



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**TRABAJO DE GRADO
PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:**

Ingeniera en Gestión Empresarial – Mención Finanzas y Auditoría

TEMA:

**MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA MEJORAR
LA RENTABILIDAD DE LA MEDIANA EMPRESA,
CASO “CERMAPENSA”**

INGRID ELIZABETH PITA PITA

2018

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGRADECIMIENTO

A Dios por estar junto a mí en cada paso que doy por darme la fuerza para seguir adelante e iluminar mi mente para concluir otra etapa más de la vida, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradezco a mis padres y hermanos, en especial a mi madre que con su apoyo incondicional me ha dado las fuerzas para seguir creciendo, y a mis profesores que con su guía y aprendizaje me han llenado de conocimiento e inspiraciones para seguir aprendiendo diariamente.

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios por todas las bendiciones que me ha dado, quién de una u otra forma me cuida, alivia, fortalece, impulsa y sobre todo guía mi camino.

A mi hija Fiorella Sofía por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más con el fin de brindarle un futuro mejor y con mayores oportunidades.

A mis padres siendo ellos el eje principal quienes me han alentado y apoyado, brindándome su confianza en momentos de desfallecimiento, lo que me ha permitido llegar a culminar una de las etapas más importantes en mi vida como es ser profesional.

A mi hermana Shirley y mi sobrino Daniel quienes con su palabra de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento y a todas aquellas personas que durante estos cinco años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

La Responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.

.....

FIRMA

**MODELO PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO PARA MEJORAR
LA RENTABILIDAD DE LA MEDIANA EMPRESA,
CASO “CERMAPENSA”**

Ingrid Elizabeth Pita Pita

RESUMEN

Las empresas o negocios para potenciar su productividad y fortalecer sus recursos requieren herramientas administrativas técnicas que faciliten la gestión de sus directivos por tal motivo el objetivo principal de este trabajo es diseñar un modelo de plan estratégico financiero aplicable en base a un estudio sistemático que oriente el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa CERMAPENSA del cantón La Libertad, el trabajo de investigación está proyectado para enrumbar a la empresa a convertirse en un gran negocio con una mejor administración gerencial que se sustente en la planificación financiera a corto y largo plazo. La metodología tiene un enfoque mixto y el tipo de investigación que predomina es descriptivo, ejecutado con una población que se constituye en el total de la muestra por contener al personal completo de la empresa a quien se aplica una encuesta para auscultar la información oportuna y fidedigna. El contenido del diseño se sustenta en un plan estratégico financiero que consta de direccionamiento estratégico, con la visión, misión y objetivos estratégicos y financieros, el análisis situacional, las estrategias generales y financieras, la planeación financiera a corto plazo con el presupuesto, el flujo de efectivo y los estados financieros, y la planeación a largo plazo que engloba las inversiones, el financiamiento y la evaluación financiera que sustenten el estudio, los resultados obtenidos en la investigación y las conclusiones pertinentes.

Palabras Clave: Plan estratégico, financiera, presupuesto, inversiones.

1. INTRODUCCIÓN

La planeación tiene como finalidad establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se las denomina estrategias y tácticas. La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras.

Por lo tanto, podemos mencionar que el análisis para la planificación financiera debe ser aplicado por todo tipo de empresa, pequeña, mediana o grande indistintamente de su actividad productiva, las empresas deben asumir el compromiso de llevarlo a cabo; puesto que constituye una medida de eficiencia operativa que permite evaluar el rendimiento de una empresa. Este estudio facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, así como realizar comparaciones con otros negocios, ya que aporta información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera.

La Empresa CERMAPENSA objeto de este análisis se encuentra ubicado en el Cantón La Libertad población económicamente activa de la provincia de Santa Elena, se dedica a la distribución de materiales de acabados para la construcción siendo reconocida en el medio peninsular, está categorizada como mediana empresa cuenta en la actualidad con 5 locales en La Libertad y 1 en Playas, tomando en consideración el crecimiento económico que ha tenido en los últimos 4 años requiere un análisis y diseño de un modelo plan estratégico financiero que le permita seguir creciendo en los diferentes puntos de la provincia, administrando de mejor manera sus recursos, controlando adecuadamente ingresos y gastos

buscando un mejor financiamiento y convirtiéndose en una empresa representativa en la distribución de acabados de la construcción.

En base a lo expuesto se presenta esta investigación con el objetivo principal de diseñar un modelo de plan estratégico – financiero aplicable en base a un estudio sistemático que oriente el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa CERMAPENSA del cantón La Libertad, el trabajo de investigación está proyectado para enrumbar a la empresa a convertirse en un negocio grande con una mejor administración gerencial que se sustente en la planificación financiera a corto y largo plazo.

La pymes en nuestro entorno, en especial en nuestra región peninsular tienen un potencial incalculable debido a un sinnúmero de determinantes circunstanciales como el crecimiento demográfico, el aumento del parque automotor, el desarrollo de negocios turísticos y las necesidades de la población de disponer de su propia vivienda proyectan un mercado en crecimiento para la actividad comercial que desarrolla CERMAPENSA y garantiza su sostenibilidad en el negocio que requiere un manejo adecuado de sus recursos humanos y financieros en especial por la gama de productos que ofrece la empresa que se focaliza en acabados para la construcción cuya diversidad de oferta engloba mercadería nacional e importada que está al alcance de todos sus clientes y que pueden ser muy atractivos para sus potenciales consumidores ya que tiene variedad de precios competitivos.

En definitiva las herramientas administrativas financieras se constituyen en las fuentes esenciales de direccionamiento para los administradores empresariales que quieren orientarse a mejorar la rentabilidad de los negocios que lideran y lograr sostenibilidad en la empresa.

2. DESARROLLO

El soporte de un trabajo de investigación está en la calidad de la información que se ausculta con el fin de describir los componentes que se requieren para detallar las especificidades que demanda una estructura lógica en función de un estudio que desemboque en el diseño de un plan estratégico financiero para lo cual es necesario la fundamentación de la idea a defender, que consiste en formular la estructura de un diseño de un plan estratégico – financiero que promueva el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa CERMAPENSA por lo que se sustentan los componentes pertinentes que se consideran oportunos.

El Plan Estratégico

La elaboración de un plan estratégico requiere de una metodología adecuada como lo que Paulina Santillán Rosero comenta: “La planeación estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización. El propósito general de la planeación estratégica es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización”. (Santillán Rosero, 2015)

La planeación estratégica se convierte en una herramienta esencial para organizar la empresa y describir los componentes necesarios para brindarle dirección y planteamiento oportuno de los elementos y recursos con los que se va a trabajar en el corto o largo plazo de tal forma que sustente la toma de decisiones oportunas en el desarrollo institucional de toda organización que pretende liderar el mercado en su contexto.

