



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y  
FINANCIERAS**

**TESIS**

**EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO Y SU IMPACTO  
EN LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA  
AGRÍCOLA GANADERA SAN ANTONIO SAC., JULIACA-  
2017**

**PRESENTADO POR:**

**Victor Jhussehep Lopez Salas**

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

**Juliaca, Noviembre de 2017**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mi Madre. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi madre, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. La amo con mi vida.

***Víctor Jhusshep López Salas.***

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi MADRE Flora Salas, mi ESPOSA Luz Mery Jove, MI HIJA Suu López; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mis Docentes de la Universidad porque en esta etapa me proporcionaron apoyo incondicional y a mi Asesor de tesis quién me ayudó en todo momento.

***Víctor Jhusshep López Salas.***

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo principal analizar el impacto del análisis estratégico financiero en la mejora de la competitividad de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC. El trabajo tiene un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y es de tipo descriptivo – correlacional. La población de estudio estuvo constituida por directivos y administrativos de la empresa a los cuales se les aplicó dos encuestas. En total se trabajó con 10 encuestados. Los resultados muestran serias debilidades en el análisis estratégico financiero, lo cual repercute en la competitividad de la empresa. Se encontró dificultades en torno al uso de las razones financieras, el capital intelectual, el capital de trabajo. Al mismo tiempo se encontraron dificultades en torno a los elementos analizados de competitividad: logística, operaciones, marketing y ventas, servicios. En la única área donde se ubicó resultados alentadores fue en recursos humanos, lo cual constituye algo aislado. Entre las recomendaciones planteadas se propone reestructurar la organización de la empresa y evaluar la posibilidad de contratar servicios externos para una reorganización de varios de los procesos en curso y poder generar mayor competitividad.

Palabras clave: Competitividad, análisis estratégico financiero.

## **ABSTRACT**

The main objective of this study was to analyze the impact of strategic financial analysis on the improvement of the competitiveness of the Agrícola Ganadera San Antonio SAC. The work has a quantitative approach, a non - experimental design and is descriptive - correlational in nature. The study population was constituted by executives and administrative staff of the company to whom two surveys were applied. In total we worked with 10 respondents. The results show serious weaknesses in the strategic financial analysis, which affects the competitiveness of the company. Difficulties were found around the use of financial ratios, intellectual capital, working capital. At the same time, difficulties were found around the analyzed elements of competitiveness: logistics, operations, marketing and sales, services. The only area where encouraging results were found was in human resources, which is somewhat isolated. Among the recommendations proposed, it is proposed to restructure the organization of the company and evaluate the possibility of hiring external services for a reorganization of several of the processes in progress and to generate greater competitiveness.

Keywords: Competitiveness, financial strategic analysis.

# ÍNDICE

DEDICATORIA ii	
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema .....	6
1.2.1. Problema general .....	6
1.2.2. Problemas específicos.....	6
1.3. Objetivos de la investigación .....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Justificación del estudio.....	7
1.5. Limitaciones de la investigación .....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Antecedentes del estudio .....	9
2.2. Bases teóricas.....	11
2.2.1. Análisis financiero estratégico.....	11
2.2.2. Competitividad .....	36
2.3. Definición de términos .....	46

2.4. Hipótesis .....	49
2.4.1. Hipótesis general .....	49
2.4.2. Hipótesis Específicas .....	49
2.5. Variables .....	49
2.5.1. Definición conceptual de la variable.....	49
2.5.2. Definición operacional de la variable.....	50
2.5.3. Operacionalización de la variable .....	50
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	55
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	55
3.2. Descripción del ámbito de la investigación.....	55
3.3. Población y muestra .....	57
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	57
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento .....	58
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos .....	59
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	61
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	112
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	116
ANEXOS.....	122
Matriz de consistencia.....	122
Instrumentos de recolección de datos.....	123
Fotografías de la empresa .....	144

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores externos.....	19
Tabla 2. Factores Macroambientales.....	20
Tabla 3. Evolución de la industria.....	23
Tabla 4. Análisis financiero externo e interno.....	31
Tabla 5. Disponibilidad de información financiera en forma veraz y oportuna.....	61
Tabla 6. La empresa elabora sus estados financieros.....	62
Tabla 7. Cada cuanto tiempo su empresa emite estados financieros.....	63
Tabla 8. Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros.....	64
Tabla 9. Considera usted que la información financiera y económica contenida en los estados financieros es utilizada para el análisis financiero de la empresa.....	65
Tabla 10. En qué aspectos de los mencionados a continuación incide el análisis financiero.....	66
Tabla 11. Cual o cuales de los elementos de análisis financiero que se mencionan a continuación utiliza su empresa.....	67
Tabla 12. Aspectos financieros de la empresa que deben analizarse para la toma de decisiones.....	68
Tabla 13. Cree usted que es posible tomar decisiones efectivas sin el análisis financiero aplicado a la organización.....	69
Tabla 14. Qué tipo de decisiones pueden tomarse en la empresa, con el análisis financiero obtenido de los estados financieros.....	70
Tabla 15. En su empresa se elabora el estado de situación financiera.....	71
Tabla 16. Considera usted que el estado de situación financiera es importante para su empresa.....	72
Tabla 17. Se elabora el estado de ganancias y pérdidas.....	73
Tabla 18. Con que finalidad se elabora los estados de ganancias y pérdidas.....	74
Tabla 19. Se elabora el estado de flujo de efectivo.....	75
Tabla 20. Considera usted que el estado de flujo de efectivo es importante.....	76
Tabla 21. Qué aspectos financieros cree usted que permiten evaluar el estado de flujo de efectivo de ésta.....	77

Tabla 22. Elabora la empresa el estado de cambio de las cuentas de patrimonio .....	78
Tabla 23. Que finalidad persigue al elaborar el estado de cambio de las cuentas del patrimonio.....	79
Tabla 24. Su empresa realiza análisis del capital de trabajo .....	80
Tabla 25. Cuál es el grado de importancia que tiene su empresa para determinar el capital de trabajo.....	81
Tabla 26. Que finalidad persigue su empresa al determinar el capital de trabajo.....	82
Tabla 27. Determina su empresa las razones financieras .....	83
Tabla 28. Cuál es el grado de importancia de las razones financieras .....	84
Tabla 29. Cuál de estas razones financieras son aplicadas en su empresa .....	85
Tabla 30. Cual o cuales cree usted evalúan la solvencia de la empresa.....	86
Tabla 31. Cuál o cuáles de las condiciones que se mencionan a continuación cree usted son las requeridas para calcular la razón de liquidez .....	87
Tabla 32. Cual o cuales cree usted evalúan el endeudamiento en la empresa .....	88
Tabla 33. Cual o cuales cree usted, con las requeridas para calcular el endeudamiento .	89
Tabla 34. Cual o cuales cree usted evalúan la rentabilidad de la organización.....	90
Tabla 35. Cuál cree usted que es la finalidad de tu empresa al calcular la razón de rentabilidad para la empresa .....	91
Tabla 36. Cual o cuales cree usted evalúan la razón de cobertura de la empresa.....	92
Tabla 37. Cuál cree usted que es la finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa.....	93
Tabla 38. Conoce usted que es el capital intelectual.....	94
Tabla 39. Cree usted que el capital intelectual es valorado en su empresa .....	95
Tabla 40. Cuáles de la estructuras del capital intelectual inciden potencialmente en la capacidad para generar beneficio.....	96
Tabla 41. Qué tipo de plusvalía reconoce y revela su empresa .....	97
Tabla 42. Registra su empresa la plusvalía que se genera internamente .....	98
Tabla 43. Reconoce en notas revelatorias a los estados financieros la plusvalía generada internamente.....	99
Tabla 44. Conoce usted que es la información medioambiental.....	100

Tabla 45. Cree usted que las actividades que se realizan en su empresa ocasionan daños al medio ambiente .....	101
Tabla 46. En qué grado afectan las actividades que se realizan en el medio ambiente que la rodea.....	102
Tabla 47. Su empresa reconoce y revela en los estados financieros la información medioambiental .....	103
Tabla 48. Resumen del análisis estratégico financieros .....	104

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Otras estrategias.....	14
Gráfico 2. Análisis financiero estratégico identificación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, Factores Críticos de Éxito y Ventaja Competitiva.....	18
Gráfico 3. Análisis Porter de las cinco fuerzas .....	25
Gráfico 4. Disponibilidad de información financiera en forma veraz y oportuna .....	61
Gráfico 5. La empresa elabora sus estados financieros .....	62
Gráfico 6. Cada cuanto tiempo su empresa emite estados financieros.....	63
Gráfico 7. Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros.....	64
Gráfico 8. Considera usted que la información financiera y económica contenida en los estados financieros es utilizada para el análisis financiero de la empresa .....	65
Gráfico 9. En qué aspectos de los mencionados a continuación incide el análisis financiero .....	66
Gráfico 10. Cual o cuales de los elementos de análisis financiero que se mencionan a continuación utiliza su empresa.....	67
Gráfico 11. Aspectos financieros de la empresa que deben analizarse para la toma de decisiones.....	68
Gráfico 12. Cree usted que es posible tomar decisiones efectivas sin el análisis financiero aplicado a la organización .....	69
Gráfico 13. Qué tipo de decisiones pueden tomarse en la empresa, con el análisis financiero obtenido de los estados financieros.....	70
Gráfico 14. En su empresa se elabora el estado de situación financiera .....	71
Gráfico 15. Considera usted que el estado de situación financiera es importante para su empresa.....	72
Gráfico 16. Se elabora el estado de ganancias y pérdidas.....	73
Gráfico 17. Con que finalidad se elabora los estados de ganancias y pérdidas .....	74
Gráfico 18. Se elabora el estado de flujo de efectivo.....	75
Gráfico 19. Considera usted que el estado de flujo de efectivo es importante .....	76
Gráfico 20. Qué aspectos financieros cree usted que permiten evaluar el estado de flujo de efectivo de ésta .....	77

Gráfico 21. Elabora la empresa el estado de cambio de las cuentas de patrimonio.....	78
Gráfico 22. Que finalidad persigue al elaborar el estado de cambio de las cuentas del patrimonio.....	79
Gráfico 23. Su empresa realiza análisis del capital de trabajo .....	80
Gráfico 24. Cuál es el grado de importancia que tiene su empresa para determinar el capital de trabajo.....	81
Gráfico 25. Que finalidad persigue su empresa al determinar el capital de trabajo .....	82
Gráfico 26. Determina su empresa las razones financieras .....	83
Gráfico 27. Cuál es el grado de importancia de las razones financieras .....	84
Gráfico 28. Cuál de estas razones financieras son aplicadas en su empresa .....	85
Gráfico 29. Cual o cuales cree usted evalúan la solvencia de la empresa .....	86
Gráfico 30. Cuál o cuáles de las condiciones que se mencionan a continuación cree usted son las requeridas para calcular la razón de liquidez .....	87
Gráfico 31. Cual o cuales cree usted evalúan el endeudamiento en la empresa .....	88
Gráfico 32. Cual o cuales cree usted, con las requeridas para calcular el endeudamiento.....	89
Gráfico 33. Cual o cuales cree usted evalúan la rentabilidad de la organización .....	90
Gráfico 34. Cuál cree usted que es la finalidad de tu empresa al calcular la razón de rentabilidad para la empresa .....	91
Gráfico 35. Cual o cuales cree usted evalúan la razón de cobertura de la empresa .....	92
Gráfico 36. Cuál cree usted que es la finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa.....	93
Gráfico 37. Conoce usted que es el capital intelectual .....	94
Gráfico 38. Cree usted que el capital intelectual es valorado en su empresa .....	95
Gráfico 39. Cuáles de la estructuras del capital intelectual inciden potencialmente en la capacidad para generar beneficio.....	96
Gráfico 40. Qué tipo de plusvalía reconoce y revela su empresa .....	97
Gráfico 41. Registra su empresa la plusvalía que se genera internamente .....	98
Gráfico 42. Reconoce en notas revelatorias a los estados financieros la plusvalía generada internamente.....	99
Gráfico 43. Conoce usted que es la información medioambiental .....	100

Gráfico 44. Cree usted que las actividades que se realizan en su empresa ocasionan daños al medio ambiente .....	101
Gráfico 45. En qué grado afectan las actividades que se realizan en el medio ambiente que la rodea.....	102
Gráfico 46. Su empresa reconoce y revela en los estados financieros la información medioambiental .....	103
Gráfico 47. Resumen del indicador logística de entrada .....	104
Gráfico 48. Resumen del indicador operaciones .....	105
Gráfico 49. Resumen del indicador logística de salida .....	105
Gráfico 50. Resumen del indicador marketing y ventas.....	106
Gráfico 51. Resumen del indicador marketing y ventas.....	106
Gráfico 52. Resumen del indicador recursos humanos .....	107
Gráfico 53. Resumen del indicador abastecimiento.....	108

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día para todas las empresas resulta importante el análisis estratégico financiero pues sin ello carecerán de una ventaja competitiva y de poseer un informe que le permita mostrar toda la información de la competencia, de la participación del mercado, de productos y estrategias. Resultaría difícil tomar decisiones con claridad. De tal forma, las organizaciones deben mostrar con hechos que, tienen o no una ventaja competitiva sobre sus competidores, pero esto no resulta suficiente para evaluar el estado en que se encuentra la situación en materia financiera, lo cual se hace necesario e indispensable realizar dicho análisis, con el fin de descubrir la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de la organización.

El análisis financiero estratégico no sólo aprovecha los datos financieros, sino también los datos del entorno y su industria y los convierte en información útil para la toma de decisiones y mejorar el desempeño de la administración, y así lograr el éxito empresarial. Forma parte del proceso de control que apoya la gestión de la administración del negocio, la cual permite detectar y alertar sobre un posible problema antes de que llegue a ser crítico, lo cual permite corregir decisiones erróneas y estrategias mal seleccionadas.

