiempo.

Segundo.- El segundo método de comparación implica comparar las razones de una empresa con empresas similares o con el promedio de la industria, para un período de tiempo determinado, además, el análisis tiene que ser con relación al tipo de negocio a que se dedica la empresa analizada, no se pueden comparar razones de empresas diferentes.

El autor **Mintzberg**, Henry, opina sobre el tema de tipos de razones, señalando que son **de dos clases:**

²⁶ Ibíd. Pág. 55. Mintzberg, Henry.

1. De la condición financiera o razones estáticas, porque tanto el numerador como el denominador provienen directamente del Balance General.
2. Razones de resultados, porque resumen algún aspecto del desempeño de la empresa durante un período determinado, que generalmente es un año, estas razones pueden ser: “Razones dinámicas” y “Razones estático/dinámicas”

Las razones dinámicas o de resultados, comprenden una partida del flujo del estado de resultados con otra partida del flujo del Estado de resultados

Las razones Estático/dinámicas comprenden una partida del flujo de resultados (como numerador) con una partida del Balance General, (como denominador)

Pero también se pueden dividir las razones financieras en cinco tipos distintos:

- a) De liquidez
- b) De apalancamiento financiero o de deuda
- c) De cobertura
- d) De actividad
- e) De rentabilidad

Razones del Balance General (estáticas)

Razones de liquidez. Muestra el grado en que la empresa está financiada por deuda.

Razones de apalancamiento. Miden la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

Razones de liquidez. Se utilizan para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, entre ellas tenemos:

Razón de circulante:

Activo circulante
Pasivo circulante

$$\frac{2,241,000}{823,000} = 2.72$$

En teoría, mientras más alta sea la razón de circulante, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas, sin embargo, la razón de circulante tiene que ser considerada como algo imperfecto debido a que no toma en cuenta la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes.

Una empresa que no tenga activos circulantes integrados fundamentalmente por efectivo y cuentas por cobrar recientes, se considera en forma general como más líquida que una empresa cuyos activos circulantes estén compuestos básicamente de inventarios, por ello, existe una prueba de la liquidez de la empresa más rigurosa, denominada la razón de la prueba ácida.

Razón de la prueba ácida

“Es una medida más conservadora de la liquidez. Esta razón es la misma que la razón de circulante con la excepción de que excluye los inventarios, por ser la parte menos líquida de los activos circulantes”.

Razones de apalancamiento financiero

Razones de pasivo a capital contable

Estima el grado en que la empresa utiliza dinero prestado (deudas). Se utilizan varias razones de deuda: La razón PASIVO A CAPITAL CONTABLE, se calcula simplemente

dividiendo la deuda total de la empresa, entre su capital contable

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

$$\frac{1454,000}{1796,000} = .81$$

La razón nos dice que los acreedores proporcionan 81 centavos de financiamiento por cada nuevo sol que aportan los accionistas.

Razón de deuda a activos totales

La razón de deuda a activos totales se obtiene al dividir la deuda total de una empresa entre sus activos totales

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$$
$$\frac{1454,000}{3250,000} = .45$$

Esta razón destaca la importancia relativa del financiamiento por deuda, al mostrar el porcentaje de activos de la empresa que se sustentan mediante el financiamiento de deuda, por tanto, en el ejemplo, 45 % de los activos de la empresa están financiados con deuda de (varios tipos) mientras que el 55% restante del financiamiento proviene del capital de los accionistas, o visto de otra manera, si la empresa fuera liquidada, ahora mismo, los activos podrían generar 45 centavos de nuevo sol, para cancelar 1 nuevo sol de deuda.

Razones estático/dinámicas

Razones de cobertura.- De apalancamiento o de uso de deudas, relaciona los cargos financieros de una empresa con su capacidad para cumplirlos.

Razones de actividad.- Miden con que eficacia la empresa utiliza sus activos, es decir, compara los inventarios y las cuentas por cobrar y la liquidez que es posible obtener.

Razones de rentabilidad.- Relaciona las utilidades con las ventas y la inversión.

Razones de resultados y de balance general

Razones de cobertura.

Las razones de cobertura han sido diseñadas para relacionar los cargos financieros de una empresa, con su capacidad para hacerles frente.

Esta razón se obtiene al comparar las utilidades antes de intereses e impuestos para un período, contra los cargos por intereses de ese mismo período.

Utilidades antes de intereses e impuestos
Gastos por intereses

$$\frac{400,000}{85,000} = 4.71$$

Esta razón sirve como medida de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos de intereses y así evitar la bancarrota. También informa sobre la capacidad de la empresa para contratar nueva deuda.²⁷

Los autores Scott Besley, Eugene F. Brigham, afirman que: “Al evaluar el riesgo financiero de una empresa el analista financiero debe calcular primero las razones de deuda como una medida aproximada del riesgo financiero, según el programa de pagos de la deuda y la tasa promedio de intereses, las razones de deuda pueden dar o no una

²⁷ *Ibíd.*, p 56

imagen exacta de la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras”

Razones de actividad

Conocidas también como razones de eficiencia, miden con que tanta eficiencia utiliza la empresa sus activos.

Actividades de cuentas por cobrar

La razón de “cambio” de las cuentas por cobrar proporciona información sobre la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y de que tan exitosamente está la empresa en sus recaudaciones. Esta razón se calcula al dividir las cuentas por cobrar, entre las ventas a crédito netas anuales

$$\frac{\text{Ventas anuales al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\frac{3992,000}{678,000} = 5.89$$

Esta razón nos indica el número de veces que se han cambiado las cuentas por cobrar, (Convertido en efectivo) durante el año

La media de la razón de rotación de cuentas por cobrar de la industria es 8.1, la cual indica que la rotación de las cuentas por cobrar de ALDINA está muy atrasada respecto a lo normal en la industria.

Esto puede ser un indicador de una política de recaudación negligente y de algunas cuentas vencidas que permanecen en los libros.

También nos plantea

Rotación de cuentas por cobrar en días

Se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Días en el año}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

$$\frac{365}{5.89} = 62 \text{ días}$$

5.89

Esta cantidad indica el número de días que las cuentas por cobrar permanecen pendientes de cobro

Rotación de cuentas por cobrar en relación con la media de la industria

$$\frac{365}{8.1} = 45 \text{ días}$$

8.1

De esta manera se enfatiza la disparidad entre el desempeño de recaudación de las cuentas por cobrar de la industria y el de la empresa ejemplo

Actividad de inventario

Se utiliza para ayudar a determinar con que tanta eficiencia administra la empresa el inventario. ²⁸

$$\frac{\text{Costo de las mercaderías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\frac{2680,000}{1329,000} = 2.02$$

1329,000

Podemos deducir que por lo general esta razón nos indica:

Mientras más alta sea la rotación de inventarios más eficiente será la administración de inventarios de una empresa y se

²⁸ Scott Besley, Eugene F. Brigham. Fundamentos de administración financiera, Décima segunda edición McGraw Hill. Pág. 110.

considerará el inventario como “más fresco”, es decir, con mayor liquidez.

No obstante, en ocasiones un cambio de inventario alto indica una existencia precaria, por tanto, en realidad quizá sea un síntoma de que se mantiene un nivel de inventario demasiado bajo y se incurra en frecuente escasez.

En otras ocasiones, una razón de rotación de inventario relativamente baja puede ser signo de que en el inventario se tienen artículos obsoletos o cuyo desplazamiento es lento.

En relación a la rotación de activo total (o de capital) podemos decir que consiste en relacionar las ventas netas con los activos totales.

$$\frac{3992,000}{3250,000} = 1.23$$

La media de la rotación de activo total para la industria es de 1.23, por tanto, es claro que la empresa ejemplo, genera menos utilidad en ventas, por cada nuevo sol de inversión en activos.

La razón de rotación de activos indica la eficiencia relativa con que una empresa utiliza sus activos totales para generar ventas.

Razones de rentabilidad

Son de dos tipos, aquellas que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad respecto a la inversión, ambas muestran la eficiencia de operación de la empresa

En cuanto a la rentabilidad en relación con las ventas se hace el siguiente planteamiento:

a) Margen de utilidad bruta

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas netas}} = \frac{1312,000}{3992,000} = 32.9 \%$$

Esta razón compara la utilidad (ventas brutas menos costo de ventas) entre las ventas brutas.

Señala la eficiencia de las operaciones y también cómo han sido fijados los precios de los productos. El margen de utilidad bruta de la empresa ejemplo, está muy por encima de la media de la industria de 23.8 %, lo cual indica que es relativamente más eficiente para producir y vender productos por arriba del costo.

Una razón de rentabilidad más específica es el margen de utilidad neta

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}} = \frac{201,000}{3992,000} = 5.04$$

Rentabilidad en relación con la inversión

Rendimiento sobre la inversión

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}} = \frac{201,000}{3250,000} = 6.19$$

El planeamiento y las utilidades:

Para una comprensión sencilla y práctica, el planeamiento viene a ser el conjunto de acciones y decisiones que la empresa lleva a cabo (en cada año para el siguiente o en cada período para el siguiente), para definir las acciones y metas que van a llevar a cabo en el período siguiente o a un plazo mayor, partiendo de la visión, misión y objetivos generales que la empresa tiene fijados, esto es de la situación actual de la empresa.

En concreto, es la meta que se va alcanzar en el próximo período, partiendo de las fortalezas y oportunidades, considerando las debilidades y amenazas actuales del mercado competitivo, siempre teniendo en mente la idea de consolidar y lograr una mayor presencia de la empresa en el mercado, brindando el mejor servicio que esperan los consumidores, como paso previo para la definición y obtención de las utilidades planeadas. No debemos olvidar que la rentabilidad se relaciona con el mayor margen en las ventas y el uso eficiente de los activos fijos.

Conjuntamente con el planeamiento estratégico, se lleva a cabo el último ajuste a las cifras planeadas en el año anterior, con la finalidad de acercar los pronósticos de ventas y a las utilidades a los niveles planeados, adoptando como es natural las medidas correctivas que se requieren.

El pronóstico de ventas:

Esta tarea es sumamente imaginativa y demuestra el dominio de los datos procesados, porque el pronóstico de ventas del próximo año, define los niveles de ingresos, gastos, inversiones y utilidades a obtener, su determinación es la esencia del planeamiento estratégico y es una de sus primeras tareas, es una expresión del trabajo en equipo.

El pronóstico de las utilidades:

Su formulación se relaciona con el pronóstico de ventas, los precios, los costos y el punto de equilibrio. La determinación del pronóstico de ventas una vez fijado (que por naturaleza es flexible), se constituye como la palanca que impulsa y guía el barco de la empresa a buen puerto. Durante el ejercicio, esto es mes a mes, ha de tener un seguimiento permanente, inclusive diario.

Elaborado el pronóstico de ventas, los niveles de decisión de la empresa preparan y aprueban un instructivo para guiar las tareas de planeamiento y de elaboración de los documentos resultantes a utilizar en el próximo año, desde el primer día, el acopio de información y todo el proceso debe contar con un software específico. La guía y la orientación diaria de la gestión empresarial y la obtención de las utilidades planeadas, parten de contar con Estados Financieros proyectados, contando para el efecto con las metas, las políticas, estrategias, tácticas y los datos debidamente organizados. Pero la utilización de estos estados en la gestión, demuestran la decisión de los niveles directivos de contar con documentos rigurosamente formulados y demandan el compromiso de todos los integrantes de la empresa, para seguir una sola dirección, luego de haber compulsado en las etapas previas del planeamiento los distintos puntos de vista.

2.3 Definiciones conceptuales

Análisis Financiero

Es la presentación en forma procesada de la información de los Estados Financieros de una empresa y sirve para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas, etc.

Control de Gestión

Es buscar la combinación óptima de las tres clases de decisiones que toma el gerente financiero, presente en toda empresa: decisiones en materia de inversión, de financiamiento y de pago de dividendos.

Estados Financieros

Balance General de cualquier unidad contable por ejemplo: al término del último día de un período anual, o un **estado de ganancias y pérdidas** u otro relacionado que cubra las operaciones del año, o que lleve esta fecha.

Estrategia

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

FODA

Fortaleza (F), Oportunidad (O) Debilidad (D) Amenaza (A)

La matriz FODA, es una estructura conceptual para un análisis sistemático que se adecua a las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de una organización, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategia.

Inversiones fijas

Son aquellas que se constituyen dentro de los ciclos a largo plazo y que estén sometidos a la influencia del medio externo o factores estructurales del sistema económico.

Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa lo que pretende cumplir en su entorno.

Objetivo de largo plazo

Son aquellos resultados pre- establecidos globales que la organización pretende alcanzar en un plazo de más de un año, y define el orden de importancia y la prioridad de cada uno, una jerarquía de objetivos.

Objetivo de corto plazo

Son aquellos resultados pre establecidos globales que la organización pretende alcanzar en un plazo máximo de un año. El establecimiento de los objetivos es el primer paso de la planificación.

Planes

Es un conjunto coherente de metas, directivas, criterios, y disposiciones con que se instrumentaliza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial.

Presupuesto

Plan financiero, mediante el cual una organización lleva a cabo sus operaciones diarias, de acuerdo con las formas comunes de administración de la gerencia.

Información financiera proyectada

Está constituida por los Estados Financieros básicos y éstos a su vez por documentos contables, debidamente sustentados y expresados en términos monetarios, que muestran la situación financiera y económica de una empresa por un período determinado. Los Estados Financieros básicos son: Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, Estado en el Patrimonio Neto y el Estado de Flujo de efectivo; los cuales deben presentarse conjuntamente con las aclaraciones o explicaciones pertinentes denominadas notas a los Estados Financieros.

Indicadores de gestión

Permite evaluar el nivel de la empresa y la eficacia con la que se han utilizado los recursos disponibles, a partir del cálculo del número de rotaciones de determinadas partidas del balance durante el año.

Rotación de existencias:

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Existencias}}$$

Plazo promedio de inmovilización de existencias:

$$\frac{\text{Existencias} \times 361 \text{ días}}{\text{Costo de ventas}}$$

Rotación de inmuebles, maquinaria y equipo:

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inmuebles, maquinaria y equipo neto de depreciación}}$$

Visión

Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad

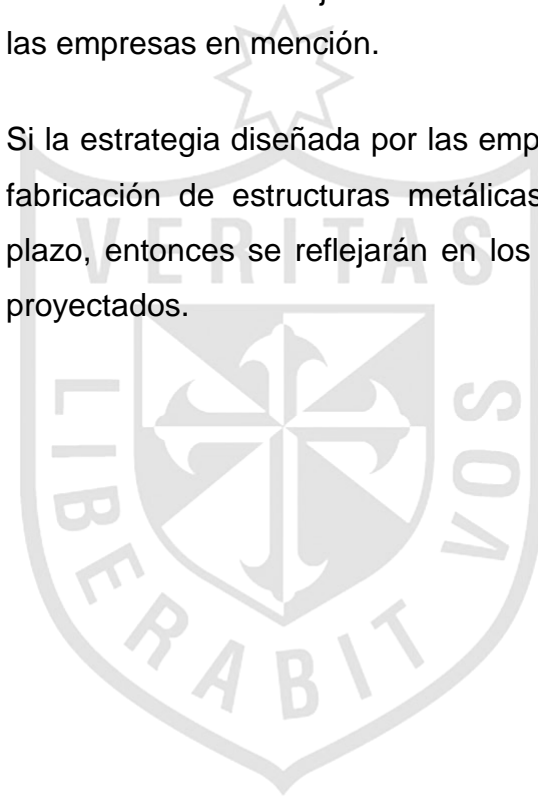
2.4 Formulación de hipótesis

2.4.1 Hipótesis principal

Si aplicamos el Planeamiento Estratégico a las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas en el distrito de San Juan de Miraflores, entonces se logrará una eficiente gestión financiera.

2.4.2 Hipótesis secundarias

- a) Si se identifican adecuadamente las oportunidades de ingresos, entonces éstas se reflejarán apropiadamente en los presupuestos anuales de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas.
- b) Si se difunde adecuadamente la visión de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, entonces ésta se reflejará en la decisión de la inversión de las empresas en mención.
- c) Si la estrategia diseñada por las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, incide en el largo plazo, entonces se reflejarán en los Estados Financieros proyectados.



CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Diseño de la investigación

El presente estudio dada la naturaleza de las variables materia de la investigación, responde al de una investigación por objetivos, de acuerdo al siguiente esquema:

$$\text{OG} \left\{ \begin{array}{ll} \text{OE}_1 & \text{CP}_1 \\ \text{OS}_2 & \text{CP}_2 \end{array} \right\} \text{CF} = \text{HP}$$

Leyenda:

OG = Objetivo general

OE = Objetivos específicos

CP = Conclusiones parciales

CF = Conclusión final

HP = Hipótesis principal

Este cuadro nos indica que el Objetivo general se forma a partir de los Objetivos secundarios, con los cuales se contrastan. A su vez, los Objetivos secundarios, constituyen la base para formular las Conclusiones parciales del trabajo de investigación. Las Conclusiones parciales, se correlacionan adecuadamente para formular la Conclusión final de la investigación, la misma que debe ser congruente con la Hipótesis principal.

3.1.2 Tipo de investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como una INVESTIGACIÓN APLICADA, porque los alcances de esta investigación son más prácticos, más aplicativos y se auxilia de leyes, normas, manuales y técnicas para el recojo de información.

Todo este planteamiento, representa el sustento empírico y numérico que nos ha permitido llegar a las conclusiones del trabajo de investigación.

3.1.3 Nivel de investigación

Es una investigación de nivel DESCRIPTIVO, EXPLICATIVO Y CORRELACIONAL.

- a) Descriptivo, porque buscamos específicamente las propiedades importantes de las personas, grupos empresariales y comunidades que fueron sometidos a un análisis.
- b) Explicativo, este nivel está dirigido a responder a las causas o eventos físicos - sociales, que permitan explicar por qué sucede un hecho y en qué condiciones

se da, en relación a las preguntas que nos planteamos respecto al plan estratégico como herramienta de gestión financiera en las empresas dedicadas a la fabricación de de estructura metálicas en el distrito de San Juan de Miraflores.

- c) Correlacional, este nivel nos ha permitido medir el grado de relación que existe entre las variables: el plan estratégico como herramienta de gestión financiera en las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas en el distrito de San Juan de Miraflores.