Plan Financiero

La planeación es la mayor estrategia gerencial de sostenibilidad y crecimiento para las empresas, lo que significa analizar los flujos financieros, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las distintas alternativas. En la revista de la facultad de ciencias económicas y empresariales se menciona a (Haime Levy, 2009) y al respecto señala: “Técnicamente, planeación estratégica aplicada a las finanzas, es la responsable de identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, con el objetivo de planear el quehacer financiero de la misma, definir sus estrategias en esta área, prevenir su posible problemática y tomar las medidas conducentes para solucionarlas siempre alineada con la estrategia integral de la organización. Asimismo, la función financiera ayudara en el proceso de la planeación estratégica de la empresa al tener definidos sus puntos débiles e identificar sus fortalezas, previamente al proceso mencionado de planeación, y así poder estructurar un plan estratégico completo, científicamente elaborado”. (Sary, Restrepo, Rojas; Jorge, Jiménez, Julieth, & Ospina, 2013)

El desarrollo efectivo de la planeación financiera o del plan financiero adecuado y oportuno para una organización está en función de su actividad, sus recursos, su entorno y su funcionamiento con visión hacia su mercado, sus clientes y los gustos y preferencias que éstos tengan para adquirir sus productos y servicios en mayor o menor cantidad, y como valor agregado de la cuantificación minuciosa que le asigne el presupuesto a cada uno de los rubros que se necesitan para su funcionalidad técnica y operativa, además de la capacidad de su talento humano para tomar decisiones que encaminen a la organización por la ruta adecuada, optimizando los recursos disponibles y buscando el financiamiento propicio para las futuras inversiones de tal forma que la empresa siga creciendo paulatinamente a través del tiempo y logre los objetivos estratégicos y financieros que se proponga a corto y largo plazo, con un manejo eficiente de los procesos contables y del personal.

Planeación Estratégica Financiera

Al combinar la planeación estratégica con la planeación financiera, es decir realizar una integración de las mismas, es posible trasladar las estrategias diseñadas en el primer plan a datos financieros, con el fin de efectuar proyecciones. “Para elaborar la planeación estratégica financiera necesita plantear una visión clara de lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro y con ello plantear objetivos claros y estrategias cuantificables, en las que se pueda estimar un presupuesto de inversión.” (Galeano & Tinjacá , 2012).

El objetivo principal de la planeación estratégica financiera según (Galeano & Tinjacá , 2012) menciona que “busca minimizar el riesgo que tiene la empresa, de tal forma que se aprovechen eficientemente las oportunidades y los recursos. Es una manera de decidir qué medidas aplicar para el uso del dinero y para que se pueda generar un mayor rendimiento. Con este tipo de planes se puede llegar a mejorar la rentabilidad de la empresa, a través del crecimiento de ventas o reducción de costos y gastos. Previamente se tiene que efectuar análisis financiero de indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad o ventas, análisis horizontal y vertical de los estados financieros”.

La formulación de la visión, misión, objetivos y el análisis situacional vienen a constituir parte importante del direccionamiento estratégico que guían las acciones y estrategias que debemos seguir en la organización, se las emplea para tener un panorama más claro del comportamiento institucional a través del tiempo en el que se desarrolla la empresa o negocio.

Entre los modelos de planes estratégicos financieros más representativos en el quehacer académico y en la aplicación práctica que suelen utilizar las organizaciones se destacan:

Plan Estratégico Económico Financiero de Paula Armas Castro.

1. Descripción general del proyecto.
2. Aspectos societarios
3. Producto y Mercado
4. Entorno Competitivo
5. Descripción de áreas estratégicas funcionales
6. Plan operativo anual: Planeación a corto plazo
7. Plan económico financiero: Planeación a largo plazo