El presente trabajo se ha estructurado de la siguiente manera: en el primer capítulo se presenta el planteamiento y formulación del problema, los objetivos, justificación de la investigación y las limitaciones. En el segundo capítulo se muestran los antecedentes tanto internacionales como nacionales así como también las bases teóricas de ambas variables, la definición de términos, las hipótesis y la operacionalización de las variables. En el tercer capítulo es posible encontrar todos los aspectos relacionados a la metodología del trabajo así como el tipo y nivel, descripción del ámbito, población y muestra, técnicas e instrumentos de la investigación y finalmente el plan de recolección y procesamiento de datos. En el cuarto capítulo se muestran los resultados del trabajo de campo. Finalmente el trabajo culmina con la discusión, las conclusiones y algunas recomendaciones.

Finalmente, la presente tesis tiene la finalidad servir como guía para las empresas al momento de realizar un análisis financiero estratégico para mejorar su competitividad dentro del mercado.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Planteamiento del problema**

En un mundo cada vez más integrado y globalizado las empresas se enfrentan a fuertes y constantes cambios, esto ha hecho que muchas prácticas e información de hace un año o más sea menos útil actualmente, por lo que los directivos de las empresas deben estar atentos a tales cambios para actuar con eficacia y eficiencia.

Generalmente las empresas definen sus estrategias utilizando el análisis financiero, el que se basa en la utilización de técnicas y herramientas matemáticas aplicadas a los estados financieros para estudiar, analizar y predecir relaciones que son significativas y útiles y así ayudar a la toma de decisiones. (1)

Pero es importante precisar que para lograr que las estrategias de las empresas sean efectivas y se logren los objetivos se debe realizar un análisis financiero estratégico, este va más allá del que se obtiene a través de la aplicación de métodos y herramientas matemáticas a la información financiera de una empresa, es más completo, ya que además realiza un análisis profundo de la estructura y estrategias de la empresa, su sector industrial y el entorno en que está inmersa la organización, para poder determinar su ventaja competitiva.

El análisis financiero estratégico incluye aspectos cualitativos y cuantitativos.

El aspecto cualitativo comprende el análisis del entorno ya sea macro o micro entorno en el que se desenvuelve la empresa, el análisis del sector industrial en el cual compete, su evolución y características; y un análisis de la empresa con sus ventajas competitivas y estrategias. El aspecto cuantitativo considera el análisis de su situación financiera a través de los estados financieros, ratios y otros indicadores necesarios para evaluar las estrategias que se están llevando a cabo. (2) (pág. 7)

Es así que para conocer y evaluar el desempeño de una empresa la fuente de información más importante no sólo son sus estados financieros, sino también la información acerca de las ventajas competitivas y estrategias del negocio, la estructura, comportamiento y estrategias de la industria.

En los últimos años, el término “competitividad” se ha convertido en el referente obligado del debate económico, hasta el punto de su consideración por numerosos especialistas como el factor clave del éxito.

Desde esta perspectiva, el esquema habitual de explicación de las causas de la competitividad ha centrado tradicionalmente su atención en los factores externos a la misma, vinculado el logro empresarial tanto al clima macroeconómico en que actúa la empresa como a las características del sector en que la misma se integra.

Sin embargo en la actualidad una visión renovadora de la estrategia competitiva de la empresa, llevando a reconsiderar la importancia de sus factores internos (recursos, capacidades o habilidades), más allá del entorno competitivo en que la misma se desenvuelva, como fundamento de la estrategia empresarial y por ende base para la consecución de ventajas competitivas sostenibles. (3)

De acuerdo a Arbulú (4) en el 2007, el sector agropecuario tiene un porcentaje de 3% en el proceso productivo del país.

Este sector, presentó una retracción en la década de los 70s; en los 80s tuvo un fuerte estancamiento a causa de la reforma agraria y el Fenómeno El Niño de 1983. Sin embargo en los años 90 el PBI agropecuario constaba del 64.4%.

Las mejoras en la situación del sector agropecuario tuvieron sus bases en la estabilidad macroeconómica, apertura del comercio internacional, liberalización de los precios de los productos agrícolas e ingreso de nuevas inversiones privadas. Pero con la apertura del comercio exterior, estas empresas se vieron afectadas por el tipo de cambio, falta de oportunidades en el campo financiero y de apoyo del estado en las limitaciones de los recursos fiscales en pro de la infraestructura agraria. Además, los empresarios que se iniciaron en la exportación de productos perecibles no continuaron la actualización y capacitación en la mano de obra.

Las empresas que operan en este rubro presentan amenazas tanto internas como externas. Según el Ministerio de Agricultura (5) las amenazas existentes se relacionan con la competencia desleal, pocos recursos hídricos, fenómenos naturales, inestabilidad política agraria, contaminación mineral, falta de recursos económicos y de innovación en el sector. Esta última amenaza impide buscar nuevas formas en la mejora de producción de tierras así como de ganado; al analizar las oportunidades se observa que existen productos potenciales para la exportación no tradicional, lo cual se compara con el resto de productos, otra punto sería la financiación para obtener equipos de alta tecnología.

Sin embargo el presidente Pedro Pablo Kuczynski declaró al periódico Gestión que:

Nuestro país posee 84 microclimas, de los 103 que existen a nivel mundial, y el 92% de ellos favorecen la agricultura. Por ello, debemos aprovechar las ventajas comerciales y la voluntad política que existe para aumentar la competitividad del sector agropecuario, lo que coadyuvará a la mejora de condiciones de vida de miles de peruanos y reducirá sostenidamente la pobreza. (6)

Por ello el Perú debe aprovechar las oportunidades, pero para esto es importante contar con herramientas necesarias siendo el factor más relevante las finanzas, ya que con esta se puede incrementar la infraestructura, mejora en la mano de obra, tecnología, entre otros.

El Ministerio de Agricultura (7) plantea para la mejora la situación financiera del sector ganadero del Perú lo siguiente:

- Estudios de identificación de las fuentes de financiamiento que puedan ser utilizadas en la implementación de proyectos de desarrollo ganadero a nivel regional.
- Estudios de viabilidad de instrumentos para el financiamiento de mediano y largo plazo como: fideicomisos, seguros y fondos de garantía, cooperación internacional, etc.
- Fondos de mediano y largo plazo para el financiamiento de la ganadería: concursables, líneas de crédito, ahorro, productos financieros estandarizados (COFIDE), con participación de gobiernos locales y regionales y recursos de entidades privadas de desarrollo.
- Programa de asistencia técnica, para mejorar el acceso a diferentes mecanismos de financiamiento.
- Proyectos de desarrollo ganadero viables que usen los recursos del canon y regalías mineras de los gobiernos regionales y locales.

Al contar con recursos necesarios en el sector agropecuario, la organización tiene la función de enfocarse en estudio, basado en analizar elementos internos así como externo, las cuales son: establecer objetivos, determinar a sus clientes, planificación, seguimiento, entre otras. Todas estas acciones son necesarias para realizar las estrategias, y diferenciarse de su competencia, lo cual le permite mantenerse en el mercado y no solo sobrevivir.

Un ejemplo serían las agropecuarias enfocadas a exportar, las cuales según Elías (8) se centran en dar solución a: estandarización del producto, acceso a mercados, marketing, empaque de productos, etc.

Las mejoras en sector agropecuario de los años 90s han incrementado. En el proceso se necesitó la participación del estado, cooperativas, organizaciones, inversiones extranjeras, entre otros; Elías (8) menciona que el estado, por medio del Ministerio de Agricultura y Riego, planteó estrategias para incrementar la productividad agrícola, las cuales estaban conformadas por herramientas, proyectos e instituciones responsables.

La situación del sector aún puede mejorar, y lo necesario para potencializar este sector es el factor financiero, lo cual se comentará el siguiente párrafo.

Rommel Acevedo, secretario general de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) mencionó:

En los últimos 20 años, el sistema financiero rural ha tenido una profunda transformación, y ha reenfocado el financiamiento y la participación del Estado hacia el objetivo de incrementar los ingresos de los productores de pequeña escala y disminuir la pobreza en el campo. (9)

Además, en la reunión se resaltó la importancia de los recursos financieros, como una vía para obtener capital de trabajo e inversión, ya que estos solo es un impulso para incentivar a los empresarios agropecuarios a buscar diferentes vías que lo conduzcan al crecimiento de su empresa y lograr la rentabilidad siendo competentes en el mercado.

Entonces, una buena organización busca el financiamiento y con este establece estrategia en base a estudios internos y externos, tanto de su sector como de la industria. Y de este modo planificar lo mejor posible las actividades, así como tener la capacidad para decidir ante cambios externos; en el sector agropecuario, los fenómenos naturales no se pueden controlar pero sí prevenir. El manejo adecuado de estrategias busca mantener y crear valor a la empresa en el mercado, el cual presenta altos niveles de competitividad con otras regiones.

Por todo lo ya mencionado, el presente trabajo busca analizar el análisis estratégico financiero y su impacto en la mejora de la competitividad en la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el impacto del análisis estratégico financiero en la mejora de la competitividad de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿De qué manera impacta el análisis estratégico financiero en las actividades primarias de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC?
- ¿Cuál es el impacto del análisis estratégico financiero en las actividades de apoyo de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar el impacto del análisis estratégico financiero en la mejora de la competitividad de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el impacto del análisis estratégico financiero en las actividades primarias de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.

- Identificar el impacto del análisis estratégico financiero en las actividades de apoyo de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.

#### **1.4. Justificación del estudio**

El presente trabajo de investigación se trabaja con el fin de aportar importante material de estudio en pro de los empresarios del sector agropecuario, ya que este sector en los últimos años ha demostrado una mejor participación en la aportación del PBI.

Además, demostrar que no solo es necesario obtener capital de trabajo, sino, la mayor cantidad de conocimientos tanto de la empresa como de factores externos que se vinculan, los cuales impactan favorablemente o perjudicial para las empresas.

En otras palabras el uso del factor económico-financiero en las estrategias en pro de generar competitividad, no solo es trabajo del grupo directivo, sino de toda la organización, ya que para lograrlo se analizan diferentes campos, esto permite fortalecer los conocimientos para trabajar en objetivos flexibles, y buscar diferenciarse del resto de empresas en un sector.

Así pues, las empresas del sector agropecuario en los últimos años han incrementado su aporte al PBI, pese a existir poca financiación en este sector. Entonces resulta interesante estudiar el manejo del análisis estratégico financiero en pro de desarrollar competitividad en estas empresas.

#### **1.5.Limitaciones de la investigación**

La presente investigación se encierra solo a una ciudad: Juliaca. Dicho ámbito fue elegido porque ahí se ubica la empresa agrícola ganadera San Antonio SAC dedicada al rubro que nos interesa, las cuales tienen dificultades en el análisis financiero. Así mismo, el alcance de la investigación será solo para esta empresa y ellos nos otorgaran la información para el

presente estudio, siendo la desconfianza de los trabajadores una de las limitaciones que podría afectar la presente investigación.

Otra de las limitaciones es que la investigación se llevará a cabo con recursos propios, tanto económicos como humanos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del estudio**

Ramírez (10) presentó su tesis *Factores estratégicos de competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela*, cuyo objetivo es analizar los factores estratégico generadores de competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela. El tamaño de la muestra constaba de 32 miembros activos. Los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionario-entrevistas. Los resultados relacionados con la competitividad en las pequeñas y medianas unidades de leche presentaron diferentes aspectos técnicos que describen los problemas asociados con la competitividad de las unidades de producción.

Camacho (11) presentó su tesis *Estrategias financieras a la industria del sector Ronero en Venezuela, para el fortalecimiento de los costes de las materias primas caso: c. a. Ron Santa Teresa*. El objetivo es Proponer estrategias financieras a la industria del sector ronero en Venezuela, para el fortalecimiento de los costes de las materias primas, en el Caso de la C. A. Ron Santa Teresa, en contextos de la Unidad de la Dirección de Finanzas, ubicada en la Hacienda Santa Teresa, Municipio Revenga, El Consejo, Estado Aragua. La población de estudio está conformada por 415 personas y la muestra de 14 funcionarios del talento humano en la planta operativa El Consejo. El instrumento empelado fue la entrevista. El estudio concluyó que la actual gestión financiera planeada en Ron Santa Teresa específicamente para el rubro de costes de materia prima, se observa que la misma es ejecutada por profesionales de alto nivel académico, los cuales hacen uso de herramientas tecnológicas en lo que a análisis de datos se refiere, no obstante, el cambiante escenario

económico en que se mueve la iniciativa privada, obliga a que nuevos indicadores sean incluidos dentro del análisis. Es el caso de los proveedores, o el tipo de cambio al que se adquieren los insumos requeridos, indicadores que pueden dar múltiples resultados financieros, los cuales deben ser estimados con antelación por el equipo de planificación, a fin de generar la suficiente visibilidad que facilite el proceso de toma de decisiones por parte de la directiva.

Flores (12) presentó su tesis titulada *Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYME del sector comercio del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua*, cuyo objetivo es evaluar las estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYME del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua. La población objeto de estudio es finita, sin embargo se tomó con una muestra de 24 PYME que laboran como Outsourcing en la Refinería El Palito. Morón-Estado Carabobo. El instrumento de recolección de datos es el cuestionario. El estudio reveló que las PYMES identifican poco sus estrategias financieras para impulsar el logro de los objetivos y metas financieras de sus organizaciones, lo cual no permite a la empresa postular a créditos.

Chong (13) presenta su tesis *Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú*. Una experiencia aplicada en el valle de Virú, cuyo objetivo fue diseñar un modelo de gestión empresarial que impulse el desarrollo productivo de las pequeñas unidades agrícolas en el valle de Virú. La población de estudio estuvo conformada por las personas y organizaciones que participan en las actividades productivas, en especial, las pequeñas unidades agrícolas de Virú. Los instrumentos de recolección de datos fueron cuatro: encuestas, entrevistas, cuestionarios y talleres. El diseño de la investigación fue transversal – no experimental. Una de las conclusiones relacionadas con la competitiva fue la siguiente: la competitividad de las pequeñas unidades agrícolas del valle de Virú dependerá del desarrollo de la vocación agropecuaria, desarrollo del recurso hídrico y el desarrollo de las actividades económicas no tradicionales.