3.1.4 Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis

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

- a) Formular la hipótesis nula.
- b) Formular la hipótesis alternante.
- c) Fijar el nivel de significación (α), 5% $\alpha < 10$, y está asociada al valor de la Tabla Ji Cuadrado que determina el punto crítico es (X^2_t), específicamente el valor de la distribución es $X^2_{t(k-1) (r-1) gl.}$ y se ubica en la Tabla Ji Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo, tal como indica el gráfico; si X^2_c es $\geq X^2_t$ se rechazará la hipótesis nula.
- d) Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei$$

Donde:

oi = Valor observado.

ei = Valor esperado.

X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores

paramétricos ubicados en la Tabla Ji cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso 3.

X^2_t = Valor del estadístico obtenido en la Tabla Chi Cuadrado.

k = filas, r = columnas, gl = grados de libertad

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población de nuestro trabajo está conformada por 120 personas (teniendo fuente el área de Comercialización y Fiscalización de la Municipalidad de San Juan de Miraflores) que forma parte de las áreas de costos, contabilidad y finanzas de las 10 empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de estructuras metálicas, tales como puertas enrollables, portones, ventanas y similares ubicadas en el distrito de San Juan Miraflores.

3.2.2 Muestra

La muestra ha sido determinada en base a la fórmula diseñada para casos, cuando se conoce la población (poblaciones finitas), cuya expresión matemática es la siguiente:

$$n = (Z^2 p*q*N) / [(E^2 *(N-1) + Z^2 *p*q]$$

Siendo:

N : Total de la población de contadores, que asciende a 120 personas, que corresponde a las 10 empresas localizadas formalmente en el distrito de San Juan de Miraflores, las mismas que se dedican a la fabricación de estructuras metálicas.

n : Tamaño óptimo de la muestra.

- p : Proporción de los profesionales contadores hombres que se dedican a la fabricación y comercialización de estructuras metálicas en el distrito de SJM, que para el presente trabajo el valor es de $p = 0.8$.
- q : Proporción de los profesionales contadores mujeres que se dedican a la fabricación y comercialización de estructuras metálicas en el distrito de SJM, que para el presente trabajo el valor es de $p = 0.2$.
- € : Máximo error permisible en todo trabajo de Investigación, cuyo valor $1\% \leq € \leq 10\%$, para el presente trabajo € se considera el valor de 0.1.
- Z : Valor ubicado en la tabla normal estándar y está asociado a un nivel de confianza, cuyo rango de variación es $90\% \leq € \leq 99\%$, para el presente trabajo se asume una confianza del 90%, $Z = 1.64$.

Reemplazando valores tenemos:

$$n = (Z^2 p^*q^*N) / [(€^2 *(N-1) + Z^2 *p^*q]$$

$$n = (1.64^2 0.8*0.2*120) / [(0.1^2 *119) + 1.64^2 *0.8*0.2]$$

$$n = 36.$$

Siendo 36 el tamaño ideal de la muestra para realizar las encuestas.

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Variable independiente

X = Plan Estratégico

Indicadores

X₁ = Visión

X₂ = Misión

X₃ = Fortalezas, Oportunidad, Debilidad, Amenazas

X₄ = Estrategia

X₅ = Planes

3.3.2 Variable dependiente

Y = Gestión Financiera

Indicadores

Y₁ = Decisión de inversión

Y₂ = Presupuesto

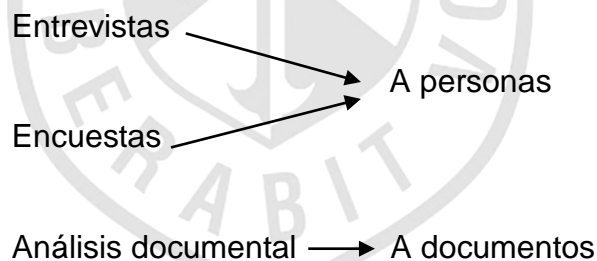
Y₃ = Estados Financieros proyectados

Y₄ = Indicadores financieros

3.4 Técnicas de recolección de datos

3.4.1 Descripción de las técnicas

Las principales técnicas y/o instrumentos que se han utilizado en la investigación fueron:



Revisión documental: Se utilizó esta técnica para obtener datos de las normas, libros, tesis, manuales, reglamentos, directivas y presupuestos relacionados con el plan estratégico como herramienta financiera en las empresas de estructuras metálicas.

3.4.2 Descripción de los instrumentos

Ficha bibliográfica: instrumento utilizado para recopilar datos de las normas legales, administrativas, libros, revistas, periódicos

y demás trabajos de investigación relacionadas con el plan estratégico como herramienta de gestión estratégica en las microempresas, en el distrito de San Juan de Miraflores.

Guía de entrevista: instrumento utilizado para llevar a cabo las entrevistas a contadores, financistas de las empresas de estructura metálica, que cuentan con la experiencia necesaria.

Ficha de encuesta: instrumento aplicado a profesionales de las áreas de contabilidad y finanzas de las empresas de estructura metálica con la finalidad de obtener información relevante para la contrastación de hipótesis del presente estudio.

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

Los instrumentos elaborados fueron consultados a docentes y a profesionales de la especialidad con la experiencia requerida, a manera de juicio de expertos. Asimismo, para comprobar su confiabilidad se aplicó una encuesta piloto a 7 profesionales entre financieros y contables escogidos al azar, para comprobar la calidad de la información, obteniendo resultados óptimos.

3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de información

3.5.1 Técnicas de análisis

Se han aplicado las siguientes técnicas:

- a. Análisis documental
- b. Conciliación de datos
- c. Indagación
- d. Rastreo

3.5.2 Técnicas de procesamiento de datos

El trabajo de investigación ha procesado los datos conseguidos de las diferentes fuentes por medio de diversas técnicas:

- a. Ordenamiento y clasificación
- b. Registro manual
- c. Análisis documental
- d. Tabulación de cuadros con porcentajes
- e. Comprensión de gráficos
- f. Conciliación de datos
- g. Proceso Computarizado con SPSS (Statistical Package for Social Sciences), Versión 17 del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

3.6 Aspectos éticos

La investigación ha sido desarrollada considerando los principios jurídicos y éticos, tomando en cuenta los requisitos establecidos para este caso por la Universidad de San Martín de Porres, así como también los códigos de ética referentes a la responsabilidad social de las empresas dedicadas a la fabricación de estructura metálica, cuidando de no transgredir los principios y normas que reglamentan dicha actividad.



CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Resultados de la entrevista

A continuación se presenta el resultado de las entrevistas a 7 expertos profesionales, entre ellos tenemos a contadores, gerentes, auditores, financistas y conocedores de la fabricación de estructuras metálicas.

En relación a las respuestas formuladas por los diversos profesionales entrevistados, podemos resumirlas de la siguiente manera:

(ENTREVISTA)

Las entrevistas se realizaron a funcionarios de importantes empresas, así como a inversionistas

A la pregunta:

1. Como responsable de su empresa, aplica usted un plan estratégico para la gestión de su negocio

Los entrevistados respondieron:

Para una comprensión sencilla y práctica, el planeamiento viene a ser el conjunto de acciones y decisiones que la empresa realiza, para definir las acciones y metas que se van a llevar a cabo, partiendo de la visión, misión y objetivos generales que la micro empresa tiene fijados, esto es, partiendo de lo que se tiene, y se proyecta algo que se quiere lograr.

Los entrevistados fueron enfáticos al responder que la planificación es un aspecto clave para lograr los objetivos deseados, no sólo para el logro de la productividad deseada, sino también como fundamento del proceso de acumulación patrimonial, tan es así que los cambios en la rentabilidad como consecuencia de una buena planificación, reflejan el ciclo de los negocios, y permiten conocer las diferencias por el adecuado uso de los recursos por parte de los sectores productivos.

A la pregunta:

2. ¿Los actuales rendimientos obtenidos en los negocios, reflejan una adecuada planificación y cumplen con las expectativas de ganancias que tienen los inversionistas?

Los entrevistados respondieron:

La competencia despiadada a la cual se enfrentan los negocios, no permite a las empresas en los actuales momentos, obtener un adecuado rendimiento para su inversión, de la misma manera, la falta de planificación es otro de los condicionantes importantes

para que las empresas sean poco rentables, ante esta situación, muchas empresas se ven en la necesidad de hacer ajustes en sus costos y sus gastos, lo que a la larga repercute en un escaso volumen de sus ventas, de su participación en el mercado y a la largo en menores rendimientos.

A la pregunta:

- 3. ¿De qué manera una adecuada caracterización de la visión y misión de la empresa, contribuyen al logro de los objetivos empresariales?**

Los entrevistados contestaron que entienden la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés, el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de la alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Los entrevistados fueron muy enfáticos al señalar que para poder definir la visión, se debe establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificando los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo.

A la pregunta:

- 4. ¿La visión es una idea personal o debería involucrar a todos los que participan en la organización?**

En la actualidad "visión" es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento reveló que la mayoría de las "visiones" involucran a toda la organización. Las visiones adecuadamente diseñadas para involucrar a todo el personal, exigen acatamiento y compromiso. Entonces decimos que una visión compartida logra despertar el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente. Por ejemplo en una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Dicho de otra manera ya no es la compañía "de ellos" sino la "nuestra".

A la pregunta:

- 5. ¿Según su experiencia en la gestión de negocios, que aspectos debería abarcar la misión de su empresa?**

Los entrevistados respondieron:

La misión podría considerarse como la razón de ser de la empresa, considerando sobre todo lo atractivo del negocio.

Para los entrevistados, la misión de la empresa debería señalar claramente lo siguiente:

Dimensión del negocio (Cuánto vale en unidades y en dinero en el mercado de dicho negocio), la tendencia del negocio. La dimensión del negocio por línea del producto. Segmentación interna del negocio, barreras de entrada, barreras de salida.

A la pregunta:

- 6. ¿Cómo funcionario dedicado a la gestión de su empresa dedicada a la fabricación de estructuras metálica, cómo definiría al diagnóstico situacional de la empresa?**

Los entrevistados respondieron:

La palabra diagnóstico significa el arte de conocer, consiste en analizar la situación anterior y actual mediante la aplicación de la investigación científica.

La empresa al realizar su diagnóstico, podrá conocer los puntos fuertes y débiles que influirán en la determinación de objetivos, estrategias, políticas y programas de acción.

El diagnóstico de la empresa debe ser desarrollado por la alta gerencia, contando con la colaboración de los gerentes que conforman el órgano de línea.

A la pregunta:

- 7. ¿Por su experiencia profesional, podría afirmar o negar que un adecuado diagnóstico de la empresa podría ayudar a identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y amenazas, como consecuencia del ejercicio de sus actividades empresariales?**

Los entrevistados respondieron:

Uno de los principales objetivos del diagnóstico situacional de la empresa, es conocer en forma precisa, las causas de los problemas u obstáculos que impiden el logro de los objetivos, así como determinar internamente las fortalezas y las debilidades que tiene la organización en las diferentes áreas gerenciales; así mismo determinar los factores externos de riesgos o amenazas que afecten a la empresa, y las oportunidades de crecimiento empresarial.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A la pregunta:

- 8. ¿Cómo definiría la gestión financiera y según su experiencia de qué manera una buena gestión financiera ayuda a generar mayor valor para la empresa?**

Los entrevistados contestaron de la siguiente manera:

De acuerdo con la definición más general, finanzas significa dinero y la gestión financiera consiste en que sepamos manejar el dinero.

En el caso de los negocios, es vital que los propietarios de una empresa, como parte de la gestión financiera, lleven a cabo técnicas de planeamiento para asegurar la futura existencia de la compañía, por ello, los inversionistas deben buscar el rendimiento y percibir los mejores retornos, sin necesidad de caer en riesgos.

Los entrevistados agregaron que la función de la gerencia es precisamente agregar valor con miras al máximo beneficio de los accionistas (se supone que lo que es bueno para los accionistas, lo es también para todas las otras partes interesadas) en este aspecto, la responsabilidad del gerente de finanzas es clave, ya que es éste quien debe identificar aquellas inversiones y fuentes de financiamiento que maximizan el valor agregado.

A la pregunta:

- 9. ¿Cómo funcionario de su empresa, que entiende por “control de gestión”**

Los entrevistados contestaron de la siguiente manera:

Respecto a su pregunta relacionada con el control de gestión, opinamos que la empresa, desde su creación y durante su permanencia en el mercado pasa por diferentes ciclos económicos, que tienen como fin definir las tendencias en relación a los objetivos de la empresa.

Estos ciclos están relacionados con las mutaciones patrimoniales, cambios que es necesario valorizar y controlar

A la pregunta:

10. ¿De acuerdo con su experiencia cómo definiría a los presupuestos y cuál sería la importancia de los presupuestos para una correcta gestión de las empresas?

Los entrevistados contestaron de la siguiente manera:

Un presupuesto es una herramienta de gestión que permite anticiparse a los resultados esperados. Se puede decir que un presupuesto permite poner una idea en números. De hecho, al presupuesto financiero a menudo se le denomina "plan de utilidades". El presupuesto se puede expresar en términos financieros, en términos de horas hombre, unidades de producto, horas máquina o en cualquier otro término numéricamente mensurable.

Al intentar presupuestar, la dirección hace un esfuerzo consciente, con miras a predecir el futuro desenvolvimiento de la empresa; de ese intento de conocer el futuro, lleva implícito la posibilidad de modificarlo.

Los entrevistados añadieron además, que el presupuesto sirve como un importante instrumento de dirección, es tan grande su importancia, que se puede aserverar que quizás sea la principal

herramienta para dirigir eficazmente una empresa, mediana o grande.

A la pregunta:

11. ¿Qué importancia tienen los Estados Financieros proyectados para una correcta gestión de las empresas?

A esta pregunta, los entrevistados respondieron de la forma siguiente:

En los mercados competitivos, las oportunidades de negocios deben crearse a partir de cero, por otro lado, dado que los consumidores esperan recibir más por lo que pagan, esto significa que las empresas se deben crear, partiendo de una idea, pero básicamente pensando en la satisfacción de las necesidades de los consumidores, para luego diseñar todo un plan para obtener utilidades.

Por ello, el planeamiento estratégico es el conjunto de acciones y decisiones que con eficacia y eficiencia, ejecutan el directivo y el personal de la empresa para lograr los objetivos y metas fijados, determinadas para un período, que se sustentan en la satisfacción del consumidor.

Esta satisfacción implica una constante innovación en los elementos y características que identifican los productos y servicios que se ofrecen al consumidor.

A la pregunta:

12. ¿De acuerdo con su experiencia, que importancia le asigna a los índices financieros para evaluar el correcto uso de los recursos en las empresas?

En respuesta a la pregunta, los entrevistados contestaron de la manera siguiente:

La relación entre una partida y otra expuesta en forma matemática se conoce como una razón, o índice financiero, estos índices financieros adquieren significado cuando se les compara con un estándar, que son normas apropiadas o medios de comparación.

Las razones estándar muestran a una compañía, lo que deberían ser sus propias razones.

Como es sabido, los elementos analíticos usados para aplicar los diferentes índices financieros resultan ser los Estados Financieros.

Razones financieras

Una parte muy importante del análisis financiero, es el análisis de las razones financieras, que relacionan entre sí dos elementos de la información financiera, al dividir una cantidad entre otra. Se utilizan las razones, porque de esta manera se pueden comparar dos cantidades en la perspectiva de “causa” “efecto”, de una sobre la otra.

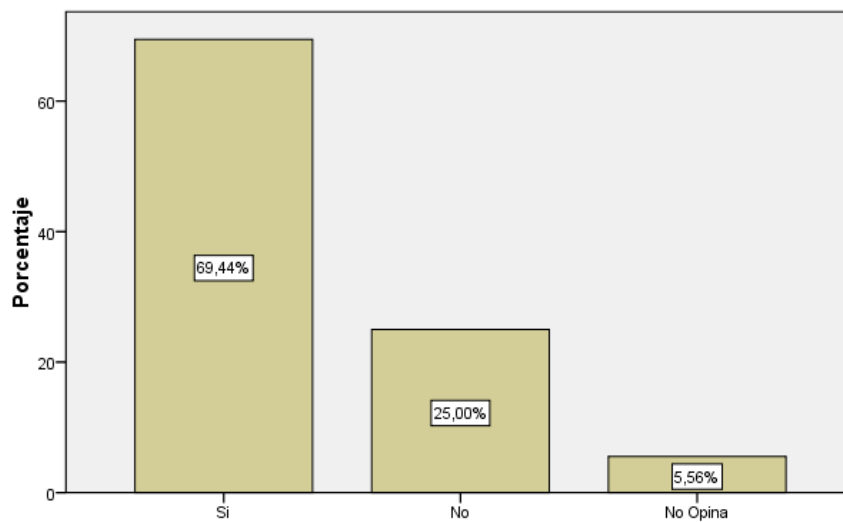
4.2 Resultados de la encuesta

Las encuestas se realizaron en 36 personas, entre hombres y mujeres que representan a 10 empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, ubicadas en el distrito de San Juan de Miraflores de la ciudad de Lima, en la forma que se aprecia:

A la pregunta

1. ¿Usted tiene conocimiento sobre la existencia de otras empresas dedicadas al rubro de estructuras metálicas en el distrito de San Juan de Miraflores?

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	25	69,44	69,44	69,44
	No	9	25,00	25,00	94,44
	No Opina	2	5,56	5,56	100,00
Totales		36	100 %	100 %	



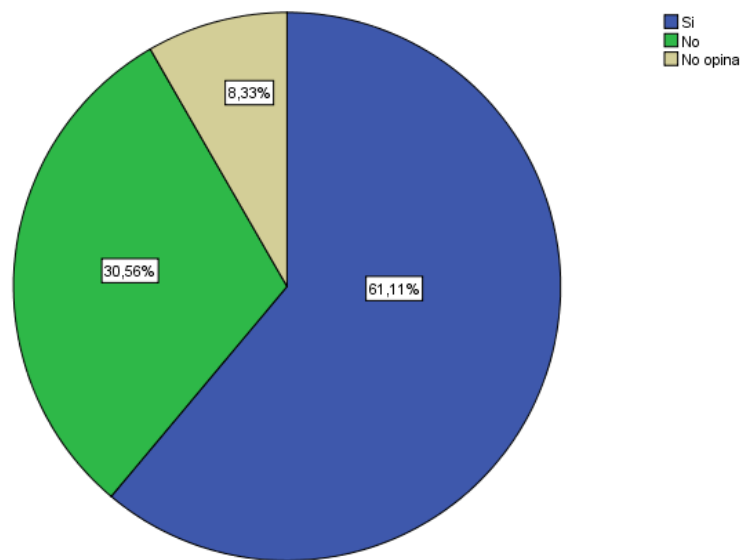
Interpretación:

A la pregunta si usted tiene conocimiento sobre la existencia de otras empresas dedicadas al rubro de estructuras metálicas en el distrito de San Juan de Miraflores, según el gráfico se tiene, que 69.44% de los encuestados manifestó que si conocen sobre la existencia de otras empresas dedicadas al rubro de estructuras metálicas en el distrito de San Juan de Miraflores, 25% de los encuestados señaló no conocer sobre la existencia de otras empresas, mientras que sólo 5.56% no opinan.