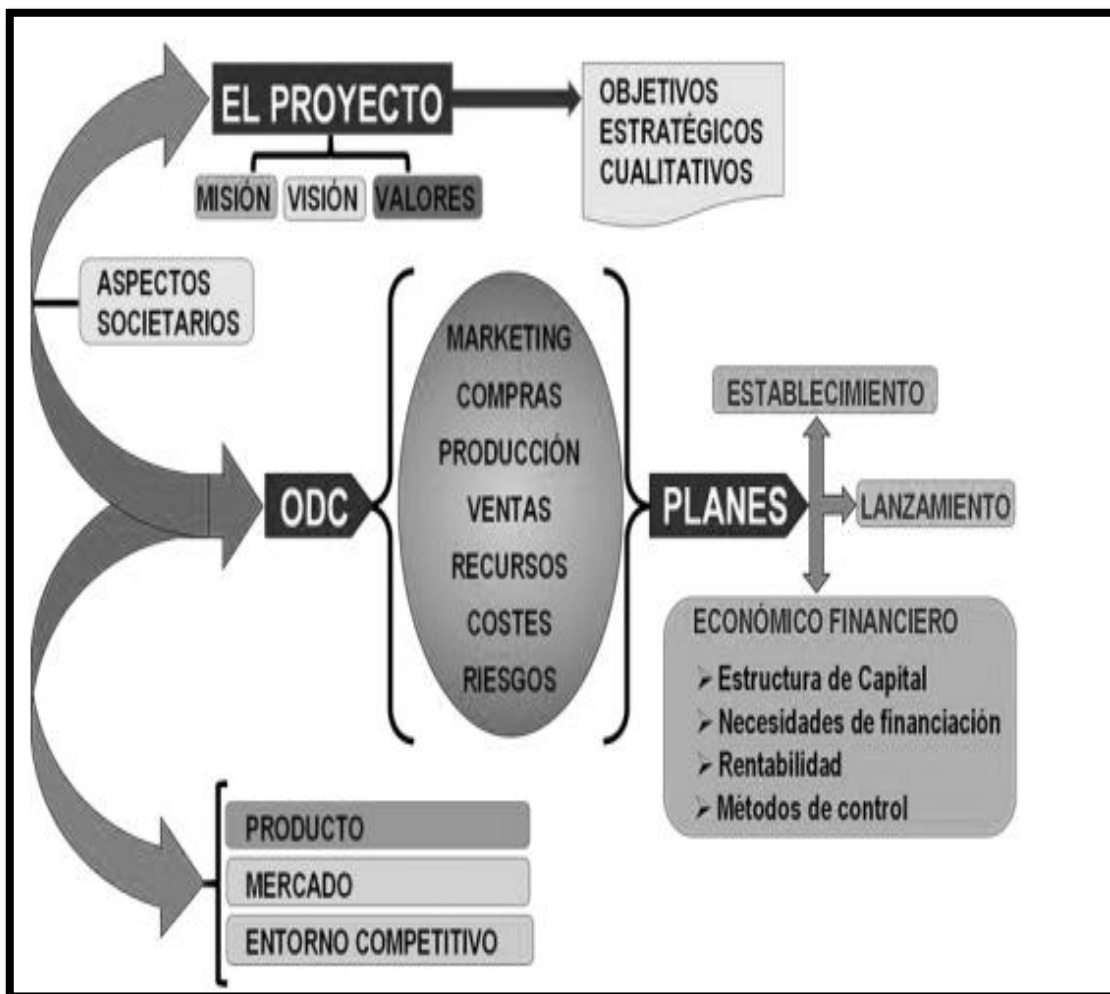


Fig. 1 Plan Estratégico Financiero de Paula Armas Castro

Plan Estratégico Financiero de Paola Galeano y John Tinjaca I.

1. Diseño del sistema de información
2. Diagnóstico estratégico: Interno y externo
3. Formulación del Plan Estratégico
4. Formulación de los planes tácticos
5. Prospección y evaluación financiera
6. Asignación de Recursos
7. Fijación de indicadores
8. Puesta en marcha del PEF
9. Evaluación del cumplimiento
10. Retroalimentación del proceso

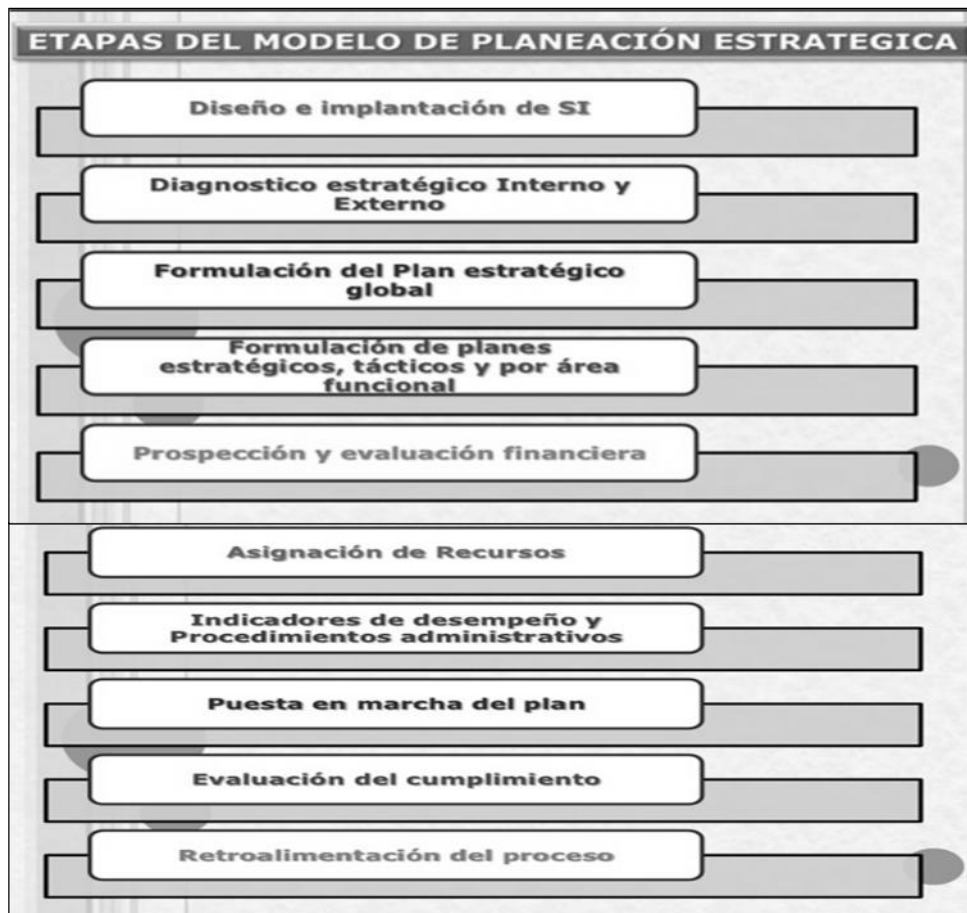


Fig. 2 Plan Estratégico Financiero Paola Galeano y John Tinjaca L.

Es estudio y análisis de los componentes de cada modelo o propuesta de un autor nos instruye para tomar decisiones respecto a elegir en función de sus componentes, aquellos que se consideran más relevantes para la formulación de una propuesta acorde a las necesidades y requerimientos de la compañía CERMAPENSA.

Direccionamiento estratégico

Visión

Para (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005) “el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de la compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa”.

Misión

El autor (Fleitman, 2000) Define la misión de la siguiente manera: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general".

Objetivos Estratégicos

En el Direccionamiento Estratégico o también conocido como Filosofía Empresarial se tiene en cuenta hacia dónde nos dirigimos, hasta qué punto es posible llegar, pero con un criterio muy centrado para definir en dónde nos encontramos y describir detalladamente los objetivos que se pretenden alcanzar en el tiempo:

1. Identificar los elementos adecuados en función de sus requerimientos para la formulación del plan estratégico financiero de la empresa CERMAPENSA.
2. Diseñar el planeamiento a corto plazo de acuerdo a la disponibilidad de recursos con que cuenta la empresa en la actualidad que genere sustentabilidad en el mercado.
3. Formular el diseño de la planeación a largo plazo que necesita la organización en base a los indicadores y componentes pertinentes que impulsen la rentabilidad de la compañía. .

Análisis Situacional: FODA

La matriz del análisis DOFA o FODA es una herramienta que hace posible el estudio del contexto y la capacidad que una empresa tiene para desarrollar estrategias que incidan de manera positiva en el mercado, en sus productos y en todos los procesos que hace que la organización funcione de forma correcta. “El análisis FODA resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia”. (Johnson, Sholes, & Whittington, 2006).