Arrincon (14) presenta su tesis Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú. El objetivo de la investigación es determinar las estrategias y ventajas competitivas de las PYMES agroindustriales del Perú mediante el análisis de la situación de estas empresas para que sean eficiente y eficaces y a la vez competitivas en el mercado nacional e internacional. Se empleó el tipo de estudio descriptivo. El conjunto de población está conformada por todas las Pymes que realizan actividades de exportación, las cuales acumulan un total de 12 015 empresas agroindustriales y la muestra conformada por 192 Pymes agroindustriales. El instrumento de recolección es la encuesta y entrevista. Una de las conclusiones a la que se llegó fue que las estrategias que se han de aplicar en las PYMES deben operativizar para tener nivel de competencia frente a sus homólogos: buscar reducir costos totales, que les permita un mayor volumen de ventas; diferenciar sus productos de los bienes o servicios que ofrece la oferta, hasta alcanzar la condición de ser único en el mercado; definir un enfoque que identifique a un grupo específico de clientes o a un mercado geográfico puntual.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Análisis financiero estratégico**

Para analizar el término análisis financiero estratégico primero se empezará por lo siguiente:

Según la Real Academia Española (15) este término proviene del latín strategia “provincia bajo el mando de un general”, el cual pertenece al idioma griego y significa “oficio del general”; es el arte de dirigir las operaciones militares.

La estrategia en el ámbito empresarial está conformada por un conjunto de decisiones para lograr metas, objetivos y acciones que la organización plantea para mantenerse en el mercado, lo cual involucra un análisis tanto interno como externo, además una estrategia no puede ser rígida, puesto que, si los objetivos cambian estos también se han de modificar.

Por otro lado, al realizar alguna estrategia empresarial es necesario considerar ciertos criterios, los cuales son mencionados por Fernández (16)

- Debe tener un horizonte temporal relativamente amplio
- Debe marcar unos objetivos claros y decisivos, que supongan un salto cualitativo de la empresa, pero también determinar los medios para alcanzarlos
- Debe ser consistente, de manera que las metas y políticas que defina vayan en la misma dirección sin presentar incongruencias
- Debe suponer una concentración de esfuerzos. Una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Lo que disminuye implícitamente, los recursos disponibles para otras actividades.
- Debe ser flexible. El entorno es muy cambiante y la estrategia deberá poder adaptarse a dichos cambios sin aferrarse a enfoques sobrepasados por la realidad.
- Debe ser factible con la situación y capacidades de la empresa, sin agotar los recursos disponibles ni generar problemas de difícil solución
- Debe basarse en un liderazgo coordinado y comprometido. Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades y requiere que todos los niveles de una organización actúen reforzando su puesta en marcha.
- Y por supuesto, debe facilitar la creación o mantenimiento de la superioridad competitiva de la empresa.

Por último, al hablar de estrategia es importante mencionar a Henry Mintzberg (17), el autor señala cinco definiciones de estrategia, las cuales son plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

Como plan se entiende que se realiza acciones de modo intencional, consiente y con un propósito fijo. En relación al patrón, esta es un modelo con un conjunto de acciones. Consistencia en el comportamiento. Como posición u políticas, ya que esta contrasta las

fuerzas de la competencia y ubica a la empresa en un entorno externo. Como perspectiva permite transmitir las acciones y acciones a toda la organización.

Dentro del tema de estrategias existen las que están enfocadas a las unidades de negocios que son aquellas que desarrollan las actividades en sectores específicos y tienen clientes y competidores más o menos bien definidos, este tipo de estrategias se enfocan hacia como competir dentro de la industria. Montalvo y Vanoni (2) (pág. 40-41) lo dividen en tres partes:

- Liderazgo en costos. Hace un énfasis especial en la producción y venta de productos a un costo relativo menor que el de los competidores. La fuente de las ventajas en el costo es variada y dependen de la estructura del sector industrial, pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencias a materias primas, entre otros. uno de los principales riesgo es que los competidores pueden imitar la estrategia disminuyendo así las utilidades de la industria en general o que los adelantos tecnológicos podrían volver la estrategia ineficaz desviando a los compradores hacia otras características de diferenciación además del precio.
- Diferenciación de producto o servicios. Se requiere que el producto o servicio sea reconocido como único lo que permite a la organización poder previos más altos que la media. selecciona uno o más atributos que muchos compradores perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Uno de los riesgos es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado, además deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puede imitar con rapidez o a menor costo.
- Enfoque. Comprende la concentración en un grupo específico de consumidores o mercados geográficos, en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. Esta estrategia es más eficaz cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Uno de los riesgos es que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Así como existen las estrategias que se enfocan hacia como competir dentro de la industria, existen otras que permiten tener una posición dominante respecto a la competencia u ofrecer un valor agregado en los productos o servicios que le permite generar un potencial mayor de beneficios (18).

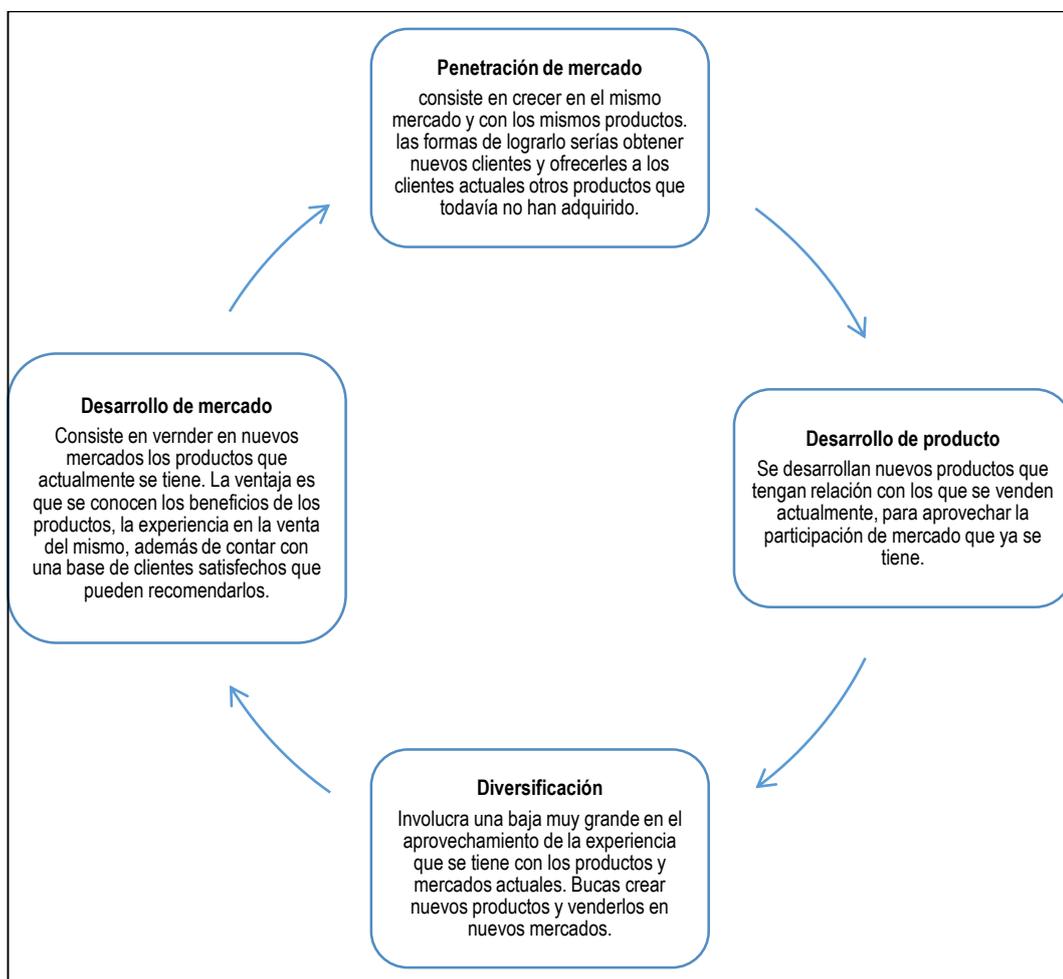


Gráfico 1. **Otras estrategias**

Fuente. Elaborado a partir de Ansoff (18) (pág. 42)

### **2.2.1.1. Estrategias financieras**

**Finanzas:** según Puga (19) las finanzas estudian el modo de cómo asignar recursos escasos a las personas a través del tiempo; además cuando esta ciencia se emplea los

resultados son inseguros, ya que existen factores externos que puede favorecer o amenazar los beneficios esperados. El autor (20) en otra investigación acota que las áreas generales de finanzas son tres:

- Administración financiera (empleo eficiente de los recursos financieros).
- Los mercados financieros (Conversión de recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo conversión de ahorro en inversión).
- La inversión financiera (adquisición y asignación eficiente de los recursos financieros).

Las estrategias financieras y el aspecto táctico son los componentes de la gestión financiera, lo cual es mencionado por Barajas (21) además, el autor agrega que estos dos componentes están presentes en todas las decisiones del negocio, y resalta que la habilidad en el uso de estrategias financieras permite marcar las diferencia en la gestión de una PYME en el mercado global.

Para Ramírez (22) las estrategias financieras, son definidas como la búsqueda para “mantener un equilibrio entre el riesgo de la inversión de una empresa y el rendimiento que esta le puede generar, intentando maximizar los bienes de una empresa” además, el autor agrega la importancia en que las estrategias financieras estén relacionadas con el plan general de la empresa, y toda la organización busque alcanzar los objetivos de la misma.

Córdova y Parra (23) agregan que luego de realizar un diagnóstico a la empresa con el fin de solucionar los problemas, es necesario que al momento de establecer las acciones en pro del bienestar dela empresa, estas no pueden ser estáticas, sino, deben acoplarse a las necesidades de la organización, todo en estrecha relación con la estrategia maestra y con los objetivos definidos con vista a la consecución de la misión y el desarrollo de la actividad fundamental.

Álvarez y Abreu (24) mencionan que las estrategias financieros son las siguientes:

- Elegir al director financiero en base a una serie de pruebas de aptitud de conocimientos y desempeño para el puesto.
- Fomentar la competitividad en la PYME en base al benchmarking y la productividad.
- Establecer periodos de innovación por línea o producto, no mayores a un año.
- Llevar a cabo periódicamente la evaluación de opciones de financiación y determinar mensualmente el Costo de Capital Promedio Ponderado.
- Para disminuir el riesgo financiero, se debe de estar diversificando las inversiones periódicamente.
- Llevar a cabo mensualmente un análisis de las razones financieras para de esta manera medir la economía de la empresa.
- De la misma manera, analizar los estados financieros mensualmente.

Es así que el análisis financiero estratégico es el punto inicial para el análisis de los estados financieros, ya que si el analista conoce el entorno y la industria donde opera la empresa, además de evaluar las decisiones estratégicas que toma la empresa para posicionarse en el mercado, podrá interpretar de mejor manera la formación contenida en los reportes financieros.

La información que manejan los gerentes de la empresa y las áreas involucradas, con las finanzas, es de gran importancia, ya que ello permite recopilar información de los resultados y analizar el estado actual de la empresa, y con esos datos anticiparse o prepararse para situaciones futuras.

Al centrarse en el análisis financiero estratégico, este es el inicio del análisis de estados financieros, con el cual es posible conocer el contexto interno y externo en que opera la empresa.

La información interna a conocer es cuantitativa y cualitativa de la empresa, la cual se usa para decidir qué estrategia sería la adecuada emplear, todo ello con el fin de posicionarse en el mercado; para lograr el posicionamiento es necesario evaluar si la organización cuenta con las competencias necesarias, es decir si el equipo que la conforma comparte los

objetivos y tiene conocimiento pleno de la organización. El conocimiento y posterior diagnóstico que se obtenga de la empresa, se empleará para decidir si las estrategias planteadas se ajustan a la compañía y si estas crean valor a futuro.

Para el caso de información externa se estudia a los factores económicos que permiten a la empresa ser rentable a lo largo del tiempo, sin embargo al existir una constante competencia es importante reconocer tu nicho de mercado, en el cual es posible ofrecer productos o servicios exclusivos para sus necesidades. Y así direccionar correctamente las estrategias.

Lo mencionado en el párrafo anterior, ahorra esfuerzos y brinda mayor resultados, ya que al diferenciarse de los competidores el producto o servicio satisface de modo directo al cliente, logrando eliminar al resto de competidores.

Según Montalvo y Vanoni (2) el análisis financiero estratégico se puede evaluar empleando herramientas, las cuales se diferencian entre el macro entorno, y el micro entorno. El primero analiza acontecimientos relacionados con la economía, nuevas tecnologías, políticas y regulación, sociedad, práctica en la industria, entre otros, las cuales pueden afectar indirecta o directamente en la industria en la que se opera; este análisis se emplea en empresas que posean sistemas formales de planificación estratégica, al realizar el análisis es posible responder y actuar ante cambios internos favorables o desfavorables.

En relación al análisis micro-entorno Fernández (25) señala el modelo propuesto por Michael Porter, el cual señala la fuerte competencia existe en el mercado no solo está determinado por la rivalidad, ya que existe la posible entrada de nuevos competidores, productos sustitutos, el poder negociador de los clientes y el poder de negociar de los proveedores, todo ello configura la estructura competitiva del sector. Por otro lado, Quintero y Sánchez (26) mencionan que es necesario analizar la técnica de valor, lo cual es importante como herramienta para el pensamiento estratégico, ya que gracias a ello se evalúa el nivel de preparación de una empresa identificando sus principales actividades que crea valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas.