A la pregunta

2. ¿Cree usted que debe haber control en la gestión del negocio en la empresa?

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	22	61,11	61,11	61,11
	No	11	30,56	30,56	91,67
	No Opina	3	8,33	8,33	100,00
Totales		36	100 %	100 %	



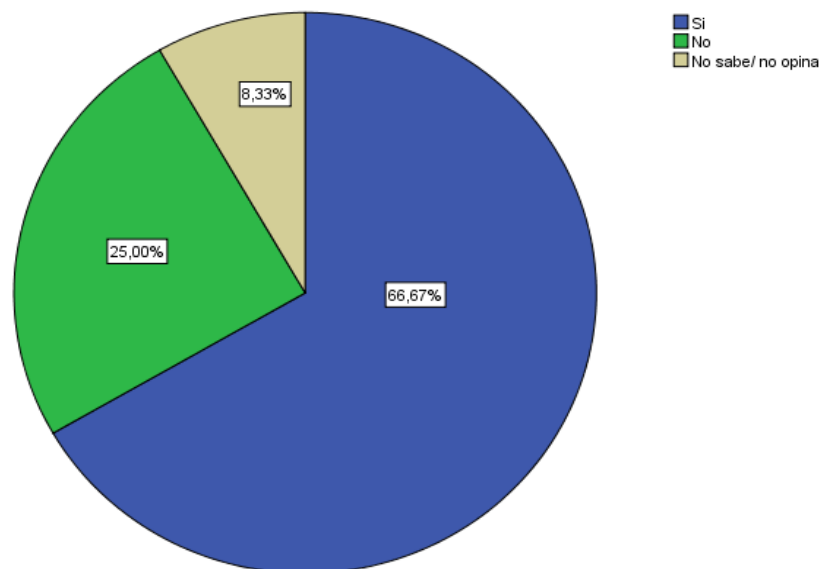
Interpretación:

En relación a la pregunta si debe haber control en la gestión de negocio en la empresa, observando el cuadro, se concluye que 61.11% de los encuestados manifestó que si, 30.56% señaló que no y 8.33% prefirieron no opinar.

A la pregunta

3. ¿Como pequeño empresario, usted aplica un plan estratégico para la mejor gestión de su negocio?

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	24	66,67	66,67	66,67
	No	9	25,00	25,00	91,67
	No sabe/ no opina	3	8,33	8,33	100,00
Totales		36	100 %	100 %	



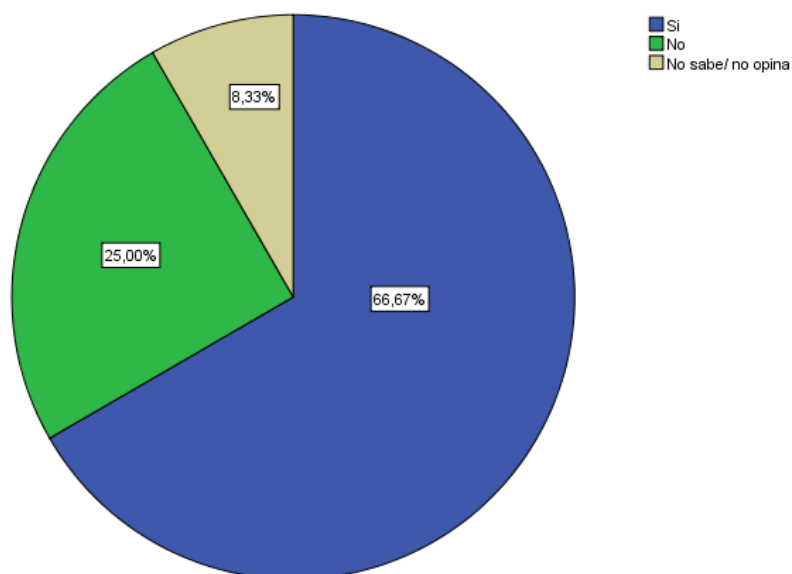
Interpretación:

Se puede observar que 66.67% de los encuestados si aplicaron un plan estratégico en su negocio, el 25.00% opinó que han aplicado un plan estratégico, y 8.33% de los encuestados manifestó que no saben sobre el tema de un plan estratégico.

A la pregunta

4. ¿Los actuales rendimientos obtenidos en los negocios de estructuras metálicas, están acordes con las expectativas de ganancias que tienen los inversionistas?

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	24	66,67	66,67	66,67
	No	9	25,00	25,00	91,67
	No sabe/ no opina	3	8,33	8,33	100,00
Totales		36	100 %	100 %	



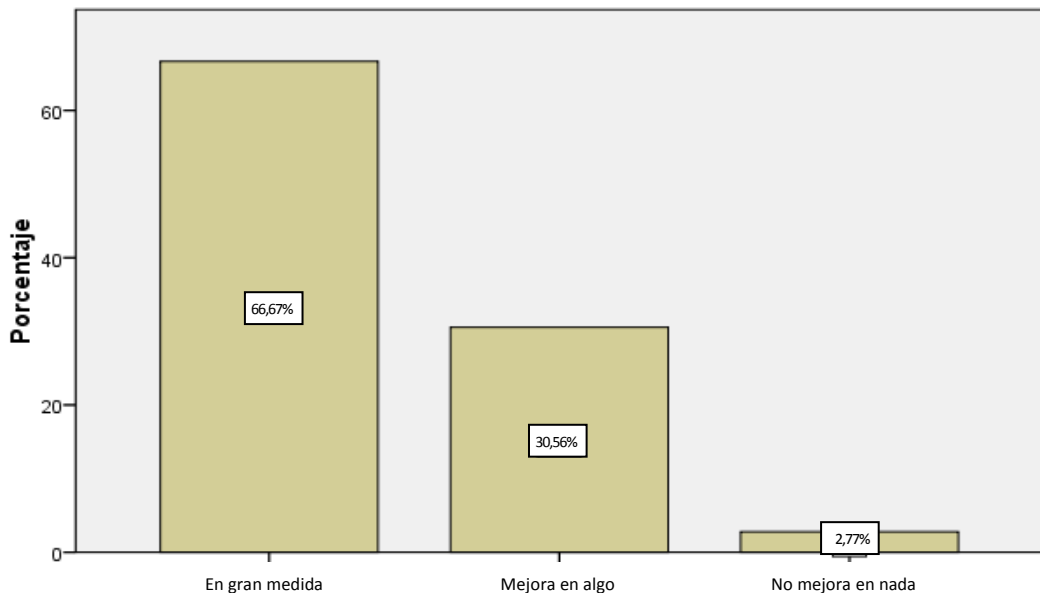
Interpretación:

Referente a la pregunta si los rendimientos están acordes con las expectativas de ganancias de los inversionistas, 66.67% manifestó que si son rentables, 25.00% que no están acordes, finalmente 8.33% no opinan al respecto.

A la pregunta

5. ¿En qué medida la visión y misión de la empresa, contribuyen al logro de los objetivos empresariales?

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	En gran medida	24	66,67	66,67	66,67
	Mejora en algo	11	30,56	30,56	97,23
	No mejora en nada	1	2,77	2,77	100,00
Totales		36	100 %	100 %	



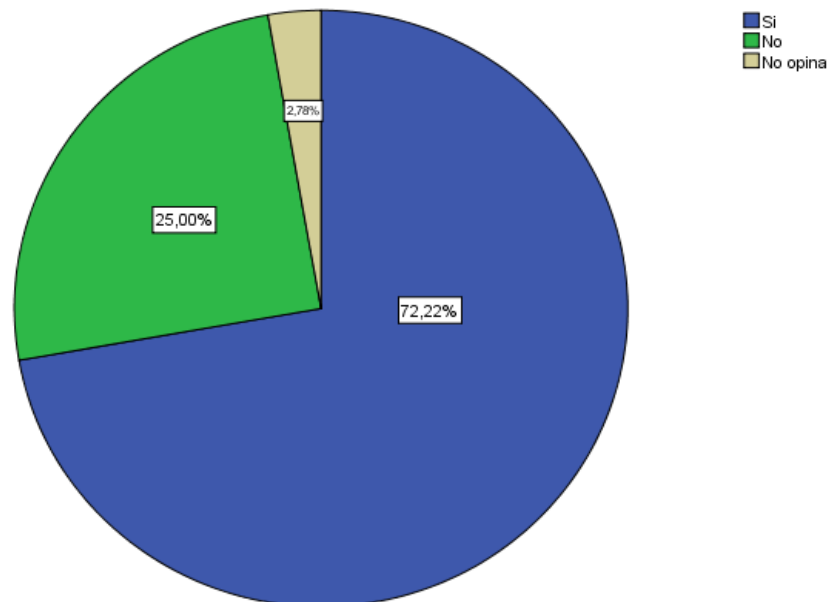
Interpretación:

En relación a la importancia de la visión y misión que contribuyen al logro de los objetivos, apreciando el gráfico se tiene que, 66.67% de los encuestados manifestó que contribuyen en gran medida, 30.56% que mejora en algo, y 2.77% manifestó que no mejora en nada.

A la pregunta

6. ¿Usted piensa que la visión es una idea personal o debería involucrarse a todos los que participan en la organización?

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	26	72,22	72,22	72,22
	No	9	25,00	25,00	97,22
	No opina	1	2,78	2,78	100,00
Totales		36	100 %	100 %	



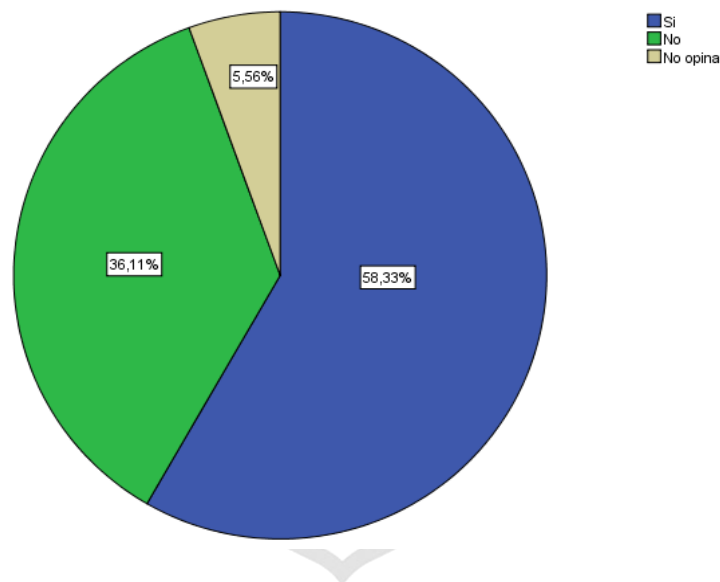
Interpretación:

Referente a la pregunta si la visión es un tema o idea personal o si se debe involucrar a toda la organización, se tiene que, 72.22% manifestó que se debe involucrar a toda la organización, 25.00% señaló que sólo es una idea personal y 2.78% no opinó al respecto.

A la pregunta

7. ¿Usted tiene identificadas adecuadamente las oportunidades de los ingresos de la empresa?

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	21	58,33	58,33	58,33
	No	13	36,11	36,11	94,44
	No opina	2	5,56	5,56	100,0
Totales		36	100 %	100 %	



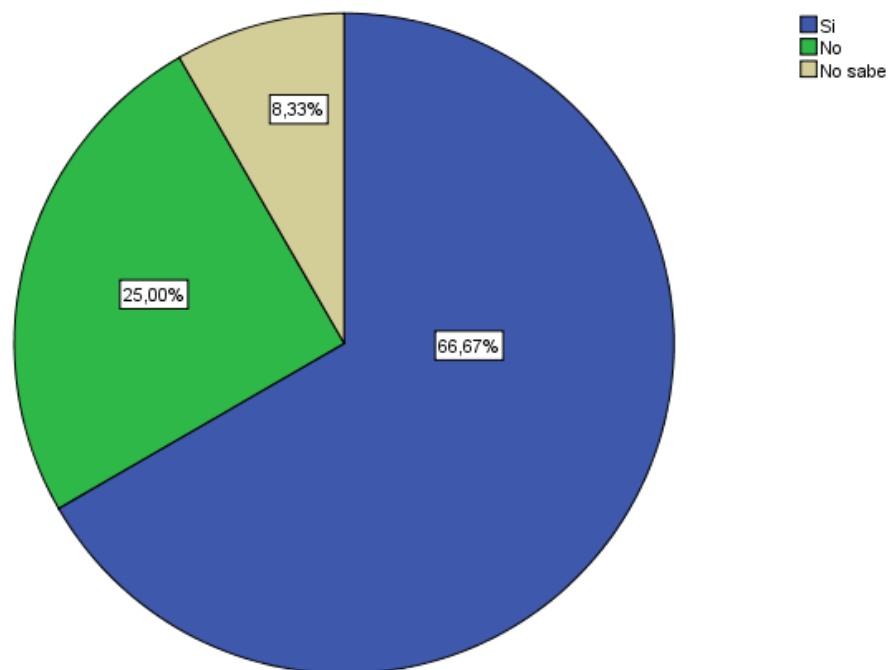
Interpretación:

En relación a la pregunta si tiene identificadas las oportunidades de los ingresos de la empresa, tenemos que, 58.33% de las personas encuestadas manifestó que si conocen su significado, 36.11% indicó que no conocen y sólo 5.56% prefirieron no opinar al respecto.

A la pregunta

8. ¿Usted cree que un adecuado diagnóstico de la empresa tiene relación directa con la matriz FODA con mayor facilidad?

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Si	24	66,67	66,67	66,67
	No	9	25,00	25,00	91,67
	No opina	3	8,33	8,33	100,0
Totales		36	100,0 %	100,0 %	



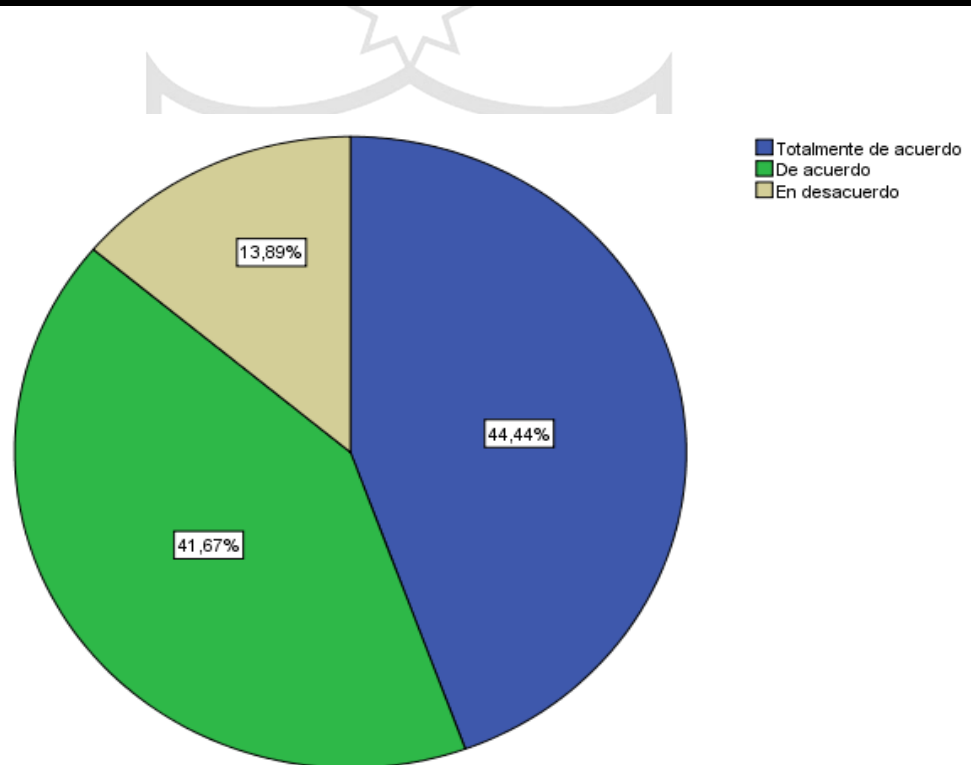
Interpretación:

Apreciando el gráfico se tiene que, el 66.67% manifestó que existe una relación entre ambos términos, 25.00% de los encuestados señaló que no, y sólo un 8.33% señalaron no saber nada del tema.

A la pregunta

9. ¿Usted está de acuerdo en que un diagnóstico adecuado ayuda al gerente a tomar decisiones correctas?