El análisis situacional contiene análisis externo de la empresa que identifica los factores claves, como por ejemplo los relacionados con el cliente, competencias, cambio del mercado, economía, tecnología, política entre otros. Permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos identificando oportunidades (factores positivos) y amenazas (factores negativos) que afronta la empresa. En el análisis interno de la empresa se identifican los factores como por ejemplo: financiación, marketing organización, producción entre otros. Se realiza una autoevaluación, dónde la matriz del análisis trata de identificar las fortalezas (factores positivos) fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización; y las debilidades (factor negativo) que son contrarias o problemas que impiden el adecuado desempeño.

Resulta muy explícito el análisis de la situación actual de la empresa para identificar desde dónde partimos, porque teniendo una línea base de puede trazar el horizonte al cual queremos dirigirnos con un trabajo en equipo, aportando la sinergia pertinente para optimizar los recursos y esclarecer lo que tenemos o disponemos en ese momento y lo que necesitamos para ejecutar el trabajo.

Estrategia Competitiva

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en que opera. Son un gran concepto de los negocios con el que se puede maximizar y superar la competencia. (Dircomfidencial, 2016).

Según Porter la naturaleza de las competencias se forma por las fuerzas:

a) **Poder de negociación del cliente.**- Si el mercado cuenta con pocos clientes, se corre el riesgo de que estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa. (Dircomfidencial, 2016)

b) **Poder de negociación del proveedor.**- Amenaza que corre a cuenta de los proveedores debido al gran poder de negociación. (Dircomfidencial, 2016). Los factores que tendremos que tener en cuenta son: nuestro volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que nos costaría cambiar de proveedor, entre otros. (Activa Conocimiento, 2016)

c) **Amenaza de nuevos competidores.**- Existen ciertas barreras de entrada a los nuevos productos que se quieran introducir en un determinado mercado. Cuánto

más fácil sea para nuestros nuevos competidores entrar en nuestro mercado, mayor será la amenaza que represente para nosotros. (Activa Conocimiento, 2016).

d) **Amenaza de productos o servicios sustitutos.**- En los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría. La amenaza proviene de que el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente cuando el nuevo producto es más barato u ofrece mayor calidad. (Activa Conocimiento, 2016)

e) **Rivalidad entre los competidores existentes.**- Es el resultado de las otras cuatro fuerzas. En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor. La rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos

Las estrategias se convierten en las acciones estratégicas para lograr los objetivos por tanto son de suma importancia en el quehacer empresarial puesto que a través de ellas le damos forma a las actividades que se quiere desarrollar en la institución, en este caso la utilización de las estrategias competitivas de Porter brindan la oportunidad de analizar a los clientes que son el mercado objetivo de la empresa y los prospectos que se pueden identificar según los nichos desatendidos o los nuevos que se detectan en el entorno, facilitan el análisis de los proveedores para localizar las mejores propuestas o proformas del entorno, identificar las amenazas de nuevos competidores que aparecen en el mercado y los productos sustitutos que a través de internet y las compras en línea se incrementan.

También se determinan los competidores actuales que están en el mercado y se constituyen en los rivales que cada vez se vuelven más competitivos distintas circunstancias como ubicación estratégica, diversidad de productos que manejan y distintas nuevas franquicias y sucursales de empresas grandes que tienen mucho tiempo en el mercado dedicados a esta actividad y con quienes es mucho más difícil

competir porque ya tienen una marca y un nombre en la retina de los clientes, cuya expansión por la región peninsular y el territorio nacional es continua y por lo tanto es menester de la empresa utilizar este análisis para identificar las formas estratégicas con las que podemos ser muy competitivos en el mercado para mejorar la rentabilidad de la compañía CERMAPENSA.

Diseño del plan estratégico financiero

Además de los elementos citados del plan estratégico, para el diseño del plan estratégico financiero se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos esenciales para el desarrollo de la empresa:

Orgánico funcional

El diseño organizativo de una empresa hace referencia a los esquemas que existen internamente, así como a la definición clara y oportuna de cada una de las funciones necesarias para su funcionamiento. Se trata del proceso a través del cual se deja en claro quiénes son las autoridades y quienes los colaboradores que deben rendir cuentas de sus acciones a un individuo de cargo superior.

La división de las funciones es un aspecto clave en el éxito de la empresa, por esta razón se deben considerar diferentes elementos como: asignación de funciones en base a conocimientos y habilidades, creación de áreas, creación de una cadena de mando, control y evaluación constante, formalización de las acciones, entre otras.

La Planificación a Corto Plazo

Objetivos Financieros

Se definen como los logros financieros o económicos que se pretende alcanzar en un periodo determinado en una empresa o institución y deben estar vinculados

con la estrategia general y las estrategias financieras, los objetivos pueden ser en los distintos niveles de la organización y estar ajustados a la disponibilidad de recursos económicos y la capacidad de financiamiento de la empresa u organización.

Estrategia Financiera

Se encarga de cuantificar las estrategias establecidas en el diseño de la organización, la cadena de valor y el marketing mix con el fin de identificar los componentes económicos que se requieren para su preparación y las políticas pertinentes para su ejecución, tienen íntima relación con los objetivos financieros porque constituyen los caminos para su consecución y cumplimiento eficaz y eficiente.

Flujo de Efectivo

El proceso de la administración del cash flow es fundamental porque se encarga de la inversión del dinero a corto plazo en un sentido más operativo e inmediato que regulen los costos y gastos en relación con los ingresos de tal forma que se pueda conocer el equilibrio existente en el manejo del efectivo en la empresa.

Presupuesto

Se constituye en la cuantificación en cifras de los recursos que se necesitan para desarrollar los planes, cumplir las estrategias y lograr los objetivos planteados por la organización, se constituye en la herramienta fundamental del encargado del área financiera y contable de la empresa porque le permite conocer la disponibilidad de recursos económicos y financieros con que cuenta la entidad a corto y largo plazo.

Estados Financieros

Son considerados los instrumentos de análisis del estado actual en el que se encuentra la empresa y por tanto se convierten en herramientas indispensables para detectar el estado del negocio en el momento y son la guía apropiada para tomar decisiones oportunas en el más alto nivel jerárquico.

La planificación estratégica financiera a corto plazo tiene la factibilidad de lograr concordancia entre los objetivos y las estrategias financieros y sostener la relación entre el flujo de efectivo y el presupuesto para tomar decisiones efectivas mediante el análisis global de los estados financieros que reflejan la realidad financiera actual del negocio o empresa.

LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

Inversiones

Suelen ser los activos, propiedad de la empresa, normalmente incorporados a títulos de valores, tienen relación con el ejercicio actual o la influencia sobre otras empresas, sea con la obtención de réditos, dividendos o plusvalías derivadas de dichas inversiones. Entre las más representativas se encuentran las acciones, Imposiciones a plazo, obligaciones, bonos, pagarés, entre otras, pueden ser inversiones financieras a corto plazo o temporales y las inversiones financieras a largo plazo o permanentes, cuyo vencimiento es superior a un año en ambos casos son estrategias efectivas para la empresa.

Financiamiento

Se constituye en la gestión o movimiento de fondos que consiste en conseguir y mantener el dinero sea en físico (billetes o monedas) o a través de otros instrumentos como cheques o tarjetas de crédito, convierte a la visión y misión en

operaciones monetarias, su consecución debe estar orientada al beneficio que otorgan los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa para generar rentabilidad.

Evaluación Financiera

Gira en función de la aplicación de todos los componentes, índices e indicadores financieros que permiten determinar la factibilidad de las inversiones, el manejo del adecuado del efectivo, la optimización del presupuesto y la determinación eficaz del financiamiento en las operaciones que desarrolla la organización fomentan el trabajo consiente y técnico del equipo financiero para cumplir los curso de acción, implementar las estrategias y lograr los objetivos planteados al inicio de un periodo establecido.

En el ámbito financiero se apuntará al diseño de las herramientas apropiadas y oportunas que sustenten los resultados del trabajo desplegado con el fin de identificar los componentes idóneos que se requieren para ilustrar la propuesta del modelo del plan estratégico financiero en el que se debe tener en cuenta los objetivos estratégicos y financieros, estrategias generales y financieras, flujo de efectivo, estados financieros, presupuesto, inversiones, financiamiento y la evaluación financiera a través de los indicadores financieros que permitan conocer el potencial del crecimiento real de la empresa y si es factible la oportunidad de incursionar en nuevas inversiones con la apertura de más sucursales que fomenten el incremento de la rentabilidad del negocio y lograr un crecimiento sustancial en las ganancias de la empresa.

3. MARCO METODOLÓGICO

Todo trabajo de investigación se basa en procedimientos metodológicos que proporcionan a quién desarrolla el estudio, las herramientas de investigación necesarias que siendo bien utilizadas durante el proceso, permiten obtener los

resultados esperados y su correspondiente interpretación. Podemos mencionar que “se trata de los modos, vías o métodos mediante los cuales se realizará la búsqueda de la información, la recopilación, el procesamiento de datos y el arribo de resultados” (Fraga, Fraga , & Herrera, 2007, pag 52).

Se constituye en una investigación no experimental, cuyo diseño metodológico es el transaccional correlacional.

Dónde:

O = Observación

x = Análisis e interpretación de los estados financieros

r = Toma de decisiones

y = Relación de las variables

La investigación está encaminada dentro del enfoque mixto. “La investigación mixta es un proceso que recolecta analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Fernández Collado, Baptista Lucio, & Hernández Sampieri, 2004, pág. 148)

El enfoque mixto cuali – cuantitativo permite identificar los componentes del estudio considerando las variables plan estratégico financiero y la rentabilidad puesto que tiene cualidades o elementos y cifras o cantidades que se vinculan para consolidar el trabajo en el que se destaca la necesidad de utilizar esta herramienta como medio para mejorar la administración financiera de la empresa comercial CERMAPENSA del cantón La Libertad.

Tipo de estudio

Los tipos de estudio a aplicar son: exploratorio y descriptivo, sobre el entorno competitivo en el que se encuentra CERMAPENSA, cuya actividad en el contexto de la región peninsular ofrece bondades y oportunidades en la actualidad.

Estudio Exploratorio

Va a permitir en el desarrollo de la investigación, el conocimiento científico sobre el problema de investigación que se logra a través de estudios de tipo exploratorio, que tiene por objeto el planteamiento del problema para viabilizar una investigación más precisa y el desarrollo de la correspondiente hipótesis o idea a defender, donde se iniciará la investigación para su posterior análisis que por primera vez se va a realizar en la empresa.

Estudio Descriptivo

Permitirá realizar un análisis de cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permitirá detallar un evento estudiado básicamente a través de la medición de uno o más atributos. El conocimiento será más profundo que el exploratorio, el propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación.

Concluimos que la investigación está basada en el enfoque mixto cuali-cuantitativo, con técnicas científicas de descripción y explicación sobre el entorno competitivo ya que nos ayudará a probar y demostrar hasta qué punto los supuestos o conclusiones son factibles de cumplirse.

Fuentes de información

1. Primarias.- En la investigación se aplica la encuesta.
2. Secundaria.- Se utiliza guías como: fuentes literarias, estadísticas, técnicas.
3. Documentales.- Lectura, resumen, síntesis, estadísticas.

4. De Campo.- Se realiza encuestas al personal que labora en la empresa.

Población

“La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación” o también se puede definir como “el conjunto de todas las unidades de muestreo” (Bernal , Urdaneta , & Duitama , 2016, pág. 164).

En efecto para el tratamiento de algún proceso investigativo, la población implicada en el estudio es un factor importante que para efecto de la presente investigación es un total de 53 personas entre empleados y socios los cuales constituyen el universo de estudio.

Tabla 1 . Población

ELEMENTO	Ni.
Gerente - Propietario	1
Administrador	1
Contador	1
Administrativos	15
Empleados	35
TOTAL	53

Fuente: Comercial Su economía

Autor: Ingrid Pita

Muestra

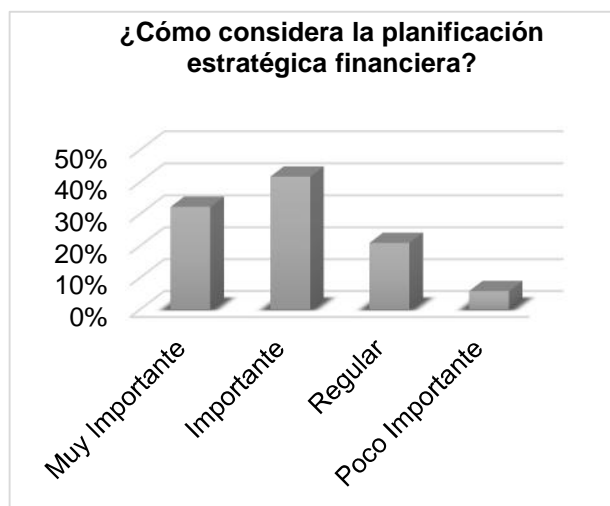
En la metodología de la investigación otro punto relevante que se utiliza es la muestra para (Fernández Collado, Baptista Lucio, & Hernández Sampieri, 2004) “es una parte de la población o universo que implica al todo y luego expresa la magnitud de las características de la cual fue obtenida” (pag 239). El muestreo hace posible una mejor planeación y control en el diseño de la investigación y permite desarrollar un estudio más detallado sobre la población, en este caso por ser una población muy pequeña se utilizará como muestra el total de la población o universo.