Para comprender el análisis Financiero Estratégico, Montalvo y Vanoni (2) señalan que no solo se emplea métodos y herramientas para analizar las finanzas de una empresa, sino se estudia tanto la estructura como las estrategias de la empresa, su sector industrial y entorno en que está inmersa la organización, para determinar su ventaja competitiva.

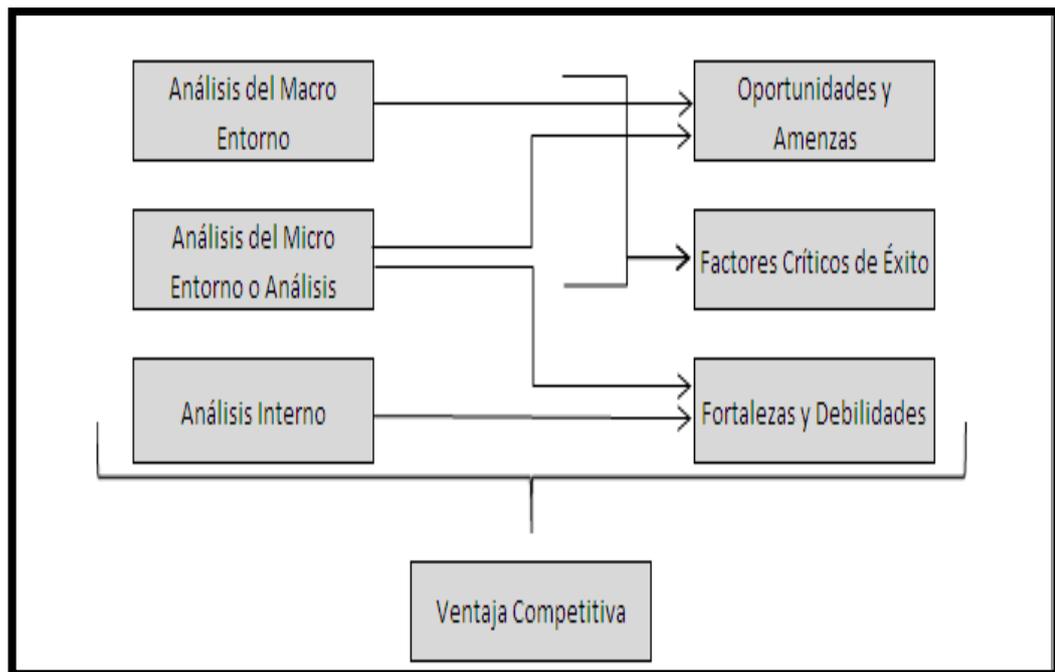


Gráfico 2. **Análisis financiero estratégico identificación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, Factores Críticos de Éxito y Ventaja Competitiva**  
Fuente: Montalvo y Vanoni (2)

### **2.2.1.2. Análisis de entorno**

Las empresas realizan sus actividades en un sistema muy amplio, en el cual ocurren hechos, que pueden afectar directamente o indirectamente sobre las actividades de las empresas. Para que la situación se torne de un modo favorable es necesario que, la empresa tenga un pleno conocimiento de su entorno; el conocimiento de entorno empresarial le permitirá mantenerse y crecer.

Para entender el entorno global se realiza la división mediante cuatro divisiones estos pueden ser variables o factores, a conocer: Político-Legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico.

El manejo de información de estas cuatro divisiones; funciona como un medio de prevención, ya que al surgir cambios en el campo externo, estas pueden afectar las estrategias planteadas en la empresa, pero al comprender los cambios externos se pueden tomar decisiones para disminuir los riesgos estratégicos.

Sin embargo, para un mayor entendimiento Meza (27) menciona a las seis fuerzas externas macro ambientales que influyen sobre la organización, además presentan características de no ser controlables, y ocasionan que muchas empresas fenezcan o se adapten a la situación para mantenerse.

- Política y leyes
- Sociales y culturales
- Demográficos
- Ecológicos
- Económicos
- Tecnológicos

Para el caso de una PYME estos factores pueden afectar con algunos acontecimientos externos, estos pueden ser:

Tabla 1. **Factores externos.**

<b>Factores</b>	<b>Variables</b>
Económicos	Tasas de interés, la inflación, incremento de salarios mínimos, aumento en el ingreso de los consumidores, variación de ahorro o gasto.
Tecnológicos	Modificación de las necesidades de clientes, fabricantes y distribuidores
Políticos y legislativos	Reformas al campo, transporte y servicios.
Socioculturales	Modificación en los hábitos de compra y de consumo, estos causados por modificaciones acontecidas en la cultura de la sociedad.
Internacionales	Apertura de los mercados, por medio de los tratados comerciales.

*Fuente:* Elaboración propia

A continuación se mencionan algunas variables que afecta a una organización, las cuales están bajo los factores macroambientales.

Tabla 2. **Factores Macroambientales**

<b>Factores</b>	<b>Variabes</b>
Político-legal	Regulaciones, elecciones, sentencias o fallas judiciales, protecciones, impuestos, subsidios, entre otros.
Económico	PIB, ingreso per cápita, riesgo-país, consumo, inversión, gasto público, exportaciones netas, flujo de capitales internacionales, cuentas públicas, tasa de inflación, tipos de cambio, nivel salarial, impuestos, tasa de interés, tasa de desempleo, entre otros.
Socio-Cultural	Crecimiento demográfico, Impacto Ecológico, Ética Laboral, grado de sindicalización, protección al consumidor, adaptabilidad cultural a los mercados internacionales, calidad de vida, expectativas, entre otros.
Tecnológico	Mejoras científicas, Nuevas patentes, inversión en I&D, Innovación, Métodos de mercadeo y ventas, entre otros.

*Fuente: Camus y Cisternas (28)*

Asimismo se desarrollarán cada uno de los entornos mencionados anteriormente. Montalvo y Vanoni (2) (pág. 19-24) definen cada uno de los entornos de la siguiente manera:

#### **a. Entorno económico**

Este entorno es el más interesante puesto que de todas las variables del estado en general de la economía de un país condicionan los rendimientos actuales y futuros de las empresas. Sin embargo son numerosas las variables a considerar, por ejemplo el crecimiento económico que se refleja en el gasto o consumo familiar y mientras mayor sea el crecimiento económico, mayor será el consumo y mayores serán las ventas; los tipos de interés que influyen en los costos para financiar los proyectos de inversión, mientras más alto el interés, más costoso será la adquisición de productos a plazo, por lo tanto la inversión como el consumo tienden a decrecer, la tasa de desempleo, la inflación, etc.

#### **b. Entorno político**

La orientación política de cada gobierno afecta las condiciones competitivas de las empresas por medio de la regulación de los sectores, principalmente el sector empresarial.

También existen acciones gubernamentales a favor de este sector, como los programas de préstamos y subsidios para el desarrollo empresarial, la regulación de la competencia de productos extranjeros mediante aranceles, etc. además para el caso de las empresas multinacionales no sólo deben tener en cuenta el entorno político y regulatorio de su país de origen, sino también de los países donde operan, puesto que deben prevenir los riesgos de cambios políticos u acontecimientos sociales.

### **c. Entorno social y cultural**

Este entorno influye significativamente en la demanda de productos y servicios, debido a los valores y actitudes, que afectan la aceptación de los productos y servicios, las características demográficas que condicionan enormemente el potencial de desarrollo de diversos sectores y condenan a su desaparición o a la marginalidad de otros.

Por otro lado dentro de lo social también está la forma en que la gente ve el trabajo, lo que se traducen en un alto porcentaje de rotación laboral; las personas buscan algo más que trabajo, buscan un trabajo que les proporcione un equilibrio entre el trabajo y el ocio, un trabajo que les asegure un desarrollo profesional, un mejor horario y sueldo.

### **d. Entorno tecnológico**

En los últimos años el entorno tecnológico es el que más se ha evolucionado. Su acelerado desarrollo modifica constantemente las condiciones competitivas de las empresas, al permitir la apertura a nuevas posibilidades a suponer peligro a las empresas que no sepan adaptarse a los constantes cambios. Es así que se debe considerar que las nuevas tecnologías modifican el producto o servicio que se ofrece, afectando también los procesos de fabricación; además considerar la velocidad de la modificación puesto que los procesos de cambio para determinadas empresas pueden ser muy lentos.

### **e. Entorno ambiental**

La responsabilidad social de la empresa influye significativamente en las estrategias de la empresa, ya que tanto los consumidores como los empleados prefieren a las empresas que la practican. La responsabilidad social empresarial pretende buscar la excelencia al prestar atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

### **2.2.1.3. Análisis del sector industrial**

Así como es necesario conocer los factores externos existentes a una organización; el conocimiento de la industria en la cual se opera es esencial, ya que al conocerla se sabe de la competencia y cómo puede afectar a la rentabilidad.

Para un mayor entendimiento, Olmedo, Olmedo y Plazaola (29) señalan que es necesario el estudio de dos cuestiones: atractivo del sector industrial y la competencia en ese sector, las cuales no pueden manejarse de manera individual, sino que presentan una fuerte interactividad para manejar correctamente una estrategia, ejemplo de que estas no pueden trabajar de modo aislado es lo siguiente:

- Una empresa en un sector industrial muy atractivo puede sin embargo no ganar utilidades atractivas si ha elegido una posición de competencia mala.
- La situación contraria sería, si esta misma empresa se encuentra en una excelente posición competitiva pero opera en un sector industrial tan malo que no obtendría muchas utilidades, lo cual minimiza sus estrategias para posicionarse ante la competencia.

En fin de este análisis es contar con una base de datos enfocados al entorno competitivo, ello permite aprovechar las oportunidades y saber actuar ante las amenazas del sector industrial, para lo cual se analiza las características de la industria, sus competidores, las oportunidades, condiciones competitivas, el mercado potencial y amenazas, y todo aquello que se relacione con la industria en la cual la empresa se desenvuelve.

A lo anterior mencionado, Camus y Cisternas (28) agregan que al realizar este análisis en el modelo estratégico financiero de empresas, se buscan principalmente dos cosas; determinar los riesgos estratégicos y las transacciones principales del sector industrial, por ello es importante identificarlos en las fuerzas competitivas así como la situación financiera que afecta a las empresas participantes de un sector.

### Evolución de la industria

Se refiere a la historia de la industria, el ciclo de vida en el que se encuentra además de los factores que influyen en su crecimiento o declinación, las tendencias de crecimiento actuales y futuras, así como también las crisis que afectan al desarrollo de esta industria.

Es por ello que a continuación se presentará la clasificación de la posición competitiva y su madurez en la industria se basa de acuerdo la siguiente tabla:

**Tabla 3. Evolución de la industria**

Posición competitiva	Madurez de la industria			
	Embrionario	Crecimiento	Madurez	Vejez
Dominante	Invertir un poco más de lo que indica el mercado  Probablemente rentable, pero no mucho.	Invertir para mantener el índice de crecimiento.  Probablemente generadora de recursos.	Crece con la industria  Reinvertir cuando sea necesario  Generadora de recursos	Reinvertir cuando sea necesario  Generadora de recursos  Rentables  Crecimiento con cautela
Fuerte	Invertir bien rápido como dice el mercado intentar mejorar posición puede no ser rentable.  Utiliza caja ajena.	Invertir para mejorar el índice de crecimiento y la posición competitiva.  Puede ser rentable  Usa caja ajena.	Crece con la industria  Reinvertir cuando sea necesario  Generadora de recursos	Inversión mínima rentable  Generadora de recursos  Eventualmente cosechar
Favorable	Inversión selectiva.  Intentos selectivos para mejorar la posición comparativa	Inversión selectiva  Intentos para mejorar la posesión competitiva	Encontrar un nicho  Reinversión mínima selectiva moderadamente rentable genera recursos	Cosecha o fase  Moderadamente rentable  Equilibrio de cash flow

	Rentable marginalmente Uso de recursos ajenos.	Rentable marginalmente Usa recursos ajenos		
Defendible	Invertir muy selectivamente No rentable Usa recursos ajenos	Encontrar un nicho y protegerlo e inversión selectiva. No rentable Usa recursos ajenos o equilibrio de caja.	En busca de un nicho no rentable en fase de renuncia Reinversión mínima o desinversión	Renuncia o abandono Desinvertir o casar Mínimamente rentable Equilibrio de caja
Débil	Invertir o desinvertir No rentable Usa caja ajena	Replegué o abandono No rentable Usa recursos ajeno o equilibrio de caja	Repliegue o fase de renuncia Invertir selectivamente o desinvertir No rentable Usa recursos ajeno o produce muy poco	No rentable desinvertir

Fuente. Montalvo y Vanoni (2)

Otro modelo es el propuesto por Porter, el cual es conocido como las cinco fuerzas, estos determinan el fracaso o éxito de las empresas, este modelo es el más empleado e influyente cuando se habla sobre estrategia competitiva de las empresas para identificar las fortalezas y debilidades, así como también las amenazas y oportunidades de su entorno.