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Totalmente de acuerdo	16	44,44	44,44	44,44
	De acuerdo	15	41,67	41,67	86,11
	En desacuerdo	5	13,89	13,89	100,00
Totales		36	100 %	100 %	



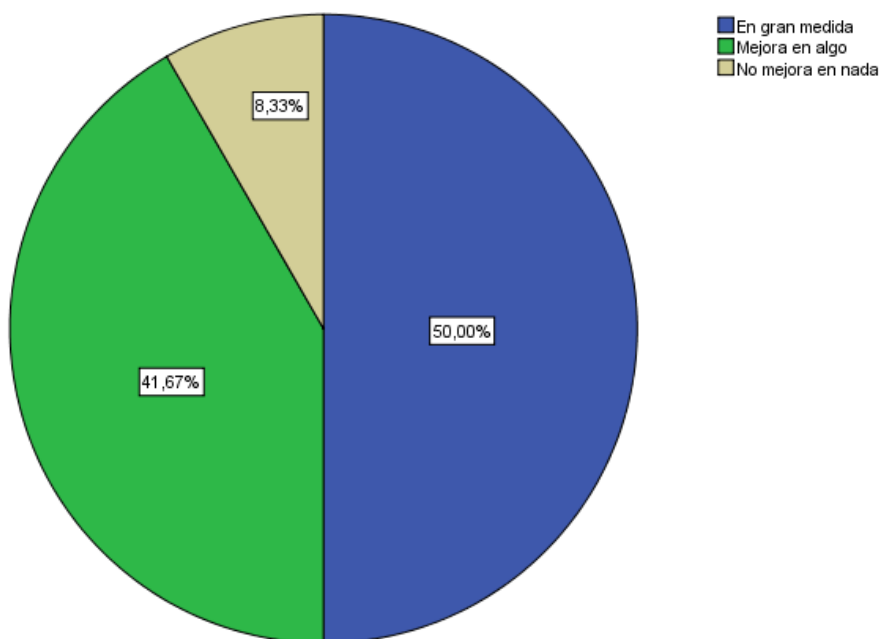
Interpretación:

En relación a la pregunta si el diagnóstico adecuado ayuda a tomar decisiones correctas a la gerencia, 44.44% señaló estar totalmente de acuerdo, 41.67% manifestó estar de acuerdo y 13.89% indicó estar en desacuerdo.

A la pregunta

10. ¿De acuerdo a su experiencia laboral en la empresa, en qué medida una buena gestión financiera ayuda a generar mayor valor para ésta?

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	En gran medida	18	50,00	50,00	50,00
	Mejora en algo	15	41,67	41,67	91,67
	No mejora en nada	3	8,33	8,33	100,00
Totales		36	100 %	100 %	



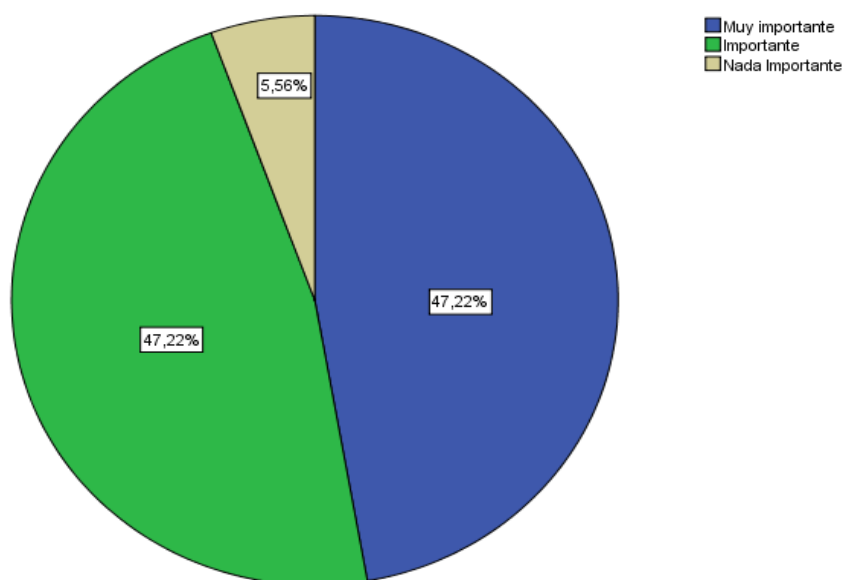
Interpretación:

A la pregunta, en qué medida una buena gestión financiera ayuda a generar mayor valor para la empresa, la mitad de los encuestados 50.00% opinó que en gran medida mejora la situación, 41.67% manifestó que mejora en algo y sólo 8.33% indicó que no mejora en nada.

A la pregunta

11. ¿Cómo Gerente de su empresa, cree que es importante aplicar el “control de gestión”?

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Validos	Muy importante	17	47,22	47,22	47,22
	Importante	17	47,22	47,22	94,44
	Nada importante	2	5,56	5,56	100,00
Totales		36	100 %	100 %	



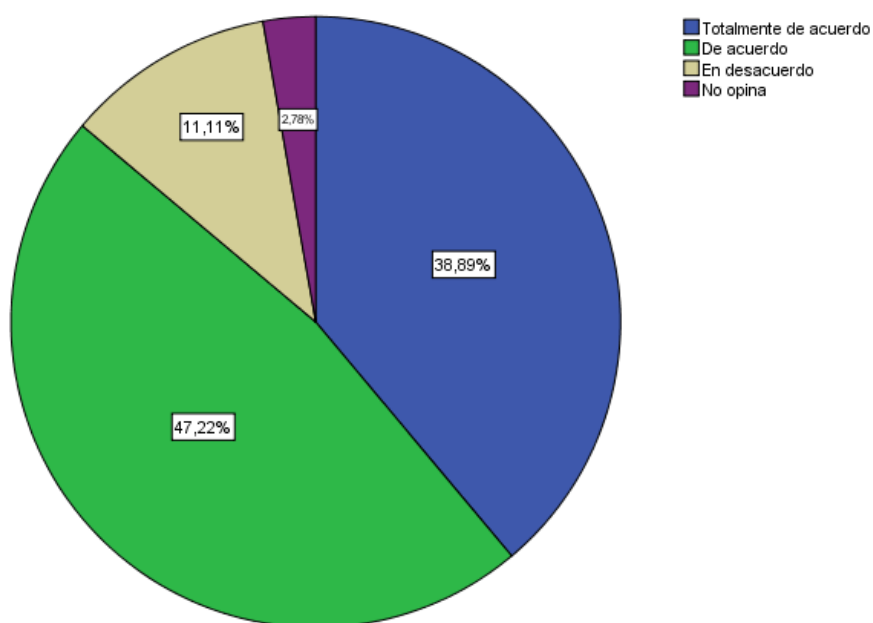
Interpretación:

Apreciando el gráfico se tiene que, 47.22% señaló que es muy importante el control de gestión, otra cantidad similar indicó que es importante dicha acción y un mínimo porcentaje con 5.56% manifestó que no es nada importante.

A la pregunta

12. ¿Usted está de acuerdo sobre la importancia de formular presupuestos planificados en la empresa para su correcta gestión?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	14	38,89	38,89	86,11
De acuerdo	17	47,22	47,22	47,22
En desacuerdo	4	11,11	11,11	97,22
No opina	1	2,78	2,78	100,00
Totales	36	100 %	100 %	



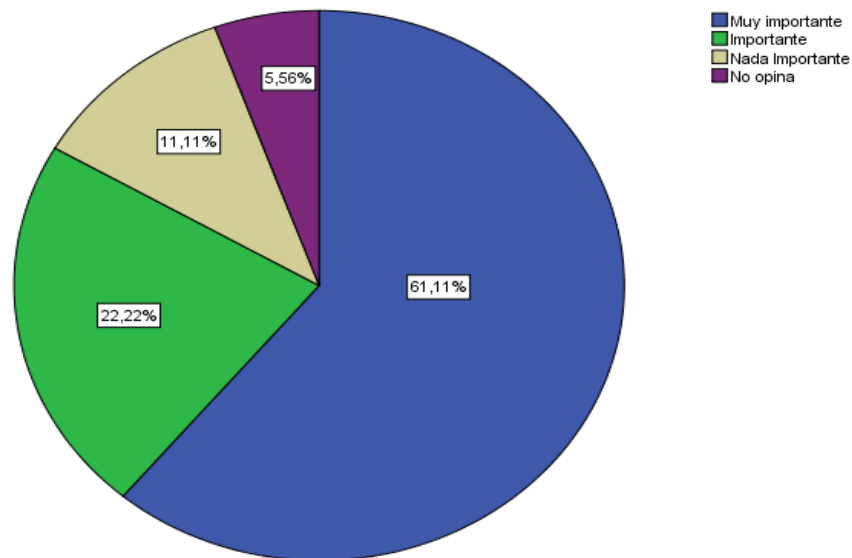
Interpretación:

Referente a la importancia de los presupuestos planificados, 47.22% señaló estar totalmente de acuerdo, 38.89% mencionó estar también de acuerdo, sin embargo 11.11% estuvo en desacuerdo y sólo 2.78% no opinó al respecto.

A la pregunta

13. ¿Qué importancia reviste contar con los Estados Financieros proyectados para una adecuada y correcta gestión de las empresas?

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	22	61,11	61,11	61,11
	Importante	8	22,22	22,22	83,33
	Nada Importante	4	11,11	11,11	94,44
	No opina	2	5,56	5,56	100,0
	Totales	36	100 %	100 %	



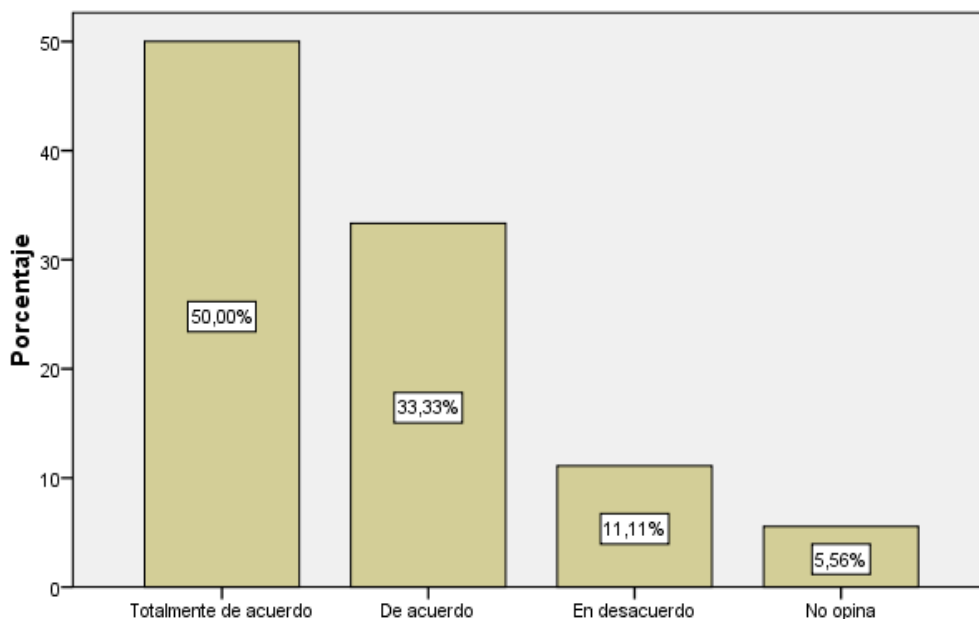
Interpretación:

Referente a la importancia que reviste contar con los Estados financieros proyectados, 61.11% manifestó que es muy importante, 22.22% señaló que es importante, 11.11% indicó que no es nada importante y un escaso 5.56% no señaló nada respecto al tema.

A la pregunta

14. ¿Usted está de acuerdo en que la estrategia y políticas de la empresa se fijan teniendo en cuenta la Visión y Misión de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	18	50,00	50,0	50,00
De acuerdo	12	33,33	33,33	83,33
En desacuerdo	4	11,11	11,11	94,44
No opina	2	5,56	5,56	100,00
Totales	36	100 %	100 %	



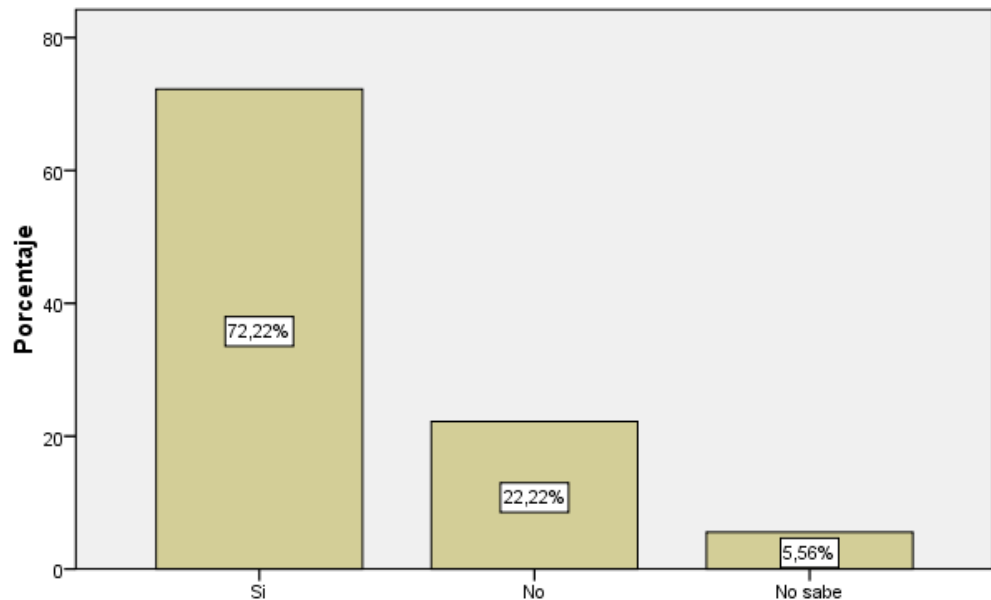
Interpretación:

Referente a la estrategia y políticas de la empresa que son fijadas teniendo en cuenta la Visión y Misión de ésta, manifestó en un 50.00% estar totalmente de acuerdo, 33.33% manifestó estar de acuerdo, 11.11% estar en desacuerdo, y un 5.56% no opinó al respecto.

A la pregunta

15. ¿Usted sabe que las empresas de éxito cuentan con su Plan Estratégico?

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	72,22	72,22	72,22
	No	8	22,22	22,22	94,44
	No sabe	2	5,56	5,56	100,00
Totales		36	100 %	100 %	



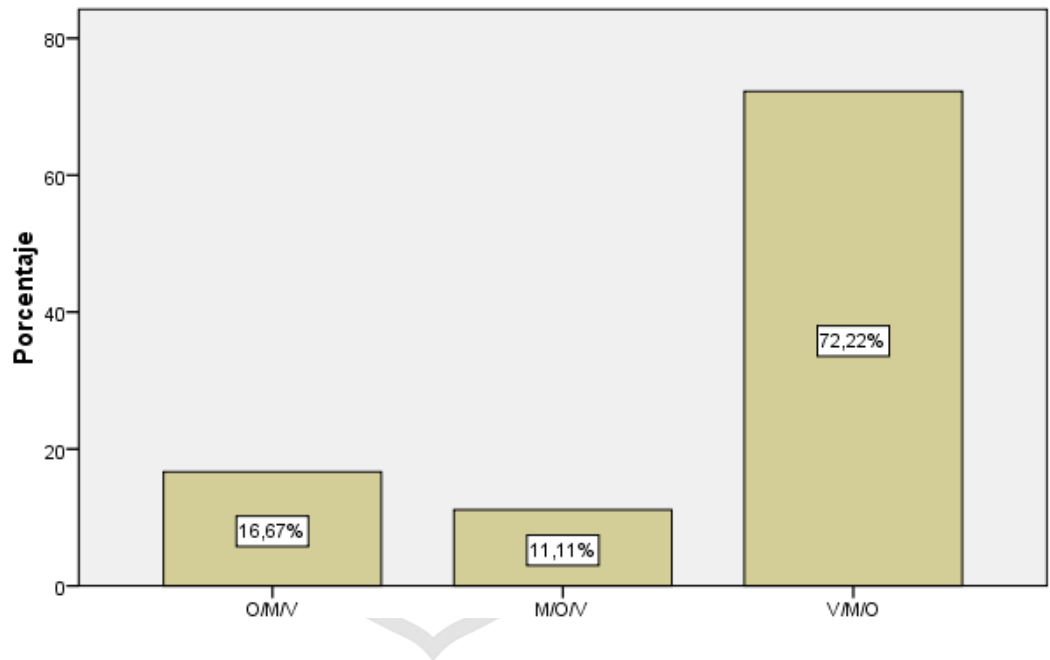
Interpretación:

En relación a la pregunta que si las empresas de éxito deben contar con su Plan Estratégico, un alto porcentaje, 72.22% de los encuestados dio su respuesta afirmativa, 22.22% manifestó que no es necesario y un escaso 5.56% señaló no saber nada del tema.

A la pregunta

16. ¿Cuándo se crea una empresa o negocio, cuál es el orden de importancia de los términos gerenciales?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Objetivos	6	16,67	16,67	16,67
Misión	4	11,11	11,11	27,78
Visión	26	72,22	72,22	100,00
Totales	36	100,0	100,0	



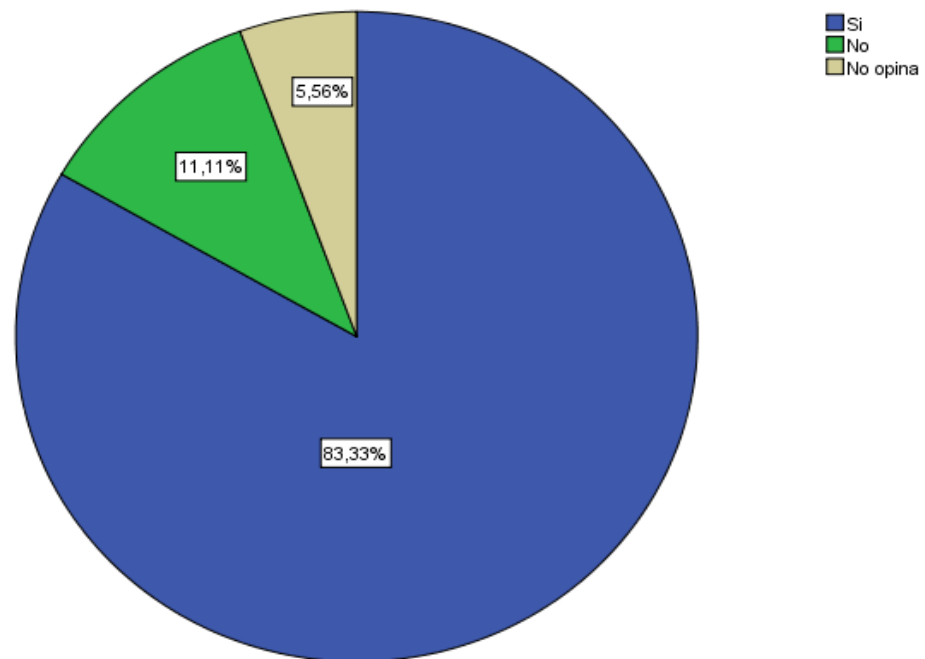
Interpretación:

Respecto a esta pregunta, se menciona que 16.67% contestó que los Objetivos, Misión y Visión debe ser el orden de importancia, 11.11% indicó que el orden de importancia debe ser Misión, Objetivos y finalmente 72.22% señaló que el verdadero orden de importancia es Visión, Misión y Objetivos.