4. RESULTADOS

El trabajo de investigación desplegado para lograr los resultados ha constituido en una fuente inspiradora de conocimientos tanto teóricos por la información analizada y optimizada para plasmar en el documento escrito, como mediante el trabajo de campo que ha permitido compilar los datos más relevantes auscultados de los informantes que han permitido concluir en la premisa de considerar una necesidad a la herramienta administrativa de la cual hacen uso los administradores y líderes empresariales para tomar decisiones acertadas y efectivas, por lo que resulta un requerimiento inmediato que tiene la compañía CERMAPENSA de utilizar la planeación estratégica financiera a corto y largo plazo con la finalidad de enrumbarse a lograr mayor rentabilidad de la empresa puesto que como se detallan en los anexos la organización debe optimizar sus recursos y aprovechar sus excedentes en nuevas inversiones, recuperar la cartera vencida de clientes que tiene en la actualidad y por sobre todas las cosas trabajar con las partidas presupuestarias acordes a las exigencias del mercado y tener en consideración dentro de la planeación estratégica financiera las nuevas tendencias de los clientes o consumidores para ofrecer a su mercado cautivo diversidad de productos y calidad de servicios porque dispone de los recursos pertinentes para formular el diseño o modelo apropiado que la empresa necesita como lo demuestra el cuadro de ventas adjunto en el anexo correspondiente.

Tabla 2.- ¿Cómo considera la planificación estratégica financiera?

N°	CRITERIO	CANT	%
1	Muy Importante	17	32%
	Importante	22	42%
	Regular	11	21%
	Poco Importante	3	6%
	Total	53	100%



Fuente: Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de Cermapensa.

Elaborado por: Autor

Según los resultados auscultados el 32% de los informantes expresan que es muy importante la planeación estratégica financiera, sumados el 42% del total de los encuestados que la consideran importante, detectamos que casi 3/4 de las personas inmersas en la empresa certifican la importancia de la planificación estratégica financiera, mientras que apenas el 21% la consideran regular y un mínimo porcentaje la consideran poco importante, estos datos son muy interesantes para el presente estudio puesto que su análisis permite visualizar una idea clara de lo que opinan los informantes.

Por los resultados del trabajo de investigación se puede mencionar que la mayor parte de la población considera que es necesario realizar la planeación estratégica financiera y presupuestaria en la empresa, lo que significa que se debe considerar la formulación de un plan estratégico financiero como herramienta técnica para el manejo apropiado de los recursos económicos y financieros de la empresa, a la vez se puede considerar que la planificación estratégica financiera no es conocida por todos los integrantes de la organización, siendo esta situación una condición que debe transformarse al interior de la entidad.

Tabla 3. ¿Su empresa utiliza la planificación estratégica financiera como herramienta para el desarrollo y aumentar la rentabilidad de la organización?

N°	CRITERIO	CANT	Porcentaje
2	Si	30	57%
	No	23	43%
	Total	53	100%



Fuente: Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de Cermapensa.

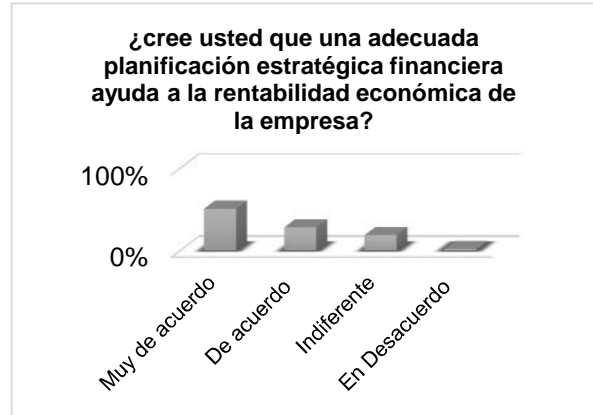
Elaborado por: Autor

Según los datos que reflejan los resultados de la tabla y gráfico 02, el 57% del total de los encuestados, afirmaron que en la empresa donde desempeñan su actividad laboral si se utiliza la planificación estratégica financiera para aumentar la rentabilidad de la entidad; lo que permite percibir que algunos de los trabajadores de las diferentes áreas de la organización desconocen la planificación que se aplica en la empresa o no se socializan los planes que se plantean o se formulan oportunamente; por el contrario el 43% de informantes respondieron en forma negativa a esta interrogante.

Por lo analizado en el trabajo de investigación en relación a esta interrogante se puede afirmar que la mayor parte de la población interrogada utiliza y participa en la planificación estratégica financiera de la empresa, pero hay un alto porcentaje que desconoce, no participa o simplemente no se ha informado de los planes estratégicos financieros, tácticos u operativos que se elaboran en la organización, lo que significa que es menester de los administradores de la empresa involucrar a los trabajadores en las actividades de planeación que se realicen y una vez formulados los planes darlos a conocer a todo el personal de la entidad.

Tabla 4 ¿Cree usted que una adecuada planificación estratégica financiera ayude a mejorar la rentabilidad económica de la empresa?

N°	CRITERIO	CANT	%
3	Muy de acuerdo	27	51%
	De acuerdo	15	28%
	Indiferente	10	19%
	En Desacuerdo	1	2%
	Total	53	100%



Fuente: Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de Cermapensa.
Elaborado por: Autor

Según los resultados que presentan los datos de la tabla y gráfico 03, el 51% del total de los encuestados, están muy de acuerdo que una adecuada planificación estratégica financiera ayude a mejorar la rentabilidad económica de la empresa, sumado a esa cifra el 28% que expresa estar de acuerdo, podemos notar que aproximadamente el 80% de encuestados están de acuerdo en que la planeación estratégica financiera puede ayudar incrementar la rentabilidad económica de la empresa Cermapensa, mientras que el 19% es indiferente y apenas un 2% está en desacuerdo con la interrogante.

Por los resultados amplios en el trabajo de investigación auscultado se puede certificar que el personal que labora en la empresa Cermapensa está consciente y convencido de que la planificación estratégica financiera que se diseñe y se ejecute en la empresa será el baluarte para aumentar la rentabilidad económica en la organización y por lo tanto permitirá su sostenibilidad y permanencia en el mercado cada vez más exigente y competitivo en el cantón La Libertad de la región peninsular.