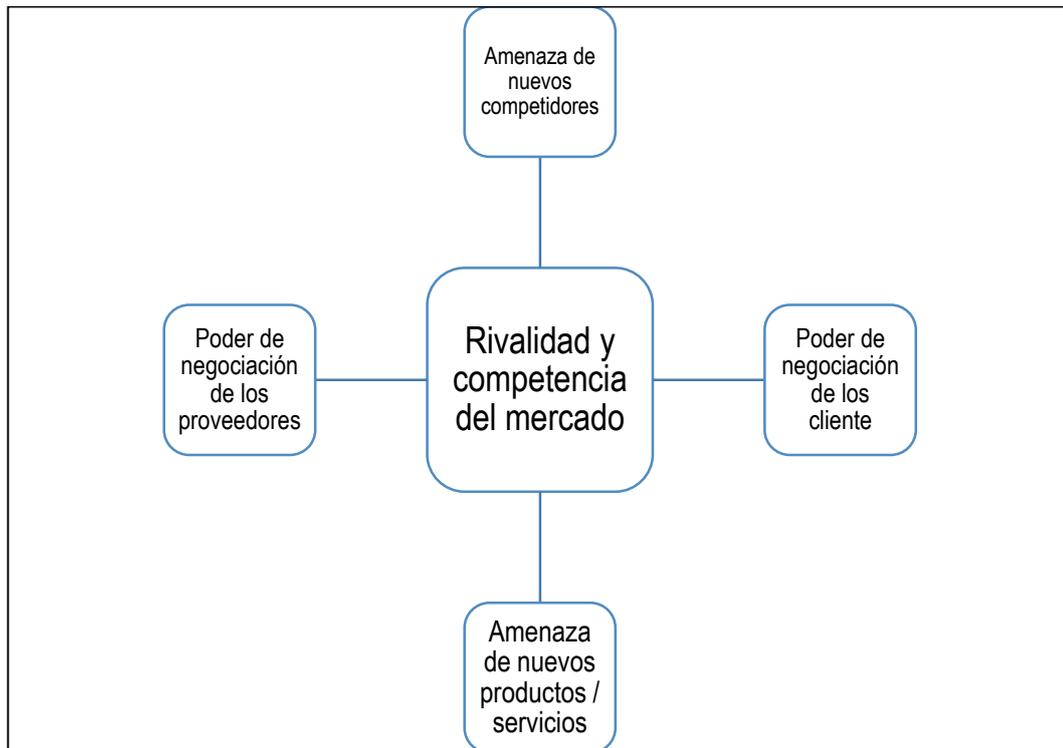


Gráfico 3. Análisis Porter de las cinco fuerzas

Fuente. Gomez (30)

Montalvo y Vanoni (2) (pág. 28-29) en su investigación desarrollaron las cinco fuerzas de Porter de la siguiente manera:

a. Rivalidad entre los competidores actuales en una industria

El grado de competencia dependerá de la cantidad de competidores y el tamaño de estos, puesto que para una compañía será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde uno o varios competidores estén mejor posicionados, también dependerá del grado de diferenciación del producto, de si los costos fijos son altos pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, si las barreras de salida son altas y de qué tipo son (emocional, financiero y/o laboral), campañas publicitarias agresivas, si existe un crecimiento industrial exacerbado o elevado, etc.

b. La amenaza de nuevos entrantes en la industria

El mercado será atractivo dependiendo de las barreras de entrada y de las reacciones de la competencia existente con el nuevo entrante que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Porter identifica seis grandes barreras de entrada tales como: economías de escala, diferenciación de productos, requisitos de capital, ventaja en costos independientemente de la escala, acceso a los canales de distribución y la política gubernamental.

c. El poder de negociación de los consumidores

Los consumidores tendrán poder si están concentrados y sus pedidos son de grandes volúmenes, o si el bien o servicio tiene varios sustitutos por igual o menos costo y por igual o mayor calidad, si los productos que adquieren son una pieza importante en su producto, su es insignificante o tiene pocos beneficios, además, mientras exista una mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias respecto a la reducción de precios, aumento de calidad y mayor oferta de servicios, lo que conlleva a que la empresa presente una disminución de la utilidad.

d. El poder de negociación de los proveedores

Su poder se ve determinado cuando exista un gran número de proveedores, estén muy bien organizados y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se verá más complicada si los bienes y servicios que suministran no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo, o bien por el riesgo de integración hacia adelante.

e. La amenaza de productos o servicios sustitutos introduciéndose en la industria

Serán de mayor amenaza aquellos sustitutos que están más avanzados tecnológicamente o que pueden entrar a precios más bajos al mercado, reduciendo así los márgenes de utilidad de la empresa. Pudiendo existir distintos tipos de sustitución, tales como: sustitución genérica, producto a producto o por cambios en otro producto.

#### **2.2.1.4. Análisis de la empresa**

Una vez analizado el entorno y el análisis de sector industrial, ahora se procede con el análisis de la empresa, y de este modo lograr una ventaja competitiva.

Cuando se analiza a la empresa se considera las estrategias, y si estas hacen posible que el negocio continúe en el rubro que opera y así brindar pronósticos más realistas.

El análisis involucra todo lo relacionado a la empresa, estas pueden ser el objeto social, constitución de la empresa, misión, visión, carta filosófica, localización, cadena de valor de la empresa, objetos estratégicos de la empresa, fortalezas y debilidades.

Serna Gómez, citado por Castro y Ortiz (31) , considera que para este análisis es necesario considerar la identificación de los siguientes puntos.

- Las capacidades directivas: proceso administrativo (planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control)
- Las capacidades competitivas: relacionadas con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, entre otros.
- Las capacidades financieras: incluyen aspectos como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera y de inventarios, estabilidad de costos, entre otros.
- Las capacidades técnicas o tecnológicas: incluyen aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios.
- Las capacidades de talento humano: hacen referencia a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico,

experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, entre otros.

Para el caso de una MYPE, ProInversión (32) señala que los principales problemas que existen en ese tipo de empresa son:

- El personal realiza una misma función de manera repetida e innecesaria.
- Jefes sin personal a cargo o con exceso de personal.
- Definiciones imprecisas de funciones para determinado cargo.
- Asignación de funciones diversas a un mismo cargo.
- Aumento de la complejidad del cargo sin el debido aumento salarial.
- Falta de especialización en las tareas.

Además, estos problemas desencadenan unos ciertos sucesos que provocan trabas y descoordinaciones.

- Desequilibrios en las cargas de trabajo.
- Falta de información entre el personal.
- Deterioro del ambiente de trabajo.
- Desmotivación del personal.
- Falta de control interno.
- Centralismo en la toma de decisiones.
- No cumplimiento de metas o tareas.

Otra forma de analizar la empresa es de la siguiente manera, propuesta por Montalvo y Vanoni (2) (pág. 35-37)

a. Constitución de la empresa

Se justifica la forma jurídica y tributaria de la empresa, teniendo en cuenta los aspectos como la responsabilidad de los administradores frente a terceros, número de socios,

aportaciones económicas mínimas exigidas, impuestos, tipo de actividad que se va a desarrollar, duración de la entidad, nombre de los accionistas fundadores, descripción del consejo de administración, define la composición del capital y las reglas para su aumento o disminución.

#### b. Visión

La visión es una representación de lo que se desea en un futuro de largo plazo, es el sueño de lo que se desea alcanzar, constituye el norte hacia donde se quiere llegar.

#### c. Misión

La misión es lo que se pretende alcanzar. Sirve para focalizar el objeto social de la empresa, definiendo el camino a seguir y estableciendo sus principios rectores. Deben ser claras y concisas haciendo evidente lo que la empresa busca, lo que cree y lo que espera alcanzar. Su aplicación principal es servir como guía interna para todos los trabajadores, para que todas las actividades sean compatibles con lo que se desea cumplir. Se construye tomando en cuenta quiénes somos, qué buscamos, por qué lo hacemos y para quienes trabajamos.

#### d. Cadena de valor

La cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, para facilitar la puesta en marcha de la estrategia. Se desarrollan una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio. Es un proceso compuesto por nueve actividades, 5 primarias que se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa y 4 de apoyo.

Entre las actividades primarias se encuentran:

- Logística interna: recepción, almacenamiento y distribución de materias primas.
- Operaciones: transformación en producto final.

- Logística externa: almacenamiento y distribución del producto terminado.
- Marketing y ventas: actividades de comercialización.
- Servicio: mantenimiento del producto a través de la aplicación de garantías.

Las actividades de apoyo se refieren a:

- Infraestructura de la empresa: actividades de administración y finanzas.
- Recursos humanos: búsqueda, contratación y desarrollo del personal.
- Desarrollo tecnológico: investigación y desarrollo.
- Abastecimiento: adquisición de materias primas.

#### **2.2.1.5. Análisis financiero**

Luego de conocer la estructura de la empresa así como sus fortalezas y amenazas; el estudio del estado financiero de la empresa es pieza fundamental para sustentar las operaciones a realizar en las estrategias financieras.

De un modo general, el análisis financiero consta de un proceso, el cual reúnen, gestionan datos y se informa de: los antecedentes, análisis, conclusiones y recomendaciones. Para realizar este proceso; es necesario estudiar a los estados financieros básicos así como datos involucrado con el negocio y su entorno.

Para el análisis financiero en un conjunto de empresas como los son las PYMES es necesario conocer:

- La empresa y la estructura patrimonial. Principios contables.
- Estados financieros: estado de situación financiera y estado de resultados.
- Análisis de Estados Financieros. Análisis horizontal y vertical.
- Ratios financieros: liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad. Ciclo de operaciones y de conversión de efectivo.

- Análisis estratégico y financiero. Limitaciones de la contabilidad para el análisis financiero. Importancia del flujo de efectivo en el análisis financiero.
- Proyección de estados financieros.
- Medidas de desempeño.

Y los instrumentos empleados para todo análisis financiero son:

- Análisis Horizontal
- Análisis Vertical
- Razones Financieras
- Comparación Industrial
- Análisis de Tendencias

Al realizar el análisis financiero; la organización se enfocará en dos direcciones: el interno y externo.

Tabla 4. **Análisis financiero externo e interno**

<b>Análisis externo</b>	<b>Análisis interno</b>
Acreedores comerciales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos de corto plazo</li> <li>• Énfasis en el análisis de capital de trabajo, principalmente en la liquidez de la empresa</li> </ul>	Planeamiento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición financiera actual</li> <li>• Oportunidades de financiación</li> </ul>
Tenedores de Bonos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos de mediano y largo plazo</li> <li>• Énfasis en el análisis de la estructura de capital de la empresa</li> </ul>	Control interno <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento sobre la inversión</li> <li>• Gestión financiera eficiente</li> </ul>
<b>TENEDORES DE ACCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos de mediano y largo plazo</li> <li>• Utilidades actuales y futuras</li> <li>• Énfasis en el análisis de la rentabilidad y estrategia financiera de la empresa.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia en base a Pastor (33)

Martínez y Ramírez (34) señala que el uso de análisis financiero en una empresa es importante para planificar nuevos objetivos, además el uso de herramientas o técnicas para la práctica facilita la toma de decisiones; al realizar este análisis, la empresa adhiere una cultura, la cual otorga a la empresa beneficios como:

- Permite obtener una idea respecto a la disponibilidad de recursos. Esto permite proyectar el pago de obligaciones o la inversión en un proyecto determinado.
- Permite conocer claramente las condiciones generales de la empresa.
- Permite medir los resultados de la administración y tomar los correctivos necesarios para ajustar el desempeño acorde a los criterios o expectativas de la gerencia.
- Permite conocer el comportamiento de las utilidades, si han crecido, si se han reducido o si se observa una tendencia al cambio.
- Permite conocer cuál es la estructura de capital de la compañía y detectar los riesgos que enfrentan sus socios o accionistas

Estos beneficios se obtienen en las empresas MyPEs, a ello es necesario agregar lo siguiente:

- Contar con un conocimiento del crecimiento que presenta la empresa.
- Identificar las debilidades
- Conocer el rendimiento presente de la empresa, y si este es atractivo en la industria o sector que se desempeña.

Dentro de las estrategias financieras, existen acciones a seguir para el logro del objetivo financiero de una empresa, para ello es necesario considerar políticas que ayuden a canalizar los recursos favorables para un mejor resultado financiero. Montalvo y Vanoni (2) (pág. 46-47)

- Políticas de inversión. Estas políticas regulan el monto y destino de los recursos en los cuales la empresa pueda invertir por ejemplo en la adquisición de bienes o ampliación de infraestructura, y otros que contribuyan a incrementar la rentabilidad.
- Políticas de financiamiento. Implica una elección entre el riesgo y el rendimiento esperado, se definirá en base a la elección del sector de donde obtener el financiamiento adecuado, ya sea con recursos propios ajenos, a corto o largo plazo.
- Políticas de endeudamiento. Se debe definir los lineamientos a seguir para obtener y mantener un porcentaje de endeudamiento óptimo entre el corto y largo plazo y entre dueños y terceros, de tal forma no incurrir en un alto gasto financiero.

#### **2.2.1.6. Dimensiones del análisis financiero**

El análisis estratégico financiero está constituido por dos grupos: los elementos financieros y los no financieros los cuales juegan un papel importante dentro de la organización a la hora de realizar el análisis estratégico financiero para la toma de decisiones.

Elementos financieros. Estos elementos miden el rendimiento, la rentabilidad, la solvencia y la liquidez de las operaciones que realiza la organización. Salazar y Salas (35) (pág. 43-44) lo organizan de la siguiente manera:

- Capital de trabajo. viene dado por el activo circulante, con que cuenta la organización para llevar a cabo sus operaciones diarias. A éste capital se le conoce como capital bruto y al cual se le debe restar el pasivo circulante para obtener el capital de trabajo neto.

El capital de trabajo se puede ver afectado por varios factores como son:

- La naturaleza del tipo de negocio
- El tiempo requerido para la fabricación o para obtener la mercancía que se ha de vender y el costo unitario de la misma.
- El volumen de venta

- Condiciones de compra y ventas
- La rotación de inventarios
- El grado de riesgo de una posible baja del valor del activo
- El ciclo de negocios
- Negocios con ventas estacionarias

El capital neto de trabajo debe ser aportado por los accionistas de la organización, ya sea por venta de acciones o inversionistas de las ganancias en el negocio.