A la pregunta

17. ¿Usted cree que el personal que labora en su empresa requiere de capacitación permanente, a fin de elevar su rendimiento?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	30	83,33	83,33	83,33
No	4	11,11	11,11	94,44
No opina	2	5,56	5,56	100,00
Totales	36	100 %	100 %	



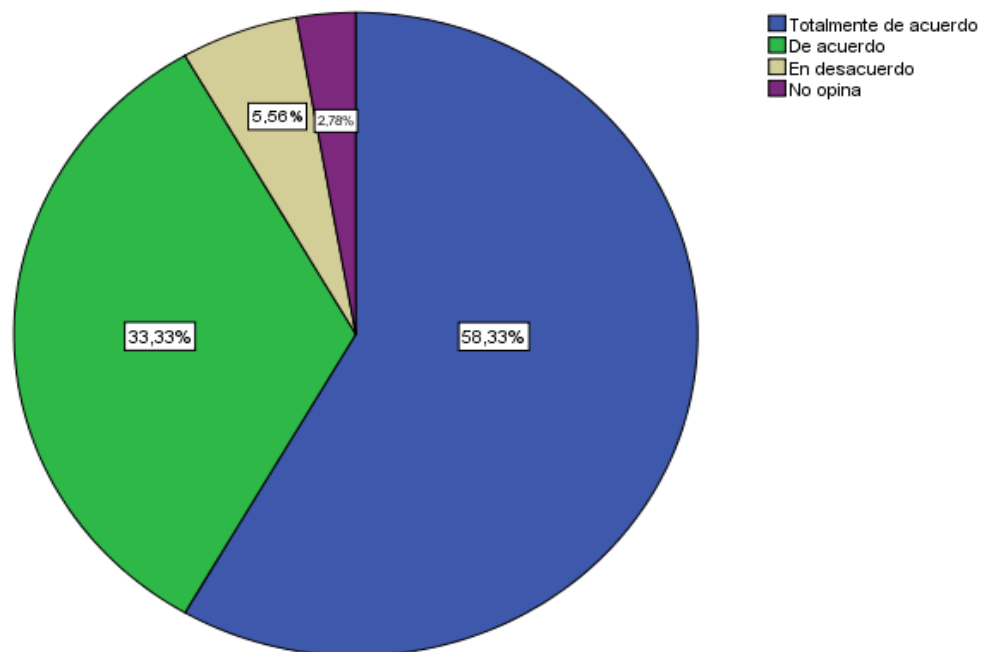
Interpretación:

Referente a la pregunta, si es que el personal que labora en su empresa requiere de capacitación permanente, a fin de elevar el rendimiento de la empresa, 83.33% manifestó que si, 11.11% que al parecer son los más antiguos en la empresa señaló que no y 5.56% no opinó al respecto.

A la pregunta:

18. ¿Usted está de acuerdo que una empresa para ser competitiva debe contar con su Plan estratégico?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	21	58,33	58,33	58,3
De acuerdo	12	33,33	33,33	91,66
En desacuerdo	2	5,56	5,56	97,22
No opina	1	2,78	2,78	100,00
Totales	36	100%	100%	



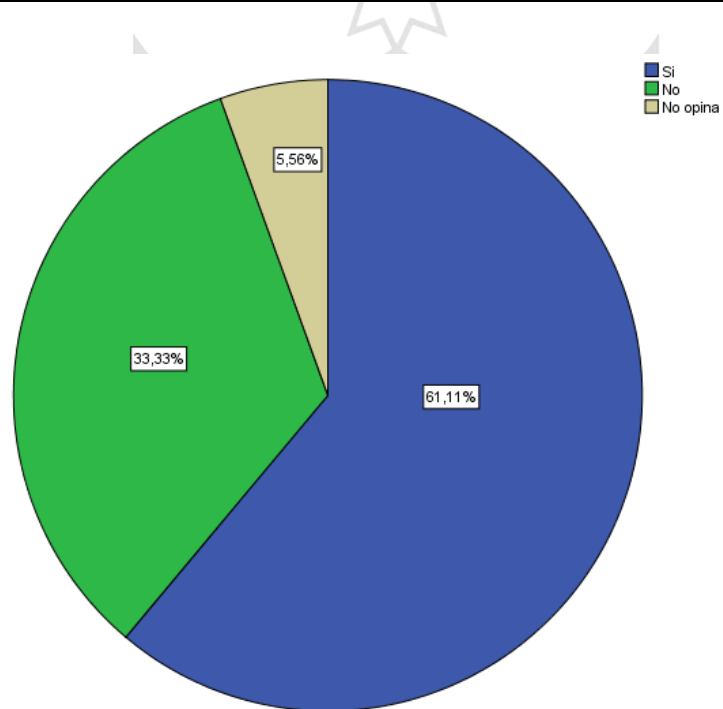
Interpretación:

Referente a que si una empresa para que sea competitiva en el mercado, debe contar con su Plan Estratégico, tenemos que 58.33% manifestó estar totalmente de acuerdo, 33.33% indicó estar de acuerdo, 5.56% señaló estar en desacuerdo y finalmente 2.78% prefirió no opinar al respecto.

A la pregunta:

19. ¿Usted tiene conocimiento que las empresas líderes del mercado iniciaron su despegue con la aplicación de su Plan Estratégico?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	22	61,11	61,11	61,11
No	12	33,33	33,33	94,44
No opina	2	5,56	5,56	100,00
Totales	36	100 %	100 %	



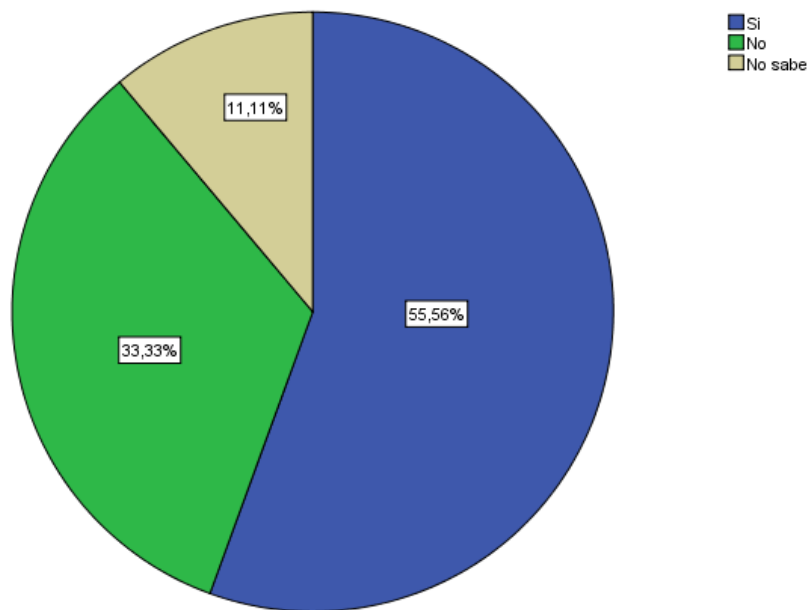
Interpretación:

Se les preguntó si tenían conocimiento que las empresas líderes del mercado iniciaron su despegue con la aplicación de su Plan Estratégico, 61.11% de los encuestados manifestó que si, 33,33% indicó que no tenían conocimiento y 5,56% que corresponde a 2 personas señalaron no conocer el tema.

A la pregunta

20. ¿Usted, tiene conocimiento que muchas empresas resistentes al cambio, están condenadas a desaparecer del mercado?

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	55,56	55,56	55,56
	No	12	33,33	33,33	88,89
	No sabe	4	11,11	11,11	100,00
	Totales	36	100%	100%	



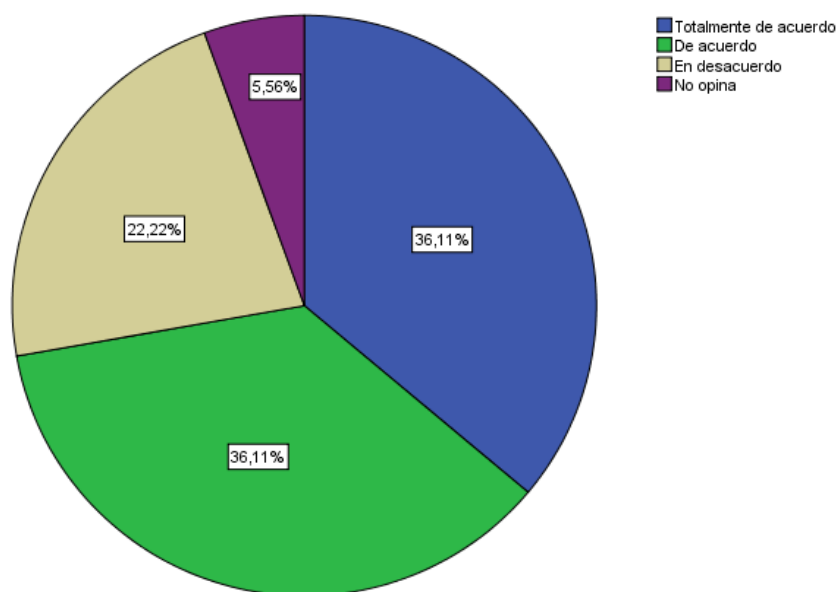
Interpretación:

En relación a esta importante pregunta, se tiene conocimiento que muchas empresas son resistentes al cambio y están condenadas a desaparecer del mercado; así, 55.56% de los entrevistados manifestó que si, 33.33% señaló que no, y 11.11% no opinó al respecto.

A la pregunta

21. ¿Usted está de acuerdo que un negocio o empresa debe renovar su maquinaria con nueva tecnología a fin de mejorar y elevar su producción?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	13	36,11	36,11	36,11
De acuerdo	13	36,11	36,11	72,22
En desacuerdo	8	22,22	22,22	94,44
No opina	2	5,56	5,56	100,00
Totales	36	100%	100%	



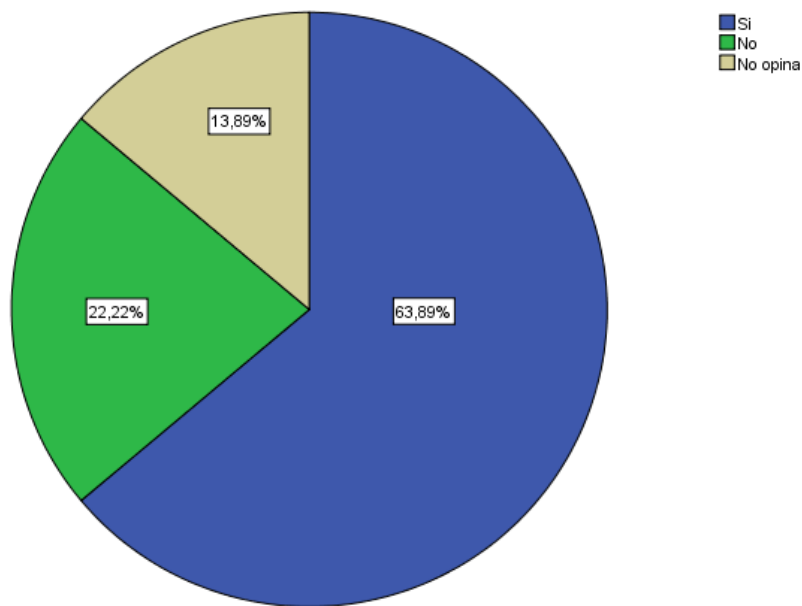
Interpretación:

Referente a la pregunta que si está de acuerdo que un negocio o empresa debe renovar su maquinaria con nueva tecnología, a fin de mejorar y elevar su producción, 36.11% estuvo totalmente de acuerdo, otra cifra similar, manifestó estar de acuerdo, 22.22% señaló estar en desacuerdo y 5.56% no opinó al respecto.

A la pregunta

22. ¿Usted está de acuerdo que un factor para mejorar el rendimiento de la empresa es la buena relación entre la Gerencia y el trabajador?

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	63,89	63,89	63,89
	No	8	22,22	22,22	86,11
	No opina	5	13,89	13,89	100,00
Totales		36	100%	100%	



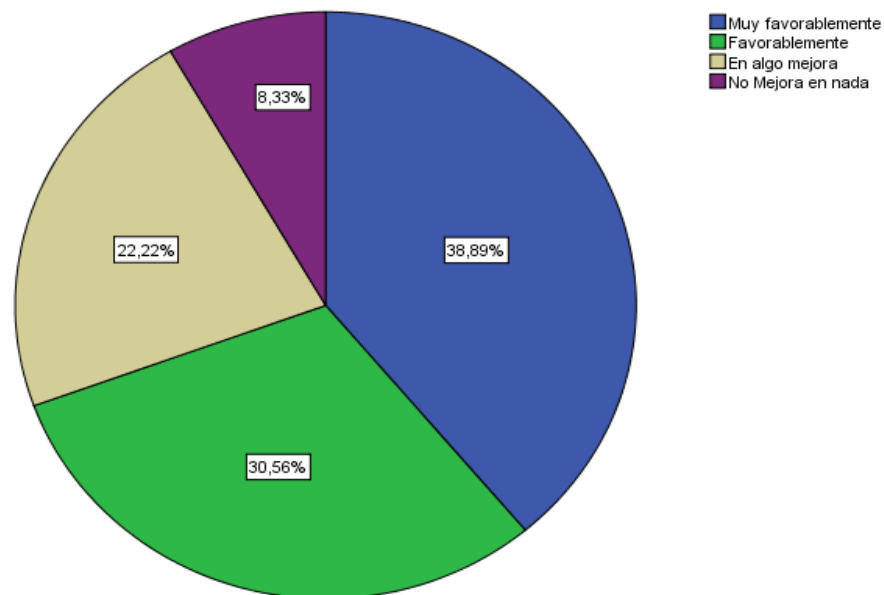
Interpretación:

Referente a la buena relación que debe existir entre la Gerencia y el trabajador, 63.89% manifestó que si, 22.22% señaló que no, y 13.89% prefirió no opinar.

A la pregunta

23. ¿A su criterio, como incidirá la implantación del Plan Estratégico en su empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy favorablemente	14	38,89	38,89	38,89
Favorablemente	11	30,56	30,56	69,45
En algo mejorará	8	22,22	22,22	91,67
No Mejorará en nada	3	8,33	8,33	100,00
Totales	36	100%	100%	



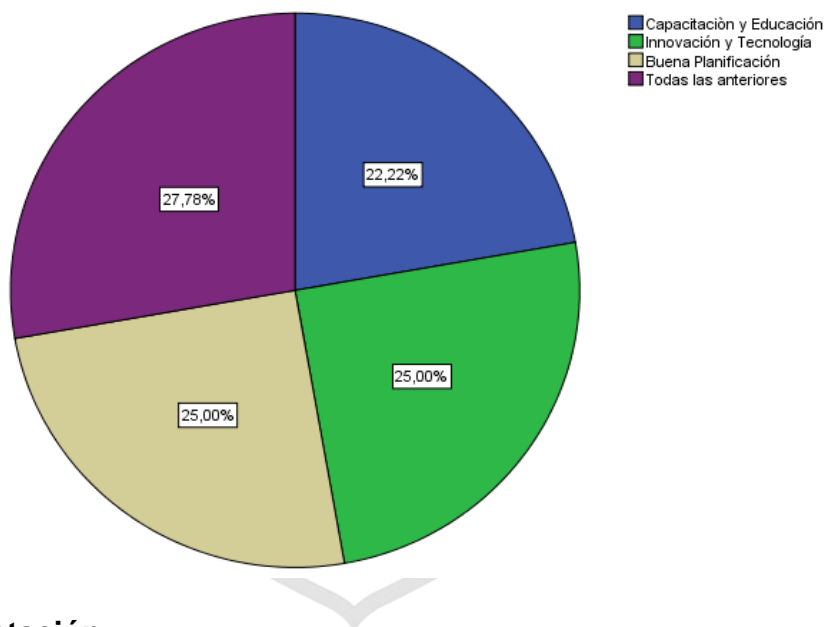
Interpretación:

Sobre la incidencia de implantar el Plan Estratégico en la empresa, se tiene que 38.89% manifestó que la incidencia es muy favorable, el 30.56% mencionó que su incidencia es favorable, 22.22% que mejora en algo y 8.33% mencionan que no mejora en nada.

A la pregunta

24. ¿Cuál de los siguientes factores influyen en la mejora de la gestión financiera de la empresa de estructura metálica?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capacitación y educación	8	22,22	22,22	22,22
Innovación y tecnología	9	25,00	25,00	47,22
Buena planificación	9	25,00	25,00	75,22
Todas las anteriores	10	27,78	27,78	100,00
Totales	36	100%	100%	



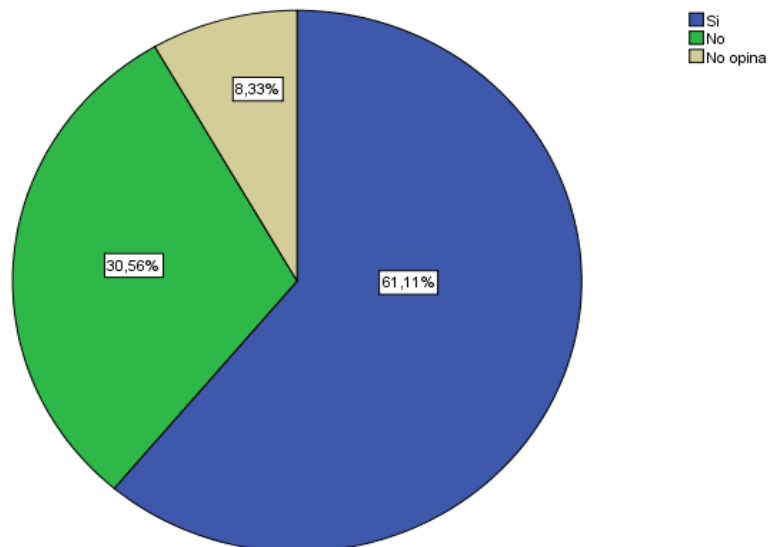
Interpretación:

A la pregunta sobre qué factores influyen en la mejora de la gestión financiera, observando el gráfico y el resultado de las encuestas tenemos respuestas uniformes pocas dispersas, en donde 25.00% mencionó las alternativas innovación tecnológica y buena planificación, 22.22% señaló como factor importante la capacitación y educación, y 27.78% indicó que todos los componentes señalados son importantes.