La empresa CERMAPENSA se dedica a la comercialización de materiales para acabados de la industria de la construcción en un mercado muy competitivo por la diversidad de franquicias y compañías que se desarrollan en esta actividad, es importante destacar que la entidad tiene grandes inversiones en activos corrientes y no corrientes y por tanto el nivel de ventas debería estar proporcional, sin embargo la situación económica del país no le ha sido muy favorable en los últimos años como refleja el anexo adjunto en el que se detalla el decremento que sufrió en el segundo y cuarto trimestre del último periodo económico contable, como se puede ilustrar en el cuadro de ventas, compras y declaraciones del año 2017, de cuyo reporte se extrae el resumen de ventas que respalda el estudio de investigación ejecutado.

TABLA 5.- CUADRO DE VENTAS CERMAPENSA

VENTAS	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	TOTALES
Ventas brutas gravadas 12% CT	220.008,52	222.916,50	312.141,91	246.954,00	272.917,40	261.663,72	283.652,73	390.121,76	291.971,09	380.913,75	285.171,57	339.382,46	3.507.815,41
Ventas netas gravadas 12% CT	217.239,74	220.253,44	307.564,34	246.528,69	271.528,14	260.307,00	283.286,57	386.698,12	289.731,91	378.243,76	283.528,55	331.475,88	3.476.386,14
Iva	30.413,56	30.835,48	43.059,01	34.514,02	38.013,94	31.236,84	33.994,39	46.403,77	34.767,83	45.389,25	34.020,42	39.777,35	442.425,86
Ventas tarifa 0%	2.768,78	971,96	410,93	-	4.003,61	988,13	2.878,01	1.694,76	981,41	1.540,50	1.999,47	394,78	18.632,34
Ventas Totales	220.008,52	221.225,40	307.975,27	246.528,69	275.531,75	261.295,13	286.164,58	388.392,88	290.713,32	379.784,26	285.528,02	331.870,66	3.495.018,48

Fuente: Información proporcionada por la empresa CERMAPENSA

Autor: Ingrid Pita

TABLA 6.- RESUMEN DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA CERMAPENSA AÑO 2017.

DETALLE	VALOR
Ventas Brutas gravadas 12% CT	3,507,315.41
Ventas Netas gravadas 12% CT	3,476,386.14
IVA	442,425,85
Ventas tarifa 0%	18,832.34
Ventas Totales	3,495,018.43

Fuente: Información proporcionada por la empresa CERMAPENSA

Autor: Ingrid Pita

El anexo 1, nos permite visualizar la situación real histórica de lo ocurrido con las ventas totales en la empresa CERMAPENSA durante el año 2017, cuyas cifras reflejan desde en marzo 307.975, la tendencia a la baja en junio presenta 261.295, y en noviembre 265.528, lo que demuestran que se debe mejorar la rentabilidad para mantenerse vigente en el mercado peninsular altamente competitivo por lo que la planeación estratégica financiera es la mejor alternativa para la administración de la compañía.

Los resultados obtenidos en la investigación nos facultan la formulación de una propuesta que consiste en un diseño o modelo de plan estratégico financiero para la empresa Cermapensa que esté orientado a mejorar la rentabilidad de la organización el cual se ha planteado en base a un compendio de elementos que contienen los diferentes planes consultados que desembocan en el diseño.

Modelo de Plan Estratégico Financiero para la Empresa CERMAPENSA.

En función a los modelos descritos en el desarrollo de este trabajo que son el Plan Estratégico – Económico – Financiero de Paula Armas Castro, que contiene 7 fases; y, el modelo propuesto por Paola Galeano y John Tinjaca I, que contempla 9 etapas, se consolidó la propuesta del Plan estratégico – financiero para la compañía CERMAPENSA, porque se considera pertinente mejorar los aspectos de la dirección

estratégica, ya que se debe mejorar la visión, reformular los objetivos, efectuar un análisis de la situación actual debido al incremento de la competencia, establecer las estrategias adecuadas para mejorar la rentabilidad de la empresa, aplicar el presupuesto y el flujo de efectivo equilibrado, la disponibilidad de inversión y financiamiento para crecer en el mercado, en tal virtud se identifica los siguientes elementos que debe contener el plan:





Direccionamiento Estratégico

- ✓ Conocer de manera eficaz cuales son las reales necesidades del mercado para en base a sus propuestas comerciales satisfacer la demanda del sector consumidor.
- ✓ Proponer nuevas oportunidades de mercadeo que se puedan ejecutar en el futuro.

Visión

Se proyecta a convertirse en la empresa líder en el mercado de productos y acabados para la construcción y afines de la región peninsular.

Misión

Convencer a los actuales y futuros consumidores, que CERMAPENSA para la satisfacción de sus necesidades, pone a su disposición una línea completa de

materiales y acabados para la construcción, apoyados en buena calidad, atención personalizada, precios y financiamiento acorde a sus posibilidades

Objetivos

- **Estratégicos**

Con visión global en el contexto competitivo local, de la región peninsular en la provincia de Santa Elena.

- **Financieros**

Técnica y estratégicamente vinculados con mejorar la rentabilidad y la inversión de la organización empresarial.

En concordancia con la visión y misión institucional, definir de manera planificada los objetivos que en el mediano y largo plazo deben alcanzarse y de esta manera mejorar el rendimiento de la empresa.

Análisis Situacional (FODA)

Estrategias

Contempladas como las herramientas que facilitan la consecución de los objetivos estratégicos y financieros en las distintas áreas funcionales de la organización para crear la cadena de valor apropiada en la entidad.

- **Generales (Competitivas)**

De marketing: Impulsar ofertas y promociones de los productos más relevantes que oferta la empresa.

De operaciones: Reducir los costos variables manteniendo la calidad en la atención al cliente.

- **Financieras**

Presupuestarias: Asignación efectiva de rubros que estén acordes a la realidad actual del mercado,

De inversión a largo plazo: Utilizar las fuentes de financiamiento idóneas que ofrecen las instituciones financieras del sector.