- Razones financieras. Son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

Según Van Horne y Wachowicz (36) (pág. 153) existen las siguientes razones financieras:

- Razones de liquidez
- Razones de apalancamiento financiero (deuda)
- Razones de cobertura
- Razón de actividad
- Razón de rentabilidad

Elementos no financieros. Son considerados elementos intangibles, entre los que se incluyen capital intelectual, plusvalía y la información medioambiental. Salazar (35) (pág. 61-63)

- Capital intelectual. Es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado. El capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que

encuentra formando por: las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos. Así mismo Soto y Sauquet (pág. 67) lo clasifican como:

- Capital humano. Es una fuente de renovación estratégica para la empresa en cuanto a innovación y generación de valor. Su característica más importante es que las empresas no, lo pueden comprar, solo contarlos por un tiempo determinado y utilizarlo en ese período.
  - Capital estructural. Es el conocimiento que la organización consigue sistematizar, el capital estructural se refiere a la estructura organizativa, formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, a los sistemas de dirección y gestión y a la cultura de la empresa.
  - Capital relacional. Está compuesto por las relaciones que tiene la empresa con sus clientes, canales de distribución, proveedores, bancos, competidores, accionistas, etc.
  - Capital organizativo. Es el capital que engloba cuatro elementos: cultura organizativa, estructura organizativa, aprendizaje organizativo y procesos organizativos.
  - Capital contextual. Se contempla la reputación e imagen corporativa, responsabilidad social corporativa, conservación del medio ambiente y ubicación.
- 
- Plusvalía. Es un activo intangible que se da por el valor adquirido producto del trabajo de alguien. Es el incremento en el valor de un bien o producto.
  
  - Información medioambiental. La información ambiental confiable, oportuna y precisa es determinante para el funcionamiento de un negocio, desde el diseño de nuevos productos, el desarrollo de planes de comercialización hasta la contratación de personal. Pretende recoger el impacto que tiene sobre el ambiente la actuación de las empresas y la sociedad para corregir los posibles problemas.

### **2.2.2. Competitividad**

La competitividad es una palabra que puede aplicarse a las personas, a las empresas, a los sectores económicos e inclusive a las regiones y los países. Sin embargo en los últimos años el mundo ha cambiado con la apertura de los mercados, el desarrollo continuo de las redes comerciales y sociales y la personalización de los productos.

La competitividad en las empresas se encuentra relacionado con el empleo de estrategias, además muestra la capacidad que la organización presenta para responder, anticiparse a las demandas y necesidades del entorno en el cual realiza sus actividades.

Para Vives (37) la competitividad se relaciona con la Eficiencia, Eficacia y Efectividad; en el primer punto señala que esta es la administración de los recursos disponibles, en relación con la eficacia, esta es el logro de los objetivos fijados y por último la combinación de ambos para satisfacer a los clientes, empleados y accionistas.

Sabatino y Smith (38) la competitividad en las Pymes depende fundamentalmente de la capacidad para innovar y mantener una sostenibilidad de mejora en los productos; esto no se relaciona con la mano barata ni la disposición de recursos naturales.

Esser y Meyer (39) mencionan que la competitividad se da en cuatro niveles: el nivel meta con la capacidad nacional de conducción, el nivel macro, condiciones macroeconómicas estables, el nivel meso, formación de estructuras y políticas selectivas y el nivel micro, eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez. A pesar de que todos los niveles son importantes es en la empresa en donde se desarrolla la competitividad y en donde se producen las escalas a otros sectores.

Porter (40) define a la estrategia como la manera en que una organización realiza sus actividades y organiza toda su cadena de valor buscando alcanzar una ventaja competitiva y un buen posicionamiento en su industria. Por ello Porter incluye en su definición nuevos

conceptos y alcanza herramientas que permiten examinar todas aquellas actividades que contribuyen a aumentar el valor del producto.

Del mismo modo Mintzberg (41) identifica cinco diferentes maneras de entender lo que la estrategia significa y se llama las conocidas cinco "P" las cuales son:

- Plan. Curso de acción consciente determinado para la consecución de un objetivo.
- Pauta de acción. Maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.
- Patrón. Consistencia en el comportamiento tanto si es intencional como si no lo es.
- Posición. Medios para ubicar una organización en el lugar que se desea que ocupe en el ambiente.
- Perspectiva. Manera particular de percibir el mundo, basado en la cultura organizacional.

a. Factores de competitividad que afectan la gestión

Según Montalvo y Vanoni (2) (pág. 13) los puntos críticos y determinantes de la competitividad son de diferentes niveles:

Nivel micro

- Capacidad de gestión
- Estrategias empresariales
- Gestión de innovación
- Prácticas en el ciclo de producción
- Capacidad de integración en redes de cooperación tecnológica
- Logística empresarial

Interacción entre proveedores, productores y compradores

Nivel macro

- Política de infraestructura fiscal
- Política educacional

- Política tecnológica
- Política de infraestructura industrial
- Política ambiental
- Política regional
- Política de comercio exterior

Otros factores de la competitividad empresarial son los planteados por Acosta (3), estos factores se diferencian entre factores macroeconómicos, factores sectoriales o industriales y factores internos.

- Factores macroeconómicos

La competitividad de una empresa no depende tanto de cuestiones internas de la empresa asociadas a su comportamiento estratégico, como de aspectos relativos a la estructura económica, institucional y social del país en el que desarrolla su actividad. Aspectos como el sistema educativo, las infraestructuras de transporte, el sistema financiero, la seguridad o el nivel tecnológico son rasgos que definen el entorno en el cual las empresas desarrollan su actividad y que por lo tanto condicionan el resultado de la misma.

Los teóricos que defienden los aspectos macroeconómicos de la economía de un país como determinantes de la competitividad de los sectores y empresas que operan en el mismo, argumentan que las cuestiones internas de las empresas tienen poca capacidad de condicionar su competitividad. Las decisiones empresariales son guiadas por el entorno macroeconómico en el que operan, limitando la capacidad de los gestores para mejorar la capacidad competitiva de la empresa a través de un mejor aprovechamiento de los recursos internos de la empresa. (42) (pág. 114)

- Factores sectoriales o industriales

La economía industrial se centra en el análisis de la estructura de la industria como determinante del comportamiento empresarial, que a su vez determina el rendimiento de las empresas en el mercado.

La teoría de la ventaja competitiva consideró como unidad de análisis la industria, continuando con el enfoque externo y asumiendo así los principales fundamentos teóricos de la economía industrial, si bien adoptó modificaciones, como por ejemplo la introducción del posicionamiento de los productos y de las empresas como medio de obtención de ventajas competitivas.

La capacidad de las empresas para obtener rendimientos económicos y financieros positivos dependerá de la intensidad de la competencia existente en su sector de actividad. El atractivo de un sector para una empresa se determina en función de las cinco fuerzas competitivas definidas por Porter, según las cuales, un mercado será tanto más atractivo, cuanto menor sea el grado de competencia actual en el sector, menor sea el número de empresas que amenazan con acceder al mercado como nuevos competidores, menor sea el poder de negociación de los clientes, y menor sea la cifra de productos o servicios sustitutivos en otras industrias. (43) (pág. 115)

- Factores internos

La teoría de los recursos, la teoría de las capacidades dinámicas y la teoría del conocimiento centran su atención en el conjunto de conocimientos y habilidades que generan competencias esenciales para la empresa y pueden englobarse bajo la denominación de teoría de los recursos/conocimiento. (44)

Por otro lado la misma capacidad de contribuir a la competitividad de las empresas a todos los factores.

Los requisitos exigidos a un factor para adquirir el carácter de estratégicos (heterogeneidad, difícil identificación, reproducción y sustitución, etc.) han

generado un amplio consenso sobre la dificultad de construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo a partir de los factores tangibles (bienes de equipo, capacidad productiva, recursos financieros, etc.) otorgando esta capacidad a los denominados recursos estratégicos, en sus mayoría tangibles, que inciden de forma clave en la capacidad competitiva de las empresas (experiencia de los empleados, conocimiento tecnológico, cultura empresarial, etc.) (42) (pág. 117)

Porter (43) (pág. 21) identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva:

- Economías de escala. Sus altos volúmenes le permiten reducir costos y dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
- Diferenciación del producto. Si la empresa diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.
- Inversiones de capital. Si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.
- Desventaja en costos independientemente de la escala. Ocurre cuando compañías establecidas tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia.
- Acceso a los canales de distribución. Si los canales de distribución para un producto están bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos median reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de

promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

- Política gubernamental. Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.

### **2.2.2.1. Desempeño económico de la empresa**

Cuando se enfoca en la competitividad que presenta una empresa se analizan varios factores, uno de ellos es el desempeño económico, el cual según Sandra, Boscán y Figuera (45) indican que este estudio es importante porque, entre ellos existe una relación con las funciones operativas del negocio, lo cual originaría una relación directamente con las estrategias funcionales.

Ahora, en la actualidad las funciones operativas son flexibles, ya que estas actividades han de adaptarse a pequeños volúmenes de una variedad de productos y el tiempo empleado es menor gracias al uso de tecnología. La operatividad de la empresa está fuertemente involucrada en el proceso de producción, pero no solo ello, ya que es necesario estudiar si la empresa tiene la capacidad necesaria para realizarlo, estas se relacionan con el espacio físico, tecnología, inversión y los materiales necesarios para iniciar el proceso.

Como ya se observó, no solo es producir también es proyectar los precios de los bienes o servicios a ofrecer y cuál ha de ser su costo.

En suma, para obtener un adecuado desempeño económico es necesario considerar el nivel de ventas, proceso productivo, recursos humanos y financiero.

### **2.2.2.2. Eficiencia de la administración de la empresa**

En los últimos años, la competitividad en el mercado es más fuerte, ello a causa del incremento de necesidades en diferentes sectores. Es decir, las empresas cada vez

incrementan el nivel de calidad y eficiencia en el área administrativa, con la finalidad de satisfacer al cliente.

Para lograr una adecuada administración se emplean herramientas de gestión estratégica, esta son, planeación, seguimiento, proceso y control, bajo el panorama del aprendizaje organizacional, de los procesos internos, clientes y las finanzas, por ultimo todas las acciones empleadas hacen posible que las empresas sean capaces de decidir y estas tengan la convicción de preparar a la empresa para afrontar los fuertes cambios en el mercado.

Durante el aprendizaje, el marketing forma parte primordial, ya que al conocer a sus clientes, seleccionar tu nicho de mercado, entre otras cosas es posible direccionar todos los esfuerzos de la empresa, hacia aquellos clientes que buscan un producto o servicios a ofrecer. Además; emplear marketing en la empresa implica marcar correctamente las estrategias y disminuir los costos, ya que esta estudia, trabaja y ofrece a su nicho de mercado así como su potencial clientela.

Ahora, así como el marketing de la empresa direcciona todas sus acciones hacia su nicho de mercado, las empresas operan bajo algún tipo de organización, la cual determina los objetivos, estrategias, funciones, y otros.

Los tipos de organización según McGraw Hill (46) son las siguientes:

- Organización por funciones: diferenciación de operaciones por departamentos.
- Organización por productos: asignación de departamento a cada producto.
- Organización geográfica: ubicación en diferentes zonas geográfica y el impacto que se da en cada zona comercial establecida.
- Organización por clientes: las políticas de ventas, precios, distribución, entre otras operaciones varían por cada grupo de cliente.

- Organización mixta: se da cuando las empresas son de grandes dimensiones, en la cual se da por zonas geográficas y dentro de ello puede funcionar una organización por productos, cliente, etc.

### **2.2.2.3. Eficiencia de los negocios de la empresa**

La eficiencia según la RAE (47) es “la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”, por otro lado esto se relaciona con el producto por unidad de coste de los recursos utilizados y la eficiencia técnica se enfoca en la medición de producción en relación de los recursos empleados.

Las características de la eficiencia según Torrents (48) son las siguientes:

- Se trata de un concepto limitado y en íntima relación con las actividades internas
- En ocasiones conduce a la eficacia, aunque eficiencia y eficacia no siempre están relacionadas porque:
  - Se puede ser eficiente, pero fracasar en el logro de los objetivos si se fabrica o presta un producto o servicio que no tiene demanda y,
  - Se pueden lograr los objetivos y no ser eficientes.

Realmente, no existen valoraciones absolutas para determinar qué cosas son correctas o incorrectas, pues sólo lo son desde un punto de vista del agente que tiene influencia.

- Significa obtener al máximo posible de cualquier objeto que la organización persiga.
- Dado un nivel de costos, significa también el beneficio máximo.
- Es ( o debe ser) el objetivo por excelencia

- Se asocia con factores susceptibles de medición de costes pues son más fáciles de medir que los beneficios.
- Pues en conexión con valores económicos, la obsesión por su logro puede significar el dominio de objetivos económicos sobre objetivos sociales

Según Cuellar (49) menciona que cuando una organización privada busca los mayores beneficios para su empresa, esta detecta su ambiente, estructuras de mercado, el cual determina como ha de comportarse la organización para cumplir sus objetivos; la estructura del mercado permite definir, el número de competidores en una industria, el poder de los participantes, y las facilidades así como dificultades para la entrada de nuevos competidores a la industria.

Las estructuras de mercado según Resico (50) son “diferentes formas que puede adoptar la competencia. Se diferencian por el número y tamaño de los productores y consumidores en el mercado, el tipo de bienes y servicios que se comercian, y el grado de transparencia de la información”, los mercados se encuentran divididos en dos grandes bloques: Competencia perfecta e imperfecta.

La competencia perfecta se encuentra condicionada a lo siguiente.

- Existencia de un elevado número de oferentes y demandantes. Implica que la decisión individual de cada uno de ellos ejercerá escasa influencia sobre el mercado global. Las empresas son precio-aceptantes
- Homogeneidad del producto. Supone que no existen diferencias entre el producto que vende un oferente y el que venden los demás.
- Transparencia del mercado. Requiere que todos los participantes tengan pleno conocimiento de las condiciones generales en que opera el mercado.
- Libertad de entrada y salida de empresas. Todas las empresas participantes podrán entrar y salir del mercado de forma inmediata en cuanto lo deseen.