A la pregunta

25. ¿Si identifica los componentes de la matriz FODA, entonces se puede mejorar los servicios que brinda su empresa?

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	61,11	61,11	61,11
	No	11	30,56	30,56	91,67
	No opina	3	8,33	8,33	100,00
Totales		36	100,0	100,0	



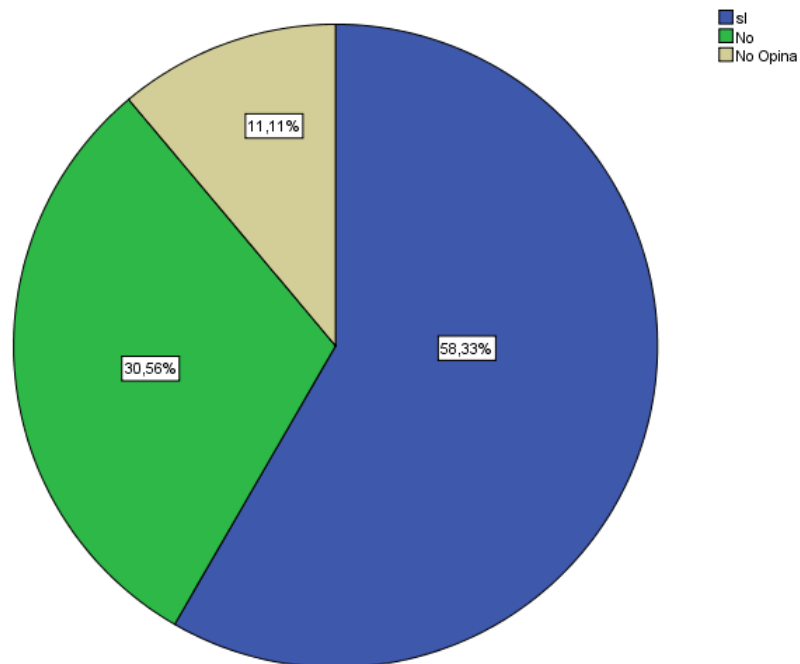
Interpretación:

Preguntado si identifica los componentes de la Matriz FODA, entonces se mejorará el servicio que brinda la empresa, 61.11%, contestó afirmativamente, 30.56% indicó que no y 8.33% no opinó al respecto; esto nos indica que con el Planeamiento Estratégico empieza el análisis de la empresa mediante el empleo de la matriz en mención.

A la pregunta

26. ¿Usted cree que el Perú necesita más mano de obra tecnicificada que permita el desarrollo tecnológico del Perú?

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	58,33	58,33	58,33
	No	11	30,56	30,56	88,89
	No Opina	4	11,11	11,11	100,00
Totales		36	100%	100%	



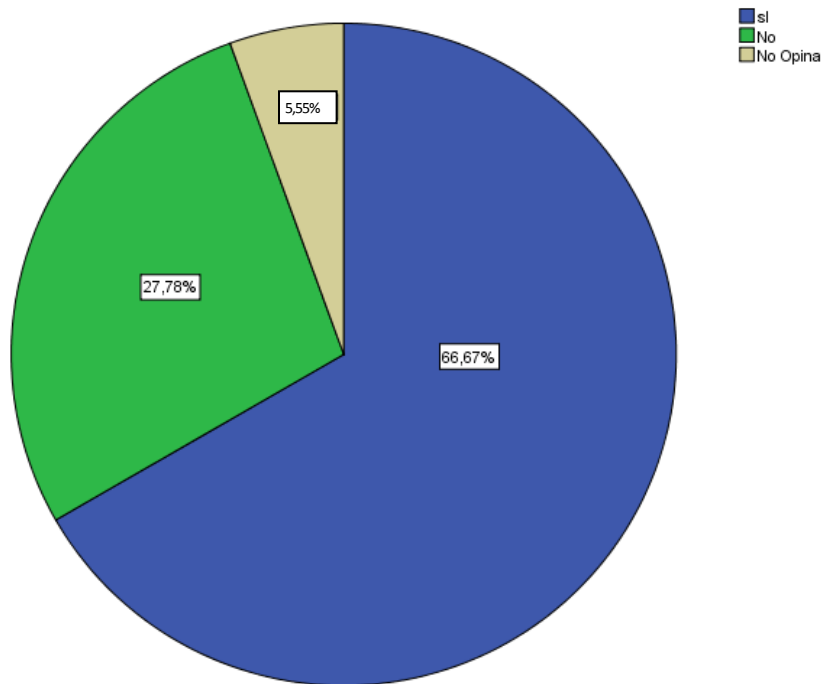
Interpretación:

Respecto a la pregunta que si el país necesita más mano de obra tecnicificada, 58.33% manifestó que si es necesario, 30.56%, señaló que no es necesario y 11.11% no opinó al respecto.

A la pregunta

27. ¿Usted cree que este tipo de empresas necesita de técnicos especializados para su desarrollo?

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	66,67	66,67	66,67
	No	10	27,78	27,78	94,45
	No Opina	2	5,55	5,55	100,00
	Total	36	100%	100%	



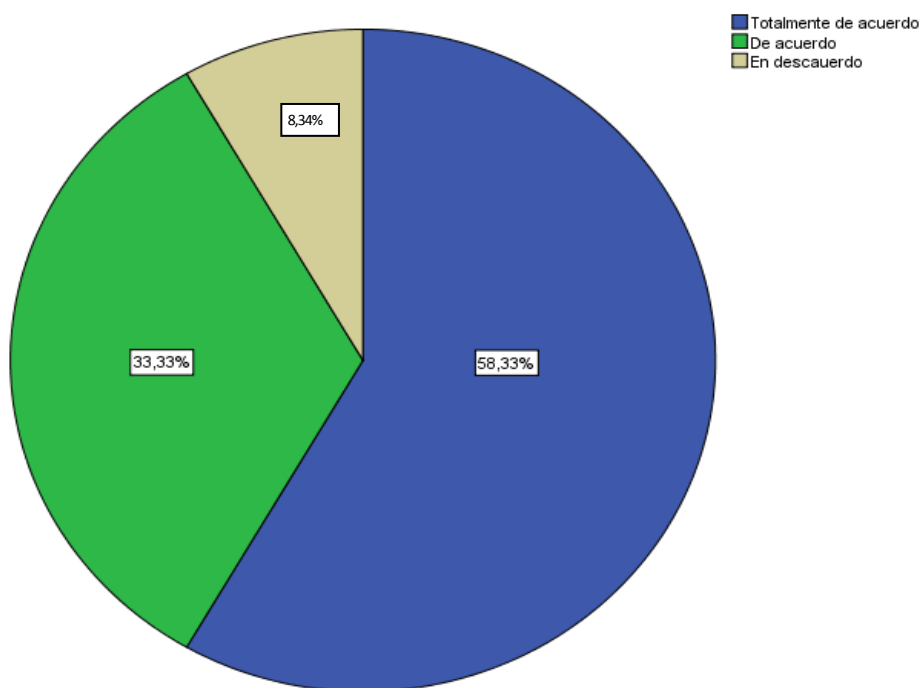
Interpretación:

Sobre la pregunta, usted cree que este tipo de empresas necesita de técnicos especializados para su desarrollo, 66.67% de los entrevistados manifestó que si, 27.78% señaló que no, al parecer son grupos tradicionales que piensan diferente a la realidad presentada, y 5.55% no opinó al respecto.

A la pregunta

28. ¿Usted está de acuerdo que el Estado debe implementar más institutos tecnológicos en el país?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente de acuerdo	21	58,33	58,33	58,33
De acuerdo	12	33,33	33,33	91,66
En desacuerdo	3	8,34	8,34	100,00
Totales	36	100%	100%	



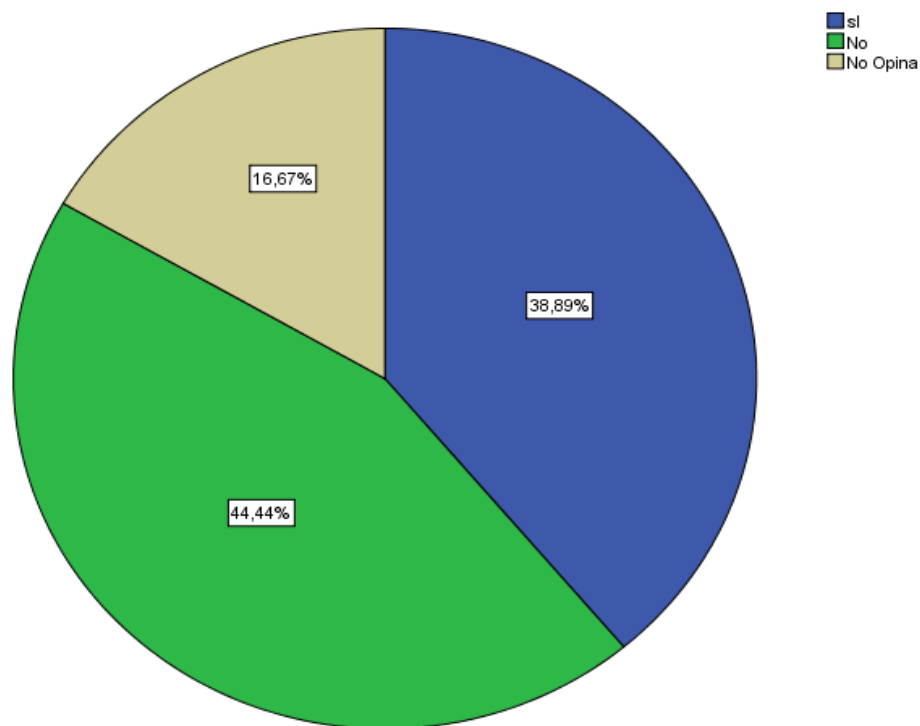
Interpretación:

A la pregunta si está de acuerdo que el Estado debe implementar más institutos tecnológicos en el país, 58.33% señaló estar totalmente de acuerdo con la idea, 33.33% manifestó estar de acuerdo, sumando un total de 91.66% de aprobación de la idea, y sólo 8.34% estuvo en desacuerdo.

A la pregunta

29. ¿Usted cree que las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, actualmente tienen acogida en nuestro medio?

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	14	38,89	38,89	38,89
	No	16	44,44	44,44	83,33
	No Opina	6	16,67	16,67	100,00
Totales		36	100%	100%	



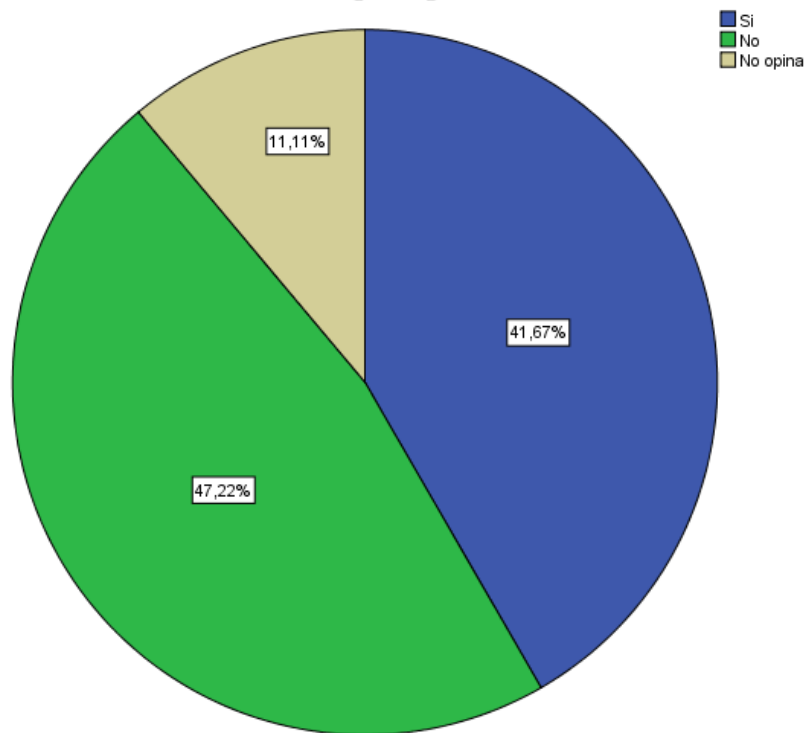
Interpretación:

A la pregunta si este rubro tiene acogida en nuestro medio, apreciando el gráfico se menciona que, 44.44% manifestó su aceptación, 38.89% señaló no estar de acuerdo, y finalmente 16.67% prefirió no opinar.

A la pregunta

30. ¿Usted cree que para abrir un negocio relacionado a estructuras metálicas se requiere de mucho capital?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	15	41,67	41,67	41,67
No	17	47,22	47,22	88,89
No opina	4	11,11	11,11	100,00
Total	36	100%	100%	



Interpretación:

Referente a la pregunta si este tipo de empresas requieren de mucho capital para su equipamiento y funcionamiento, 47.22% señaló que no, 41.67% manifestó que si se necesita un capital considerable y 11.11% no opinó respecto al tema.

4.3 Contrastación de hipótesis

4.3.1 Primera hipótesis

Si se identifican adecuadamente las oportunidades de ingresos, entonces éstas se reflejarán apropiadamente en los presupuestos anuales de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas.

Pasos para efectuar el contraste:

Primera hipótesis

1. Hipótesis Nula H_0

Si se identifican adecuadamente las oportunidades de ingresos, entonces éstas **NO** se reflejarán apropiadamente en los presupuestos anuales de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas

2. Hipótesis Alternante H_1

Si se identifican adecuadamente las oportunidades de ingresos, entonces éstas **SI** se reflejarán apropiadamente en los presupuestos anuales de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas

3. Nivel de Significación $\alpha = 5\%$, $X^2_t = 9.49$

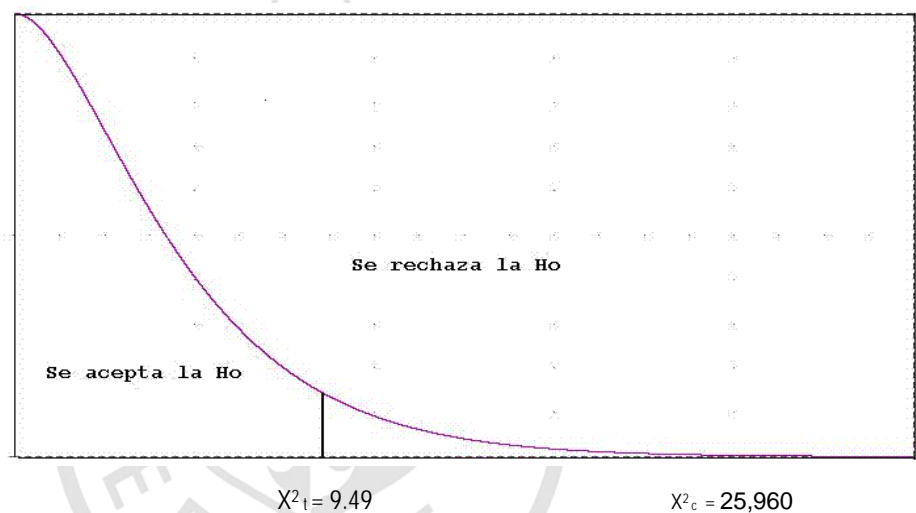
4. Prueba Estadística $X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$

$$X^2_c = 25.960$$

Donde

- o_i = Valor observado
- e_i = Valor esperado

- X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la 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° 01.
- **Decisión.** Según el gráfico se tiene que la hipótesis nula H_0 se rechaza.



Interpretación:

Por lo tanto, H_0 se rechaza y se acepta H_1 es decir con un nivel de Significación del 5%, se concluye que efectivamente, si se identifican adecuadamente las oportunidades de ingresos, entonces, éstas se reflejarán apropiadamente en los presupuestos anuales de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, lo cual ha sido probado mediante la prueba no paramétrica Chi- Cuadrado y procesado en Software SPSS versión 17, para lo cual se adjuntan los resultados.

TABLA DE CONTINGENCIA N° 01

7. Usted tiene identificada adecuadamente las oportunidades de los ingresos de la empresa *versus* 3. Como pequeño empresario, usted aplica un plan estratégico para la mejor gestión de su negocio.

Variables		3. Como pequeño empresario, usted aplica un plan estratégico para la mejor gestión de su negocio.			Total
		Si	No	No sabe/ no opina	
7. Usted tiene identificada adecuadamente las oportunidades de los ingresos de la empresa	Si	17	4	0	21
	No	7	5	1	13
	No opina	0	0	2	2
Total		24	9	3	36

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor de la Prueba	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,960	4	,000
Razón de verosimilitudes	15,523	4	,004
Asociación lineal por lineal	11,464	1	,001
N de casos válidos	36		

4.3.2 Segunda hipótesis

Si se difunde adecuadamente la Visión de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, entonces ésta se reflejará en la decisión de la inversión de las empresas en mención.

Pasos para efectuar el contraste

1. Hipótesis Nula H_0

Si se difunde adecuadamente la Visión de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, entonces ésta **NO** se reflejará en la decisión de la inversión de las empresas en mención.

2. Hipótesis Alternante H_1

Si se difunde adecuadamente la Visión de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, entonces ésta **SI** se reflejará en la decisión de la inversión de las empresas en mención.