Establecer de qué manera la empresa enfrentara el reto de obtener una mejor rentabilidad en sus actividades comerciales. Por lo tanto, si es el caso, y como parte de la planeación estratégica, debe hacer cambios en el aspecto organizacional, talento humano, capacitaciones, nuevos proveedores, diversificar la gama de productos que ofrece, mejor calificación de clientes, adecuado control de cartera, optimizar el uso de los recursos financieros, mejores condiciones de financiamiento externo, etc

Planeación a corto plazo

Presupuesto

Establecimiento de partidas presupuestarias acordes a la disponibilidad de recursos de la organización

Flujo de Efectivo

Sustentado en la proyección de ventas de la empresa con las que se puede identificar la capacidad de pago e base al flujo de dinero en efectivo

Estados Financieros

Actualizados y reales que reflejen la verdadera situación actual de la entidad y permitan tomar las decisiones acertadas y oportunas dirigidas a mejorar la rentabilidad de la empresa.

Planeación a largo plazo

Inversiones

Estimadas en base a los activos corrientes y no corrientes y la capacidad de pago que tiene la empresa en base a la apertura que brindan las instituciones financieras de la región para las empresas de este campo.

Financiamiento

A través de las oportunidades, las tasas y los plazos que se ofertan en el mercado financiero peninsular, a los cuales ya ha tenido acceso la compañía y donde espera seguir confiando para solicitar otros créditos con el fin de ampliar sus activos y fortalecer sus inversiones con el análisis financiero pertinente.

Evaluación Financiera

En función de la prospección del flujo de efectivo, la proyección de las ventas, el análisis de índices y ratios, y la fijación de indicadores pertinentes, sustentados en la presupuestación eficiente y el financiamiento oportuno que requiere la empresa para alcanzar la rentabilidad deseada.

La formulación e implementación de un plan estratégico económico financiero en toda organización es una ventaja competitiva porque tiene una estructura adecuada para seguir lineamientos que facilite al administrador desarrollar una gestión efectiva

en la organización que dirige, más aún en la compañía Cermapensa debido al trabajo en equipo que suelen desplegar sus colaboradores y los deseos de superación de su equipo directriz, que tiene propuestas interesantes que requieren financiamiento oportuno para su ejecución de tal manera que se pueda mejorar la rentabilidad de la empresa.

5. CONCLUSIONES

La planeación estratégica constituye un recurso primordial en el desarrollo de las empresas comercializadoras de acabados de la construcción, ya que utilizan conceptos administrativos técnicos probados por su efectividad para que al tomar las decisiones cuenten con una reflexión estratégica, seria, coherente, de aplicación efectiva, en la actualidad depende en gran medida el éxito o fracaso de la empresa ante la vertiginosa realidad competitiva del mundo del comercio.

La planeación financiera, busca estudiar el pasado para decidir el futuro, la contabilidad representa y refleja la realidad económica financiera de la empresa, de modo que es necesario para las empresas interpretar y analizar la información con el fin de desplegar una gestión empresarial con indicadores de control apropiados, lo ideal es contar con información útil que sirva para tomar decisiones oportunas como lo expresan los informantes auscultados.

Al realizar el análisis de los resultados se puede establecer la problemática de la empresa CERMAPENSA, así como determinar la necesidad de aplicar un plan estratégico financiero, el cual permitirá el crecimiento de la empresa, mediante los análisis interno y externo se detectará si la empresa posee reconocimiento en el mercado y dispone del capital de trabajo, la variedad de productos que el mercado lo requiere y con el análisis financiero se reflejará si existe crecimiento en las ventas.

El estudio en definitiva ha permitido detectar la necesidad de aplicar el plan estratégico financiero con el fin de resaltar la participación activa del talento humano y en especial del área financiera, de tal forma que el cumplimiento de los cursos de

acción y las estrategias generen rendimientos financieros que permitan cumplir los objetivos planteados y se obtengan los resultados favorables para mejorar la rentabilidad de la empresa CERMAPENSA.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- Activa Conocimiento. (18 de Diciembre de 2016). *ActivaConocimiento*. Obtenido de Las Cinco Fuerzas de Porter: <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Amo Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. ESIC Editorial.
- Ander-Egg, E. (2013). *Introducción a la Planificación Estratégica*. España: Lumen Humanitas.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2017). *Sistema de Control de Gestión*. México: Mc Graw Hill.
- Bernal , C., Urdaneta , G., & Duitama , C. (2016). *Metodología de la investigación : Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Quinta Edición ed.). Colombia: Pearson Educación de Colombia S.A.
- Castellanos Cruz , R. (01 de Mayo de 2007). *Perspectiva Financiera.- Pensamiento, herramientas y acción del estratega*. Obtenido de *Perspectiva Financiera.- Pensamiento, herramientas y acción del estratega*: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Objetivos%20Estrategicos.htm>
- Dircomfidencial*. (09 de Noviembre de 2016). Obtenido de 5 fuerzas de Porter.: https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/?ia_markup=1
- Fernández Collado, R., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fraga, R., Fraga , S., & Herrera, C. (2007). *Investigación Socioeducativa*. Ecuador: Klendarios 2007.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Prentice Hall .

- Galeano, P., & Tinjacá, J. (15 de Marzo de 2012). *Planeacion Estrategica Financiera*. Obtenido de Planeacion Estrategica Financiera: <http://planeacionestrategicafinanciera.blogspot.com/>
- Grinnell, R., & Unrau, Y. (2005). *Social Work Research and Evaluation: Quantitative and Qualitative Approaches*. New York: Oxford University Press.
- Haime Levy, L. (2009). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Hernández, F. (2002). *Fundamentos de Epidemiología*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia San José.
- Johnson, G., Sholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1995). *Administración en las Organizaciones; Enfoque de Sistema de Contingencia*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., & Brian, J. (1993). *PROCESO ESTRATÉGICO Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Inc.
- Morales Castro, A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pedraza Rendón, O. H. (2014). *Modelo del plan de negocios* (Primera Edición ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Rojas Soriano, R. (2007). *Investigación Social Teoría y Praxis* (Décima segunda Edición ed.). México: Plaza y Valdéz S.A.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El Plan estratégico en la práctica* (Quinta Edición ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Santillán Rosero, P. M. (26 de Septiembre de 2015). www.dspace.uce.edu.ec. Obtenido de www.dspace.uce.edu.ec: www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9189/1/T-UCE-0003-CA239-2015.pdf

Ulin, P. R., Robinson , E. T., & Tolley, E. E. (2006). *Investigación aplicada en Salud Pública*. Washington: Family Health Internacional.

Sary, F., Restrepo, Rojas; Jorge, I., Jiménez, S., Julieth, H., & Ospina, G. (2013). La Planeación Financiera: Un Modelo De Gestión En Las Mipymes. *Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 13(1794–9920), 137–150. <https://doi.org/10.24054/01204211.V1.N1.2013.964>