Mientras que, la competencia imperfecta presenta características como:

- Los vendedores pueden controlar en alguna medida el precio de su producto

- Existe diferenciación del producto
- Existe información incompleta en el mercado.
- Las empresas se valen de la promoción para informar, persuadir o recordar a su mercado meta acerca de las características y beneficios de sus productos.
- Existe un patrón de precios altos y niveles de producción bajos.

Cabe señalar que dentro de cada estructura de mercado, los clientes son la principal causa de trabajo, ya que son ellos los consumidores finales y los que deciden demandar o no ciertos productos. Y si el cliente no se satisface con el producto, se inclinará por recurrir a la competencia para satisfacer sus necesidades.

#### ***2.2.2.4. Infraestructura de la empresa***

La infraestructura en la empresa es parte del crecimiento económico, ya que contar con todas las estrategias, acciones y operaciones, pero al existir una infraestructura incorrecta la calidad disminuye.

Entonces, una empresa necesita establecer sus metas, operaciones y objetivos en función de la inversión inicial en el negocio. Y a medida que se expanden las operaciones, la reinversión es importante para no obstruir el crecimiento de la empresa.

En el Perú y otras regiones, las PYMEs son negocios que generan empleo así como el dinamismo económico; entre los países están Inglaterra 91.2%, España 89%, Austria 94%, Suecia 92%, Estados Unidos 80.5% y Japón 73.6% (51).

Ahora, la inversión inicial en las PYMEs actualmente en el Perú según Terrones (52) es alta, ya que para el segundo trimestre del año 2016 existían 3.5 millones de estas empresas, lo cual ha ocasionado que la economía presente un importante dinamismo. Pero es importante resaltar que, al estar algunas de ellas en estado informal ocasiona que la capacidad de producción disminuya en un 50%, afectando directamente a la productividad del país.

Las tecnologías de información según Nicholas Carr, citado por Alfonso Cornella (53), ya no se consideran como un factor estratégico, sino que forman parte de la infraestructura; ello a consecuencia de que las empresas en su mayoría emplean diversas tecnologías para sus operaciones.

El empleo de nuevas tecnologías en empresas ha incrementado en los últimos años, ya no solo durante el proceso de producción también como herramienta fundamental para interactuar con los clientes, redes sociales.

Según Álvarez (54) los pilares para obtener beneficio de las tecnologías de información y comunicación en las PYMEs son:

- Alineamiento estratégico.
- Impacto en los procesos de negocio
- Arquitectura sólida
- Retorno sobre la inversión
- Riesgo controlado.

### 2.3. Definición de términos

- **Abastecimiento:** se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo. (55)
- **Actividades de apoyo:** son las que no están relacionadas con las actividades de producción y comercialización de un producto pero son de suma importancia en una empresa. (56)

- **Actividades primarias:** son aquellas que tienen que ver directamente con la producción y comercialización de producto. (56)
- **Análisis de entorno:** se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía. (57)
- **Análisis de la empresa:** consiste en un conjunto de técnicas utilizadas para investigar acerca de los factores internos de ésta, es decir, de las características de los recursos, medios, habilidades y capacidades de los que dispone la empresa para mantener y desarrollar una ventaja competitiva que le permita hacer frente al entorno y así lograr sus objetivos. (58)
- **Análisis del entorno competitivo:** un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones clave a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa.
- **Análisis del sector industrial:** es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial y trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en ese sector. (59)
- **Análisis estratégico:** consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. (60)
- **Análisis financiero:** es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones. (61)
- **Competitividad:** es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. (62)
- **Desarrollo tecnológico:** consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso; para los gerentes estas actividades tienen una connotación muy estrecha. (55)

- **Desempeño económico:** este estudio es importante porque, implica una relación con las funciones operativas del negocio, lo cual originaría una relación directamente con las estrategias funcionales.
- **Eficacia:** el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a la capacidad para lograr lo que uno se propone.
- **Eficiencia:** la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. (63)
- **Empresa agrícola ganadera:** controla la calidad de los alimentos y medicamentos para animales. (64)
- **Empresa agrícola:** es una actividad productora o primaria que obtiene materias primas de origen vegetal a través del cultivo. Se trata de una de las actividades económicas más importantes del medio rural. Junto con el sector ganadero o pecuario, el sector agrícola forma parte del sector agropecuario. (65)
- **Empresa:** es una organización de personas que comparten unos objetivos con el fin de obtener beneficios. (66)
- **Estrategia empresarial:** está conformada por un conjunto de decisiones para lograr metas, objetivos y acciones que la organización plantea para mantenerse en el mercado, lo cual involucra un análisis tanto interno como externo.
- **Infraestructura:** es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente. (67)
- **Logística de entrada:** se refiere a gestionar, recibir, almacenar las materias primas que necesitamos para el producto. (56)
- **Logística de salida:** cuando el producto está terminado hay que proceder a almacenarlo para hacerlo llegar al consumidor final. (56)
- **Marketing y ventas:** es donde se da a conocer el producto y esto se hace por medio de la publicidad. (56)
- **Operaciones de producción:** es cuando la materia prima hay que procesarlas para así obtener el producto final. (56)

- **Recursos humanos:** son las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. (68)
- **Servicio:** incluye garantía, instalación, reparación y mantenimiento. (56)

## 2.4. Hipótesis

### 2.4.1. Hipótesis general

El análisis estratégico financiero impacta positivamente en la competitividad de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC

### 2.4.2. Hipótesis Específicas

El análisis estratégico financiero impacta positivamente en las actividades primarias de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.

El análisis estratégico financiero impacta positivamente en las actividades de apoyo de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.

## 2.5. Variables

### 2.5.1. Definición conceptual de la variable

**Variable independiente:** Análisis estratégico financiero

El análisis estratégico financiero es aquel que realiza una evaluación integral de todos los elementos que afectan de una u otra forma la parte financiera de la organización, aunque estos elementos no sean de carácter financiero, pero tienen incidencia en dicha área.

**Variable dependiente:** Competitividad

La competitividad en las empresas se encuentra relacionado con el empleo de estrategias, además muestra la capacidad que la organización presenta para responder, anticiparse a las demandas y necesidades del entorno en el cual realiza sus actividades.

### 2.5.2. Definición operacional de la variable

**Variable independiente:** Análisis estratégico financiero

Es el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrentan los elementos financieros y no financieros.

**Variable dependiente:** Competitividad

Es la capacidad que tiene una empresa para mantener las actividades primarias y actividades de apoyo.

### 2.5.3. Operacionalización de la variable

**Variable independiente:** Análisis estratégico financiero

Dimensiones:

- Elementos financieros
  - Capital de trabajo
  - Razones financieras
  
- Elementos no financieros
  - Capital intelectual
  - Plusvalía
  - Información medioambiental

**Variable dependiente:** Competitividad

- Actividades primarias
  - Logística de entrada

- Control de entrada
  - Almacén
  - Inventario
  - Control de costos
- Operaciones
  - Instalaciones, máquinas y equipos
  - Técnicas de planificación
  - Control de la producción
  - Control de los costos de fabricación
- Logística de salida
  - Almacén
  - Inventario
  - Control de costos
  - Medios de distribución
- Marketing y Ventas
  - Mercado
  - Relación con el cliente
  - Medios de promoción
- Servicio
  - Postventa
  - Satisfacción del servicio
  - Reclamos
- Actividades de apoyo
  - Recursos humanos
    - Puestos de trabajo
    - Técnicas de reclutamiento y selección
    - Capacitación
    - Motivación
    - Trabajo en equipo
    - Comunicación
  - Abastecimiento

- Disponibilidad de la materia prima
- Gestión de compras
- Relación con proveedores

Para Rohvein; Paravie; Urrutia (69) resumen las actividades y recursos en dos: las actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio) y las actividades de apoyo donde encontraríamos los recursos humanos, el abastecimiento, la infraestructura y el desarrollo tecnológico.

Las autoras desagregan cada uno de los elementos para poder evaluar en conjunto la competitividad empresarial.

Logística de entrada: Hace referencia a todas las actividades desarrolladas para la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas e insumos adquiridos para la elaboración del producto (69)

En la logística de entrada están incluidos el control de entrada, almacén, inventario y control de los costos.

En lo referente a operaciones según (69)

Incluye todas las actividades necesarias para realizar el proceso de producción. Este se inicia con la recepción de la materia prima e insumos, que luego son sujetos a los procesos de transformación para obtener un producto final. También la fabricación, el armado, el embalado y mantenimiento de los equipos.

Aquí están considerados las instalaciones, máquinas y equipos, las técnicas de planificación, el control de la producción y el control de los costos de fabricación.

Por otro lado se tiene la logística de salida que se refiere a todas aquellas actividades comprendidas desde el momento que el departamento de producción

libera el producto, y este es inventariado como producto terminado y almacenado hasta su distribución final hacia el mercado (69)

Aquí están considerados: almacén, inventario, control de costos, medios de distribución.

El marketing y las ventas sería otro elemento a evaluar, aquí están considerados el mercado, la relación con el cliente y los medios de promoción.

Otro elemento a analizar son los servicios. En los servicios se considera la postventa, la satisfacción del cliente y los reclamos.

En cuanto a los recursos humanos los elementos que se toman en cuenta son: puestos de trabajo, técnicas de reclutamiento y selección, capacitación, motivación, trabajo en equipo y comunicación.

Abastecimiento "Son las actividades para adquirir los insumos y materias primas necesarios para fabricar los productos de la empresa. Así como también, otros suministros y activos fijos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios" (69)

En esta parte se considera la disponibilidad de la materia prima, la gestión de compras y la relación con proveedores.

Otro aspecto muy importante a evaluar es la infraestructura, en el que se toma en cuenta la estructura, los objetivos, la gestión de la calidad, las inversiones, la gestión ambiental y la gestión de la seguridad e higiene.

Por último se evalúa el desarrollo tecnológico.



## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo porque se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento. Se estableció estadísticamente la relación entre las variables de estudio.

La investigación es descriptivo – correlacional por cuanto se analizó la relación entre las variables de estudio y se estableció si existe relación positiva o negativa.

Según el método de investigación es el hipotético deductivo que consiste en hacer observaciones manipulativas y análisis, a partir de las cuales se formulan hipótesis que serán comprobadas mediante experimentos controlados. Aunque esta no es la única forma de hacer ciencia, es la más utilizada y validada. (70)

La investigación realizada en la presente tesis, es no experimental porque es aquella que no manipula deliberadamente las variables (71). Se observaron fenómenos en su contexto natural, para después analizarlos.

### **3.2. Descripción del ámbito de la investigación**

El presente trabajo se desarrolló en la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC ubicada en Juliaca provincia de San Román departamento de Puno.

La empresa se dedica a la cría de ganado y al 2016 cuenta con un total de 13 trabajadores.

Se eligió la empresa debido a su rubro de negocio y a las facilidades que se comprometió a brindar para la realización del presente estudio.

A continuación se presentarán algunos datos de la empresa:

**Número de RUC:** 20448345298 - AGRICOLA GANADERA SAN ANTONIO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

**Tipo Contribuyente:** SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

**Condición del Contribuyente:** HABIDO

**Dirección del Domicilio Fiscal:** JR. 4 DE NOVIEMBRE NRO. 400 CERCADO (A MEDIA CDR. DE REGISTROS PÚBLICOS) PUNO - SAN ROMAN - JULIACA

**Sistema de Emisión de Comprobante:** MANUAL

**Actividad de Comercio Exterior:** SIN ACTIVIDAD

**Sistema de Contabilidad:** COMPUTARIZADO

### **3.3. Población y muestra**

Para la presente investigación se considera solo el análisis de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC. Por tanto la población de estudio está constituida por los trabajadores directivos, administrativos y obreros de la empresa.

Siendo el número total de trabajadores trece (13) entonces este número constituye la población de estudio. Dado dicho número no se aplicará muestra, sino se realizará un censo a toda la población de estudio.

### **3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

Se ha decidido utilizar la triangulación de instrumentos para poder obtener conclusiones válidas respecto a los hechos materia de investigación.

Instrumentos aplicados a los trabajadores:

- Encuesta: Se realizó una encuesta entre los trabajadores en torno a las dos variables de estudio. La encuesta intentó indagar las acciones que realiza la empresa en torno al análisis estratégico financiero y la competitividad.
- Entrevista: Dirigida al gerente general de la empresa y a los socios de la misma. Se evaluó en dicha entrevista de qué manera enfocan el análisis estratégico financiero y cómo se ha desarrollado en los últimos años.
- Guía de análisis documental: Se solicitó documentación de la empresa tales como: estados financieros, plan operativo anual, plan estratégico, etc. A partir de dichos documentos se realizó un análisis que permita orientar lo que normativamente señala la empresa en sus documentos de gestión en torno a los elementos estudiados.

### 3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

La encuesta fue evaluada a través del estadístico Alpha de Cronbach.

Alpha de Cronbach es un estadístico de amplio uso que resulta de ser la media ponderada de las correlaciones entre las variables que forman la escala.

El Alpha de Cronbach fue medido en base a la siguiente escala:

Mayor a 0.9 será considerado excelente

Mayor a 0.8 será considerado bueno

Mayor a 0.7 será considerado aceptable

Mayor a 0.6 será considerado cuestionable

Mayor a 0.5 será considerado pobre

Menor a 0.5 es inaceptable

El resultado final del Alpha de Cronbach fue 0.84 con lo cual se considera bueno.

Respecto a la validez fue utilizado el juicio de expertos. Se presentó el cuestionario a aplicar a una terna de tres expertos en la materia, los cuales evaluaron los ítems de acuerdo a los siguientes criterios:

- Claridad: Si está formulado con un lenguaje apropiado.
- Objetividad: Si está expresado en conductas observables
- Actualidad: Adecuado al avance de la ciencia y tecnología
- Organización: Existe una organización lógica entre los ítems del cuestionario.
- Suficiencia: Los aspectos de cantidad y calidad son los adecuados.
- Intencionalidad: Adecuado para valorar los constructos en estudio.
- Consistencia: Si está basado en aspectos teórico – científicos.
- Coherencia: Si existe coherencia entre índices, indicadores y dimensiones.
- Metodología: Si la estrategia utilizada responde al propósito del diagnóstico.