2. Nivel de Significación $\alpha = 5\%$, $X^2_t = 12.59$

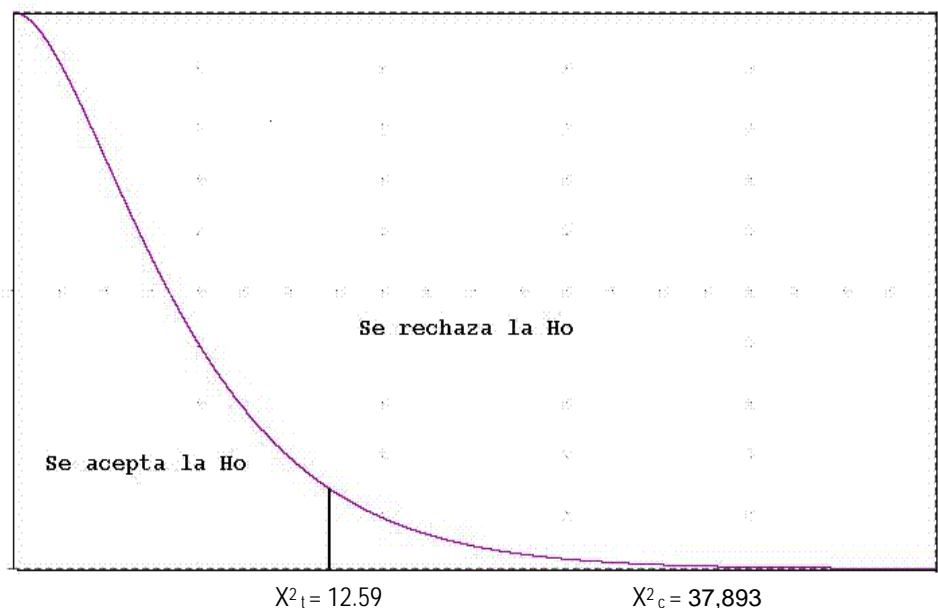
3. Prueba Estadística $X^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei$

$$X^2_c = 37,893$$

Donde:

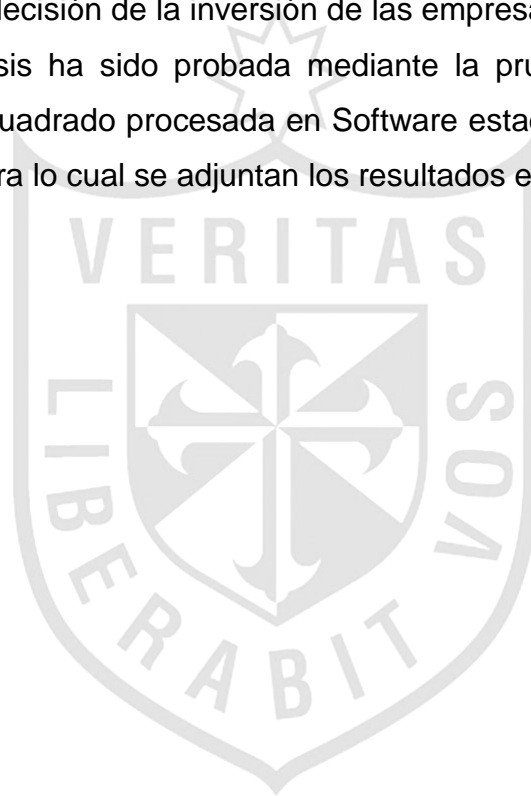
- oi = Valor observado
- ei = Valor esperado
- X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de contingencia N° 02.

5. Decisión. H_0 se rechaza.



Interpretación:

Como se puede apreciar el valor de la Prueba del Estadístico Chi cuadrado ($X^2_c = 37.893$) cae en la zona de rechazo, entonces podemos concluir que a un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternante, concluyendo que efectivamente si se difunde adecuadamente la visión de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, entonces ésta se reflejará en la decisión de la inversión de las empresas en mención, dicha hipótesis ha sido probada mediante la prueba no paramétrica Chi- Cuadrado procesada en Software estadístico SPSS versión 17, para lo cual se adjuntan los resultados en el cuadro 02.



Resultado de la Prueba Ji Cuadrado

	Valor de la prueba	GI	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,893 ^a	6	,001
Razón de verosimilitudes	7,179	6	,305
Asociación lineal por lineal	,666	1	,414
N de casos válidos	36		

TABLA DE CONTINGENCIA Nº 02

6. ¿Usted piensa que la visión es una idea personal o debería involucrarse a todos los que participan en la organización ? * Versus. *21. Usted está de acuerdo que un negocio o empresa debe renovar su maquinaria con nueva tecnología a fin de mejorar y elevar su producción.

Variables		21. Usted está de acuerdo que un negocio o empresa debe renovar su maquinaria con nueva tecnología a fin de mejorar y elevar su producción				Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	No opina	
6. ¿Usted piensa que la visión es una idea personal o debería involucrarse a todos los que participan en la organización ?	Si	9	10	6	1	26
	No	4	3	2	0	9
	No opina	0	0	0	1	1
Total		13	13	8	2	36

4.3.3 Tercera hipótesis

Si la estrategia diseñada por las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, inciden en el largo plazo, entonces se reflejarán en los Estados Financieros proyectados.

Pasos para realizar el contraste

1. Hipótesis Nula H_0

Si la estrategia diseñada por las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, inciden en el largo plazo, entonces **NO** se reflejarán en los Estados Financieros proyectados.

2. Hipótesis Alternante H_1

Si la estrategia diseñada por las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, inciden en el largo plazo, entonces **SI** se reflejarán en los Estados Financieros proyectados.

3. Nivel de Significación $\alpha = 5\%$, $X_{2t} = 12.59$

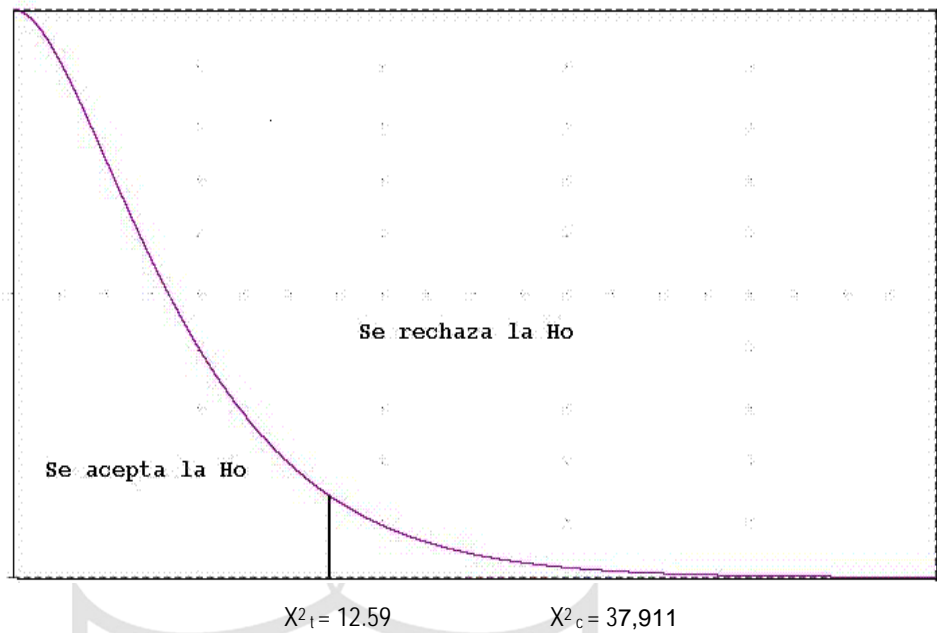
4. Prueba Estadística $X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i$

$$X^2_c = 37,911$$

Donde:

- o_i = Valor observado
- e_i = Valor esperado
- X^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° 03.

5. Decisión. Ho se rechaza.



Interpretación:

Con un nivel de significación del 5%, se concluye que rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternante, es decir; si la estrategia diseñada por las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, inciden en el largo plazo, entonces se reflejarán en los Estados Financieros proyectados, precisando también que dicha hipótesis ha sido probada mediante la prueba no paramétrica Chi- Cuadrado procesado en Software SPSS versión 17, para lo cual se adjuntan los resultados.

PRUEBA CHI CUADRADO: TABLA DE CONTINGENCIA N° 03

13. Qué importancia reviste contar con los Estados Financieros proyectados para una adecuada y correcta gestión de las empresas * verus*15. Usted piensa que las empresas de éxito deben contemplar estrategias en su Plan de trabajo?

		15. Usted piensa que las empresas de éxito deben de contemplar estrategias en su Plan de trabajo?			Total
		Si	No	No sabe	
13. Qué importancia reviste contar con los Estados Financieros proyectados para una adecuada y correcta gestión de las empresas	Muy importante	19	5	0	24
	Importante	8	0	0	8
	Nada importante	1	0	1	2
	No opina	0	2	0	2
	Total	28	7	1	36

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor de la prueba	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,911	6	,000
Razón de verosimilitudes	16,831	6	,010
Asociación lineal por lineal	4,840	1	,028
N de casos válidos	36		

4.4 CASO PRÁCTICO: INFORMACIÓN FINANCIERA PROYECTADA

FERCOME S.A.C., es una Empresa dedicada a la fabricación de estructuras metálicas y afines, que inició sus actividades productivas a partir del 1ro de enero del 2005, y actualmente se encuentra con domicilio legal en la Av. Almeida Pérez de Tudela N° 302 urbanización . Los Próceres, distrito Santiago de Surco.

Su objetivo principal es el convertirse en la empresa líder de mercado en su rubro, tanto en Lima como a nivel nacional; para ello se ha desarrollado un diagnóstico empresarial, con la finalidad de implementar un plan estratégico, y de esta manera alcanzar los objetivos empresariales establecidos.

4.4.1 Estados Financieros proyectados

El siguiente caso se ha desarrollado con la aplicación de un **plan estratégico, como herramienta de Gestión Financiera** es una empresa dedicada a la fabricación de estructuras metálicas de seguridad; siendo reconocido por la SUNAT, dentro de los contribuyentes de estructuras metálicas y cuyas operaciones son realizadas en el Perú en calidad de domiciliado, y siendo a su vez, generadores de rentas de fuente peruana.

El Contribuyente Fercomec SAC con RUC 20510413726 y con domicilio legal en la Av. Alameda Pérez de Tudela N° 302 Urb. Los Próceres – Santiago de Surco. Tiene como actividad económica principal la fabricación, importación y comercialización de puertas enrollables, portones y ventanas en estructuras metálicas de seguridad.

Por otro lado, se conoce que inicia sus actividades en nuestro país el 01-01-2005.

El contribuyente es generador de renta de tercera categoría, encontrándose comprendido en el régimen general de renta.

Lo que se pretende hallar con la implementación de un plan estratégico, es que la Gerencia alcance los siguientes objetivos:

- a) Que le permita a la Gerencia tener una visión clara de su entorno requerido.
- b) Que le permita a la Gerencia estar en posición de elaborar planes financieros a futuro.
- c) Que le permita a la Gerencia tomar decisiones con impacto en el largo plazo.
- d) Que le permita a la Gerencia anticiparse a los riesgos potenciales.

Con fecha 01-07-2009, la Empresa **FERCOMEC S.A.C.** después de haber realizado un análisis muy concienzudo sobre la situación administrativa, contable y sobre todo económico financiera, para saber en cuanto había crecido la empresa, cuáles eran sus fortalezas, cuáles eran sus debilidades, como resultado de este análisis, los accionistas decidieron elaborar un plan estratégico como herramienta de gestión financiera, para lograr una mayor rentabilidad y teniendo como base los Estados Financieros proyectados.

El uso comercial que se da a los Estados Financieros proyectados, estaría dado en la manera como el Gerente Financiero, maneja estos resultados proyectados que le da el **Balance General y el estado de ganancias y pérdidas**, para luego tomar la decisión, respecto a que la utilidad que arroja es Estado de ganancias y pérdidas proyectados; cumple con los

objetivos trazados por la empresa, lo cual es obtener la máxima rentabilidad.

En cuanto al **Balance General** proyectado, siendo el gran producto final de la contabilidad, para nuestro caso, hemos seguido los siguientes pasos previos: **Objetivos financieros, presupuesto de materia prima, presupuesto de compras, inventario final, presupuesto de caja, Balance General del 2008**, que han de facilitar posteriormente la elaboración de los Estados Financieros proyectados conforme se detalla a continuación:

Objetivos financieros en el año 2009:

Crecimiento en Ventas en 2009	5%
Utilidad Bruta / Ventas	Mínimo 59%
Utilidad Operativa / Ventas	Más del 20%
Rentabilidad de las Ventas Netas	Más del 14%

4.4.2 Presupuesto de materia prima

CORRESPONDIENTE AL: SEGUNDO SEMESTRE 2009

MATERIA PRIMA DIRECTA			
UNIDADES REQUERIDAS			

PRODUCTO	Planchas de Acero	Fierro ½ unidades	Calamina unidades
a) Puertas enrollables	960	1920	1920
b) Ventanas	520	520	
TOTAL	1480	2440	1920

4.4.3 Presupuesto de compra

MATERIA PRIMA DIRECTA				
UNIDADES REQUERIDAS				

PRODUCTO	Planchas de Acero	Fierro ½ unidades	Calamina unidades	TOTAL
Unidades requeridas para la Producción	1480	2440	1920	
Más inventario final proyectado al 31.12 2009	1310	660	980	
Totales unidades requeridas	2790	3100	2900	
Menos: Inventario Inicial	-220	-360	-460	
	2570	2740	2440	
Precio Unitario de compra proyectado	11	12	13	
COSTO TOTAL DE LAS COMPRAS	28,270.00	32,880.00	31,720.00	92,870.00

Nota: El presupuesto de compras se presenta en unidades y en soles.

4.4.4 Inventarios iniciales y finales

Conocidos los requerimientos de **materias primas y presupuestadas las compras**, se calculan los **inventarios iniciales y finales** que se han de originar como consecuencia del proceso productivo, de la siguiente manera.

INVENTARIOS INICIALES Y FINALES Por el año que termina el 31 de diciembre de 2009

INVENTARIO INICIAL				INVENTARIO FINAL		
	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL UNIDADES	UNIDADES	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Materia prima			S/.			S/.
Material A	22	300	6,600.00	25	300	7,500.00
Material B	36	200	7,200.00	37	200	7,400.00
Material C	46	260	11,960.00	45	250	11,250.00
			25,760.00			26,150.00
Producción en proceso				10	1,380	13,800
Puertas	24	3,360	80,640.00	20	3,360	67,200.00
Ventanas	10	1,380	13,800.00	12	1,380	16,560.00
TOTAL			94,440.00			S/ 83,760.00

Estos montos son los que se van a reflejar en el Balance General como parte del rubro EXISTENCIAS, como sigue:

Materias primas	S/.	26,150.00
Productos en proceso	S/.	13,800.00
Productos terminados	S/.	83,760.00

4.4.5 Cuenta Caja y Bancos

Los saldos de la cuenta Caja y Bancos se determinan de la siguiente manera:

Presupuesto de caja proyectada (Del 01-07-2009 al 31-12-2009)

Saldo inicial de caja	S/.	S/.54,000.00
Fuentes de efectivo presupuestadas		
Cobranza a clientes	750,588.00	
Otros Ingresos	137,120.00	
Total ingresos presupuestados		<u>887,708.00</u>
Total efectivo disponible		941,708.00
Usos de efectivo presupuestados		
Compras de materia prima	92,870.00	
Mano de obra directa	77,455.00	
Gastos indirectos	61,280.00	
Gastos de distribución	95,889.00	
Gastos de administración	173,243.00	
Mantenimiento de local	84,000.00	
Adiciones de activos	28,700.00	
Pago a proveedores	250,000.00	
Pago de Dividendos	12,000.00	
Otros Pagos	<u>3,620.00</u>	
	879,057.00	
Total de desembolsos presupuestales		<u>879,057.00</u>
		S/.62,651.00
SALDO FINAL DE CAJA AL 31 DE DIC.2009		=====

BALANCE GENERAL

A efectos de comparación, utilizamos el Balance General correspondiente al año que lo consideramos como “año base”, para el presente caso sería el del año 2008 y se presenta con los siguientes importes:

BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre de 2008

ACTIVO	S/.	S/.
Activo Corriente		
Caja		5,000.00
Cuentas por Cobrar	8,815.00	
Menos: Provisión para cuentas dudosas	(819.00)	
		7,996.00
Existencias		63,250.00
Materias primas	20,220.00	
Productos en proceso	7,800.00	
Productos terminados	35,230.00	
Gastos pagados por anticipado		1,800.00
Total Activo Corriente		78,046.00
Activo No Corriente		
Inmuebles maquinaria y Equipos		2,774,230.00
Terrenos	900,000.00	
Edificio	2,100,000.00	
Menos: Depreciación acumulada	(307,950.00)	
	2,692,050.00	
Maquinaria y equipos	180,000.00	
Menos: Depreciación acumulada	(97,820.00)	
	82,180.00	
TOTAL ACTIVO		2,852,276.00
PASIVO		
Pasivo Corriente		
Impuestos por Pagar		127,584.00
Impuesto predial	7,284.00	
Impuesto General a las Ventas	70,200.00	
Impuesto a la Renta	50,100.00	
Cuentas por pagar comerciales		62,460.00
Cuentas por pagar Diversas		4,150.00
Total Pasivo Corriente		194,194.00
Pasivo No Corriente		
Deudas a largo plazo		29,393.00
Total pasivo no Corriente		29,393.00
TOTAL PASIVO		223,587.00
PATRIMONIO		2,628,689.00
Capital	2,000,000.00	
Utilidades no distribuidas	482,799.00	
Utilidades del período	145,890.00	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		S/.2,852,276.00

BALANCE GENERAL PROYECTADO

El Balance General proyectado, correspondiente al segundo semestre, se presenta de la siguiente manera:

BALANCE GENERAL PROYECTADO

(Del 01 - 07- 2009 al 31 - 12- 2009)

ACTIVO	S/.		S/.
Activo Corriente			
Caja			62,651.00
Cuentas por Cobrar	16,131.00		
Menos: Provisión para cuentas dudosas	(1,819.00)		
Existencias			14,312.00
Existencias			123,710.00
Materias primas	26,150.00		
Productos en proceso	13,800.00		
Productos terminados	83,760.00		
Gastos pagados por anticipado			1,772.00
Total Activo Corriente			202,445.00
Activo No Corriente			
Inmuebles maquinaria y Equipos			2,960,960.00
Terrenos	900,000.00		
Edificio	2,300,000.00		
Menos: Depreciación acumulada	(420,000.00)		
	2,780,000.00		
Maquinaria y equipos	288,700.00		
Menos: Depreciación acumulada	(107,740.00)		
	180,960.00		
TOTAL ACTIVO			3,163,405.00
PASIVO			
Pasivo Corriente			
Impuestos por Pagar			265,602.00
Impuesto predial	7,284.00		
Impuesto General a las Ventas	130,400.00		
Impuesto a la Renta	127,918.00		
Cuentas por pagar comerciales			41,960.00
Cuentas por pagar Diversas			4,150.00
Pasivo Corriente			311,712.00
Pasivo No Corriente			
Deudas a largo plazo			49,893.00
Total Pasivo No Corriente			49,893.00
PATRIMONIO			3,113,512.00
Capital	2,000,000.00		
Resultados Acumulados	920,144.00		
Utilidad Proyectada	193,368.00		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			S/3,163,405.00

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADA
(Del 01 - 07- 2009 al 31 - 12- 2009)

El Estado de Ganancias y Pérdidas proyectada correspondiente al año 2009 de julio a diciembre es de la siguiente manera:

	2009 PROYECTADO		2008 REAL	
VENTAS	1,228.000	100.00%	1,169.520	100.00%
COSTO DE VENTAS	(491,200)	40.00%	(491,200)	42.00%
UTILIDDA BRUTA	736.800	60.00%	678.324	58.00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(307,000)	25.00%	(309,372)	26.45%
GASTOS DE VENTAS	(147,360)	12.00%	(152,038)	13.00%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	282.440	23.00%	216.914	18.55%
GASTOS FINANCIEROS	(6,200)	0.50%	(8,500)	0.73%
UTILIDAD ANTES DE IR	276,240	22.50%	208,414	17.82%
IMPUESTO A LA RENTA 30%	(82,872)	6.75%	(62,524)	5.35%
RESULTADO DEL EJERCICIO	193,368	15.75%	145,890	12.47%

CONCLUSIÓN DEL CASO PRÁCTICO

1. Como se observa, un plan estratégico ayuda a la empresa a elaborar sus metas, a mediano y largo plazo, con la finalidad de establecer los objetivos financieros que permitan a la empresa garantizar un crecimiento sostenible con creación de valor.
2. La empresa FERCOMEC SAC., al haber definido los objetivos financieros, puede proyectar sus resultados financieros, permitiendo con la debida anticipación poder tomar las medidas correctivas del caso, cuando se presentan desviaciones de los objetivos que afecten la generación de flujo de efectivo.
3. Como se observa en el caso práctico, las ventas proyectadas para el año 2009 crecieron en razón del 5%; a pesar de este crecimiento, el resultado neto de la empresas se ubica en el 15.75 % superior a la meta del 14 % esperada.
4. La empresa debe revisar cada cierto tiempo su planeamiento estratégico, a efecto de adecuarlo a los resultados de la empresa a su entorno actual.



CAPITULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

Con la finalidad de revisar el análisis y estudio de nuestra variable independiente, y luego de llevar a cabo el análisis de interpretación del plan estratégico como herramienta de gestión financiera, creemos que el plan es importante para establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal, ni sus recursos, quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de lo que deben organizar.

Sin ningún plan, los gerentes y los trabajadores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas, sin saber cuándo y en qué momento se desvían del camino, desde este punto de vista, con mucha frecuencia los planes deficientes afectan el futuro de toda organización.

Ahora con la finalidad de realizar un análisis y estudio de nuestra variable dependiente y luego de haber llevado a cabo el análisis de interpretación de la gestión financiera, es importante ésta, porque

busca la combinación óptima de las tres clases de decisiones que toma el gerente financiero para autofinanciarse las diversas obligaciones que tiene que enfrentar día a día las empresas. En principio el autofinanciamiento empresarial está compuesto por los montos originados por las ventas netas.

5.2 Conclusiones

Después de analizar el presente trabajo de investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

1. Que el plan estratégico como herramienta de gestión financiera, permite identificar nuevas oportunidades de ingresos, los mismos que se deberán reflejar en los presupuestos anuales (crecimiento en ventas en el 2009 en un 5%), de los ingresos en la fabricación de estructuras metálicas.
2. Que la visión y misión de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, son conceptos elementales de toda organización, que le permitirá a la gerencia presentar adecuadamente sus decisiones de inversión.
3. Que las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, deben diseñar adecuadamente las estrategias que incidan favorablemente en el largo plazo, lo cual se verá reflejado en los estados financieros proyectados; los mismos que ayudaran a obtener un eficiente resultado económico, gracias a un plan estratégico, siendo la base fundamental para el logro de una eficiente gestión de la empresa.

5.3 Recomendaciones

1. Se recomienda que en los actuales momentos debido a la globalización, las organizaciones deben ser muy competitivas, y una manera de lograrlo sería que la administración deberá reflejar en los presupuestos anuales (crecimiento en ventas en el 2009 en un 5%), de los ingresos en la fabricación de estructuras metálicas.
2. Que las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas deberían considerar la visión y la misión como piedras angulares para tomar las decisiones en las inversiones, debido al impacto favorable de los accionistas de la empresa.
3. Considerar que las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas deben considerar como herramienta de gestión financiera, los Estados Financieros proyectados una herramienta importante para la gestión de los negocios, las empresas con potencial de crecimiento deberían utilizarlos con mayor énfasis, como requisito indispensable para el logro de los mejores resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

a) Bibliográficas

1. Bernal Torres, Cesar Augusto, "Metodología de la Investigación para Administración y Economía". Editorial Pretince Hall. Colombia, 2008.
2. Robbins, Stephen, Coulter, Mary, "Administración" Pretince Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996
3. Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración 3º Edición, Editorial Mc Grawhill, 1990
4. Stoner, James; Wandel Charles, "Gerencia de Clase Mundial" Escuela de Negocios para Graduados. Universidad de Fordham – New York. USA, 1994.
5. Drucker, Peter, "Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI". Editorial Norma S.A. Bogotá – Colombia, 1999.
6. Hammer, Michael, "Reingeniería "Champy, James Editorial Norma S.A. Bogotá – Colombia, 1994.
7. Hermida, Jorge, "Administración y Estrategia – Casos". Ediciones Machi Buenos Aires – Argentina 1989
8. Peter, Thomas. Waterman, Robert. "En busca de la Excelencia" Editorial Norma S.A. Bogotá – Colombia, 1984
9. Stanley B. Block. Geoffrey A. Hirt. Fundamentos de Gerencia Financiera. Novena edición, Mc Graw Hill 2001

b) Hemerográficas

1. Luis Fernando Gutiérrez Marulanda, Finanzas prácticas para países en desarrollo. Editorial Norma S.A. Colombia 1992
2. Brunet, Luciano, “El Proceso del Presupuesto Participativo de Porto Alegre. Una Descripción”
<http://club.telepolis.com/eupv/docs/procpart.html>Brasil, Año 2001
3. Cosio Cárdenas Juan, “Teorías Administrativas I-II” Editorial PECAD – UIGV Lima – Perú, 1999
4. Welsch, glenn, Presupuesto, planificación y control de utilidades, Editorial prentice hall hispanoamericana S.A. México 1990
5. Tracy, Briam, Las cien reglas infalibles para obtener el éxito empresarial, Editorial PAIDOS, España año 2000.
6. Perú Reporting E.I.R.C. “Perú: The top 5400 Companies”. Lima - Perú, 2000
7. Huapaya Huapaya, Víctor A. Los Estados Financieros Proyectados y su relación con las utilidades. Revista Alternativa Financiera. USMP. No. 5, Año 2008
8. Scott Besley, Eugene F. Brigham. Fundamentos de administración financiera, Décima segunda edición McGraw Hill. 1999.
9. Mintzberg, Henry, Planeación estratégica. Editorial prentice hall, méxico 1991



ANEXOS

Anexo N° 1

Matriz de consistencia

Anexo N° 2

Guia de entrevista

Anexo N° 3

Guia de encuestas

MATRIZ DE CONSISTENCIA

EL PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS DE ESTRUCTURAS METÁLICAS EN EL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema principal</p> <p>¿De qué manera el plan estratégico como herramienta de gestión financiera contribuye a optimizar un adecuado financiamiento en las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas en el distrito de San Juan de Miraflores?</p> <p>Problemas secundarios</p> <p>a. ¿De qué manera se incorporan las oportunidades de ingresos en los Presupuestos anuales de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas?</p> <p>b. ¿De qué manera la visión de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas influye en sus decisiones de inversión?</p> <p>c. ¿De qué manera la estrategia de las empresas que se dedican a la fabricación de estructuras metálicas está reflejada en los Estados Financieros proyectados?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>¿Explicar la importancia del plan estratégico en cuanto al financiamiento de las empresas dedicadas a la elaboración de estructuras metálicas en el distrito de San Juan de Miraflores?</p> <p>Objetivos secundarios</p> <p>a. ¿Determinar si las oportunidades de ingreso son incorporadas en los presupuestos anuales de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas?</p> <p>b. ¿Definir si la visión de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas influyen en la decisión de la inversión?</p> <p>c. Establecer si la estrategia de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas se reflejan en los Estados Financieros proyectados?</p>	<p>Hipótesis principal</p> <p>Si aplicamos el Planeamiento Estratégico a las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas en el distrito de San Juan de Miraflores, entonces se logrará una eficiente gestión financiera.</p> <p>Hipótesis secundarias</p> <p>a. Si se identifican adecuadamente las oportunidades de ingresos, entonces éstas se reflejarán apropiadamente en los presupuestos anuales de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas</p> <p>b. Si se difunde adecuadamente la visión de las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, entonces ésta se reflejará en la decisión de la inversión de las empresas en mención.</p> <p>c. Si la estrategia diseñada por las empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, incide en el largo plazo, entonces se reflejarán en los Estados Financieros proyectados.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>X = Plan Estratégico</p> <p>Indicadores</p> <p>X1 = Visión X2 = Misión X3 = Fortalezas, X4 = Oportunidad X5 = Estrategia</p> <p>Variable dependiente</p> <p>Y = Gestión Financiera</p> <p>Indicadores</p> <p>Y1 = Decisión de inversión Y2 = Presupuesto Y3 = Estados Financieros Proyectados Y4 = Indicadores Financieros</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de Matriz Aplicada 2. Nivel de Investigación Descriptiva y aplicada 3. Métodos Descriptivos, analíticos inductivos 4. Diseño de Investigación Por objetivos 5. Población Trabajadores de pequeñas empresas manufactureras conformada por 120 personas. 6. Muestra <ol style="list-style-type: none"> 1. Representativa 2. Técnicas 3. Entrevistas 4. Encuestas 5. Análisis documental <p>La muestra ha sido calculada mediante la siguiente fórmula. $n = 36.$ $n = \frac{(Z^2 p^*q^*N)}{[(C^2 *(N-1) + Z^2 *p^*q^*]}$</p>

GUIA DE ENTREVISTA

La presente técnica tiene por finalidad recoger información importante sobre el tema el **PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS DE ESTRUCTURAS METÁLICAS EN EL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES**. Sobre este particular, le solicitamos que a las preguntas a continuación planteadas, se sirva responder con claridad y precisión, toda vez que dichos datos serán de gran interés para nuestro proyecto:

Nombre del entrevistado: _____

Cargo desempeñado: _____

1. ¿Como propietario de su empresa, aplica usted un plan estratégico para la gestión de su negocio?

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Los actuales rendimientos obtenidos en los negocios, reflejan una adecuada planificación y cumplen con las expectativas de ganancias que tienen los inversionistas?

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿De qué manera una adecuada caracterización de la visión y misión de la empresa, contribuyen al logro de los objetivos empresariales?

.....
.....
.....
.....
.....

4. ¿La visión es una idea personal o debería involucrar a todos los que participan en la organización?

.....
.....
.....
.....
.....

5. ¿Según sus experiencias en la gestión de negocios, que aspectos debería abarcar la misión de una empresa?

.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Cómo funcionario dedicado a la gestión de empresas dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, cómo definiría al diagnóstico situacional de la empresa?

.....
.....
.....
.....
.....

7. ¿Por su experiencia profesional, podría afirmar o negar que un adecuado diagnóstico de la empresa podría ayudar a identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y amenazas a que están expuestas las empresas como consecuencia del ejercicio de sus actividades empresariales?

.....
.....
.....
.....

8. ¿Cómo definiría la gestión financiera y según su experiencia de que manera una buena gestión financiera ayuda a la generar mayor valor para la empresa?

.....
.....
.....
.....

9. ¿Cómo empresario, que entiende usted por “control de gestión empresarial”?

.....
.....
.....
.....

10. ¿De acuerdo con su experiencia, cómo definiría a los presupuestos y cuál sería la importancia de los presupuestos para una correcta gestión de las empresas?

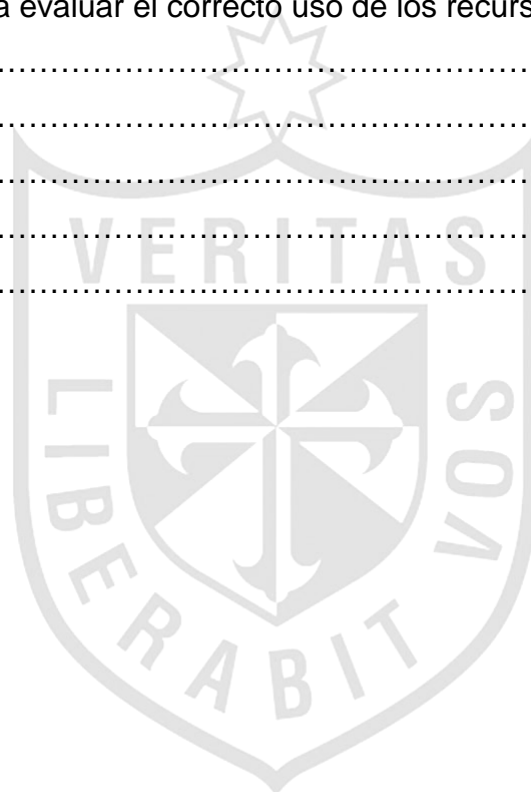
.....
.....
.....
.....
.....

11. ¿De acuerdo con su experiencia, que importancia tienen los Estados Financieros proyectados para una correcta gestión de las empresas?

.....
.....
.....
.....
.....

12. ¿De acuerdo con su experiencia, que importancia le asigna a los índices financieros para evaluar el correcto uso de los recursos de la empresa?

.....
.....
.....
.....
.....



GUÍA DE ENCUESTA

1. ¿Usted tiene conocimiento sobre la existencia de otras empresas dedicadas a la fabricación de Estructuras Metálicas en el distrito de San Juan de Miraflores?
 - a) Si ()
 - b) No ()
 - c) No opina. ()

2. ¿Cree usted que debe haber control en la gestión del negocio en la empresa?
 - a) Si ()
 - b) No ()
 - c) No opina. ()

3. ¿Cómo empresario, usted aplica un plan estratégico para la mejor gestión de su negocio?
 - a) Si ()
 - b) No ()
 - c) No opina. ()

4. ¿Los actuales rendimientos obtenidos en los negocios de estructuras metálicas, están acordes con las expectativas de ganancias que tienen los inversionistas?
 - a) Si ()
 - b) No ()
 - c) No opina. ()

5. ¿En qué medida la visión y misión de la empresa, contribuyen al logro de los objetivos empresariales?
 - a) Si ()
 - b) No ()
 - c) No opina. ()

6. ¿Piensa usted que la visión es una idea personal o debería involucrarse a todos los que participan en la organización?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()
7. ¿Usted tiene identificada adecuadamente las oportunidades de los ingresos de la empresa?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()
8. ¿Cree usted que un adecuado diagnóstico de la empresa ayuda a identificar la matriz FODA con mayor facilidad?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()
9. ¿Está usted de acuerdo que un diagnóstico adecuado ayuda al gerente a tomar decisiones correctas?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()
10. ¿De acuerdo a su experiencia laboral en la empresa, en qué medida una buena gestión financiera ayuda a generar mayor valor para la empresa?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()
11. ¿Cómo propietario de su empresa, cree que es importante aplicar el “control de gestión”?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()

12. ¿Está usted de acuerdo sobre la importancia de formular presupuestos planificados en la empresa para su correcta gestión?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()
13. ¿Qué importancia reviste contar con los Estados Financieros proyectados para una adecuada y correcta gestión de las empresas?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()
14. ¿Está usted de acuerdo que la estrategia y políticas de la empresa se fijan teniendo en cuenta la visión y misión de la empresa?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()
15. ¿Usted sabe que las empresas de éxito cuentan con un Plan Estratégico?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()
16. ¿Cuando se crea una empresa o negocio, a su criterio cuál es el orden de los términos gerenciales?
- a) O/M/V ()
- b) M/O/V ()
- c) V/M/O. ()
17. ¿Cree usted que el personal que labora en su empresa, requiere de capacitación permanente, a fin de elevar el rendimiento de la empresa?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()
18. ¿Está usted de acuerdo que una empresa para ser competitiva debe contar con su Plan estratégico?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()
19. ¿Tiene usted conocimiento que las empresas líderes del mercado iniciaron su despegue con la aplicación de su Plan Estratégico?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()
20. ¿Está usted enterado que muchas empresas, resistentes al cambio, están condenadas a desaparecer del mercado?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()
21. ¿Está usted de acuerdo que un negocio o empresa debe renovar su maquinaria con nueva tecnología a fin de mejorar y elevar su producción?
- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()
22. ¿Está usted de acuerdo que un factor para mejorar el rendimiento de la empresa es la buena relación entre la gerencia y el trabajador?
- a) Totalmente de acuerdo ()
- b) De acuerdo ()
- c) En desacuerdo ()

23. ¿Cree usted que la implantación del Plan Estratégico en su empresa incidirá positivamente?
- a) Si ()
b) No ()
c) No opina. ()
24. ¿Sabe usted que las debilidades de la empresa se convierten en fortalezas para la competencia?
- a) Si ()
b) No ()
c) No opina. ()
25. ¿Si identifica los componentes de la matriz FODA, entonces se puede mejorar los servicios que brinda su empresa?
- a) Si ()
b) No ()
c) No opina. ()
26. ¿Cree usted que el Perú necesita más mano de obra tecnificada que permita el desarrollo tecnológico del Perú?
- a) Si ()
b) No ()
c) No opina. ()
27. ¿Cree usted que este tipo de empresas necesitan de técnicos especializados para su desarrollo?
- a) Si ()
b) No ()
c) No opina. ()
28. ¿Está usted de acuerdo que el Estado debe implementar más institutos tecnológicos en el país?
- a) Totalmente de acuerdo ()
b) De acuerdo ()
c) En desacuerdo. ()

29. ¿Cree usted que las empresas de estructuras metálicas tienen acogida actualmente en nuestro medio?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()

30. ¿Cree usted que para abrir un negocio relacionado a estructuras metálicas se requiere de mucho capital?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No opina. ()