- Oportunidad: El instrumento puede ser aplicado en cualquier momento o deberá esperarse un momento apropiado.

Luego de la evaluación de los expertos se procedió a ponderar estadísticamente las respuestas y se evaluó de acuerdo a la siguiente escala:

0 – 20% Deficiente

21-40% Regular

41 – 60% Bueno

61 – 80% Muy bueno

81 – 100% Excelente

Resultados de la Validación:

Validador	%
Dr. Julio Palomino Silva	90% (Excelente)
Dr. Oswaldo Vasquez Cerna	85% (Excelente)

### 3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos

Para la recolección de datos se ha planteado contar con la colaboración del personal directivo de la empresa. Es así que se programó que en una de las reuniones que se realiza con los empleados de la empresa se pueda aplicar la encuesta.

Respecto a la entrevista, ésta se realizó en el despacho del gerente general de acuerdo al cronograma de investigación.

Para el procesamiento de datos se ha considerado realizar una base de datos utilizando el programa My SQL. Luego de ello el análisis estadístico se realizó en SPSS y Microsoft Excel.

En principio se ha considerado que el estadístico Chi Cuadrado, sea el que nos permita la comprobación de las hipótesis en cuestión. Sin embargo esto debe confirmarse luego

analizando las características de la base de datos en cuestión dado los requisitos necesarios que se deben cumplir antes de realizar la comprobación de hipótesis.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la variable independiente Análisis Estratégico Financiero:

**Dimensión: Elementos financieros**

Tabla 5. Disponibilidad de información financiera en forma veraz y oportuna

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia

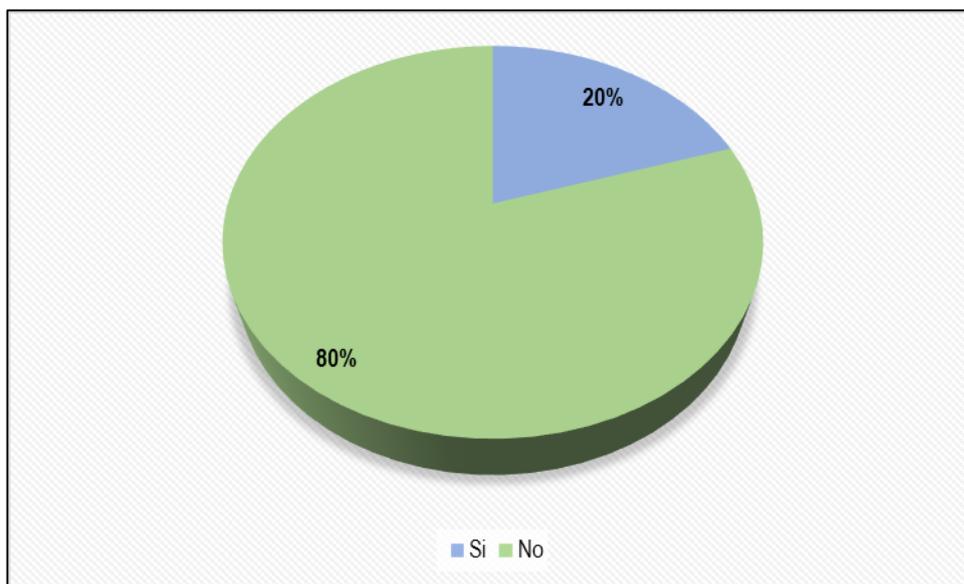


Gráfico 4. Disponibilidad de información financiera en forma veraz y oportuna

Fuente. Elaboración propia

La mayoría de los encuestados señala que no posee disponibilidad de información financiera de manera veraz y oportuna.

Tabla 6. **La empresa elabora sus estados financieros**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia

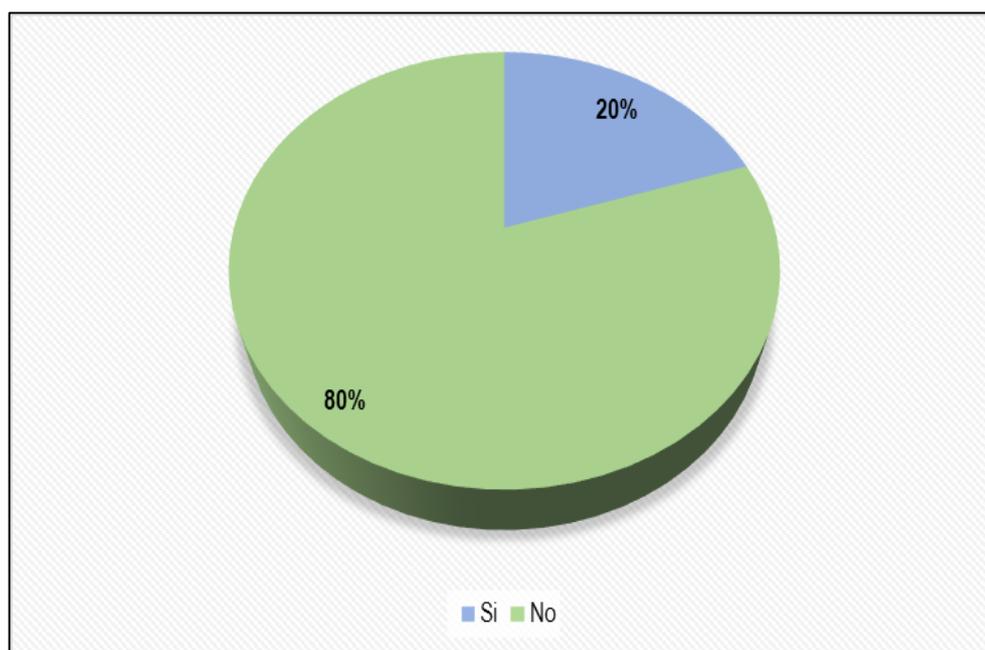


Gráfico 5. **La empresa elabora sus estados financieros**

Fuente. Elaboración propia

Un considerable 80% señala que no elaboran sus estados financieros.

Tabla 7. Cada cuanto tiempo su empresa emite estados financieros

	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	1	10%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	4	40%
Otro	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia

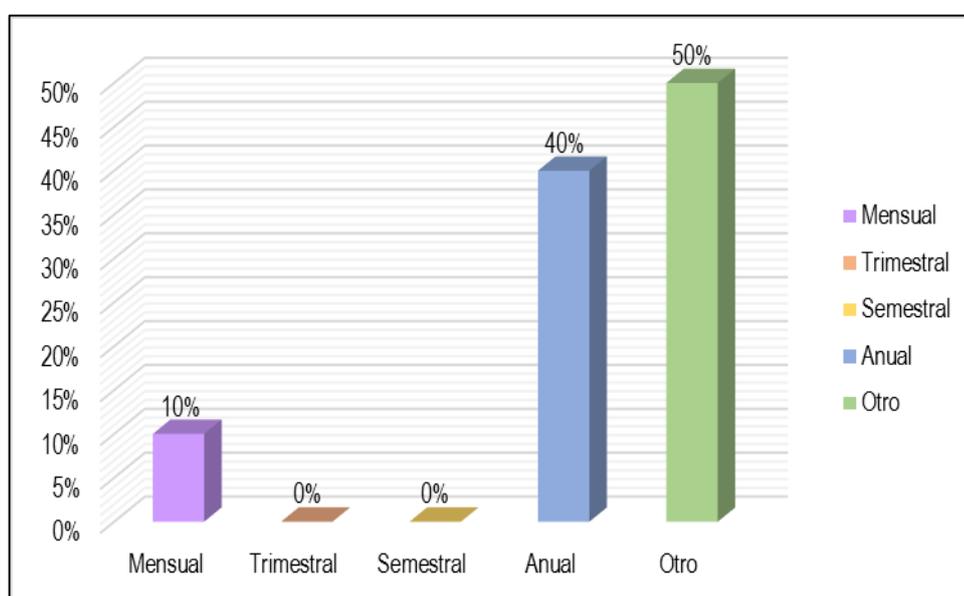


Gráfico 6. Cada cuanto tiempo su empresa emite estados financieros

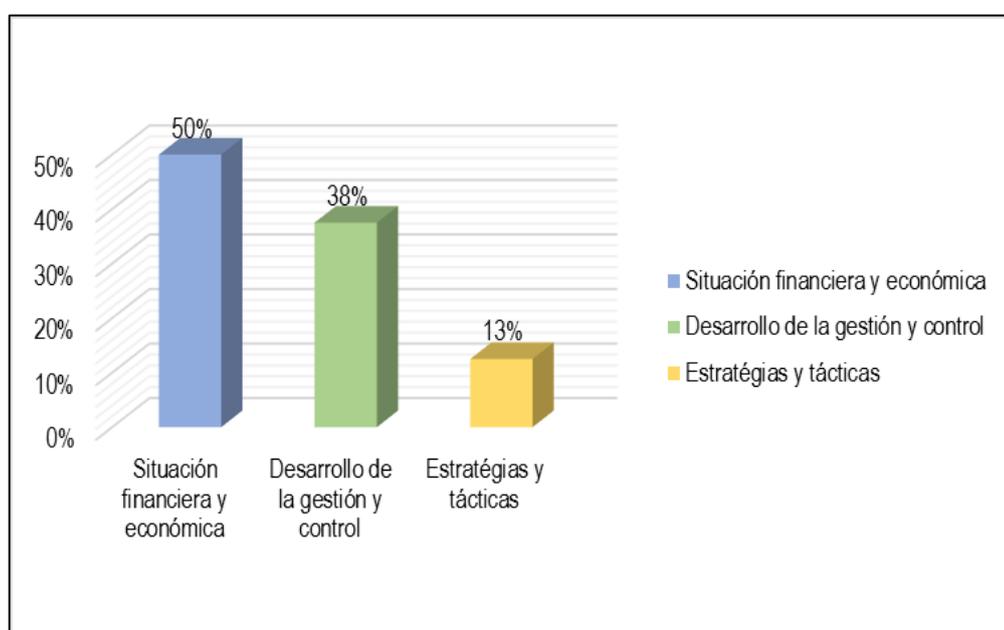
Fuente. Elaboración propia

La mayoría de los empresarios mencionaron que emiten sus estados financieros de manera anual, mientras que un 10% lo hace de manera mensual. Por otro lado, el otro 50% lo hace pasado cada año.

**Tabla 8. Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros**

	Frecuencia	Porcentaje
Situación financiera y económica	4	50%
Desarrollo de la gestión y control	3	38%
Estrategias y tácticas empresariales	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia



**Gráfico 7. Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros**

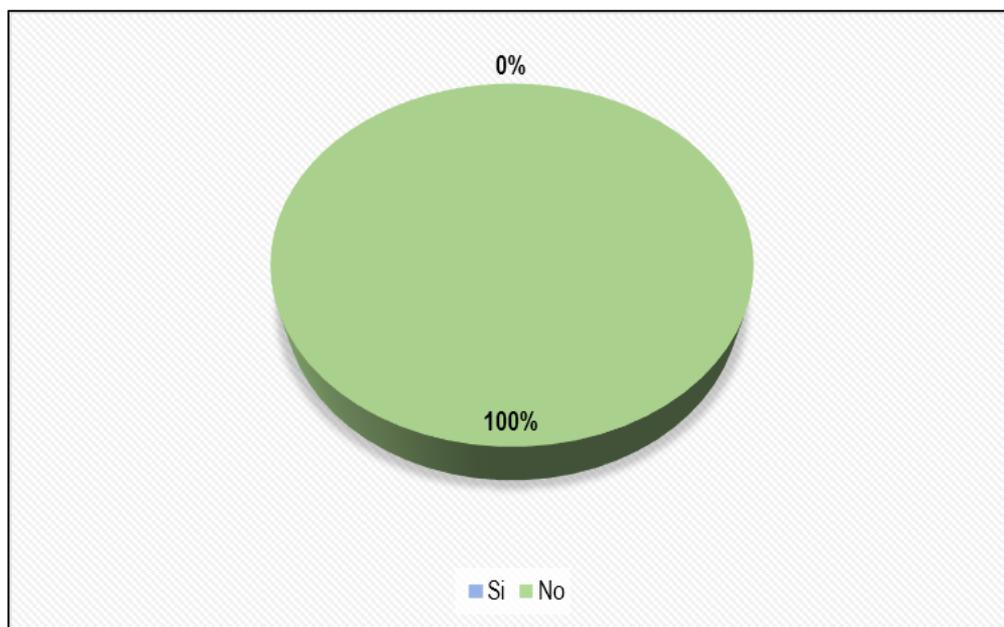
Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a lo manifestado, para el 50% la importancia de los estados financieros radica en conocer la situación financiera y económica, mientras que un 38% lo relaciona al desarrollo de la gestión y control y solo un 13% lo relaciona a estrategias y tácticas empresariales.

**Tabla 9. Considera usted que la información financiera y económica contenida en los estados financieros es utilizada para el análisis financiero de la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia



**Gráfico 8. Considera usted que la información financiera y económica contenida en los estados financieros es utilizada para el análisis financiero de la empresa**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. El 100% mencionó que la información financiera y económica contenida en los estados financieros no es utilizada para el análisis financiero de la empresa.

Tabla 10. En qué aspectos de los mencionados a continuación incide el análisis financiero

	Si	No	Total
Toma de decisiones	40%	60%	100%
Planeación	0%	100%	100%
Control	40%	60%	100%
Actividades administrativas	10%	90%	100%
Todas las anteriores	0%	100%	100%
Ninguna de las anteriores	20%	80%	100%
Otros	0%	100%	100%

Fuente. Elaboración propia

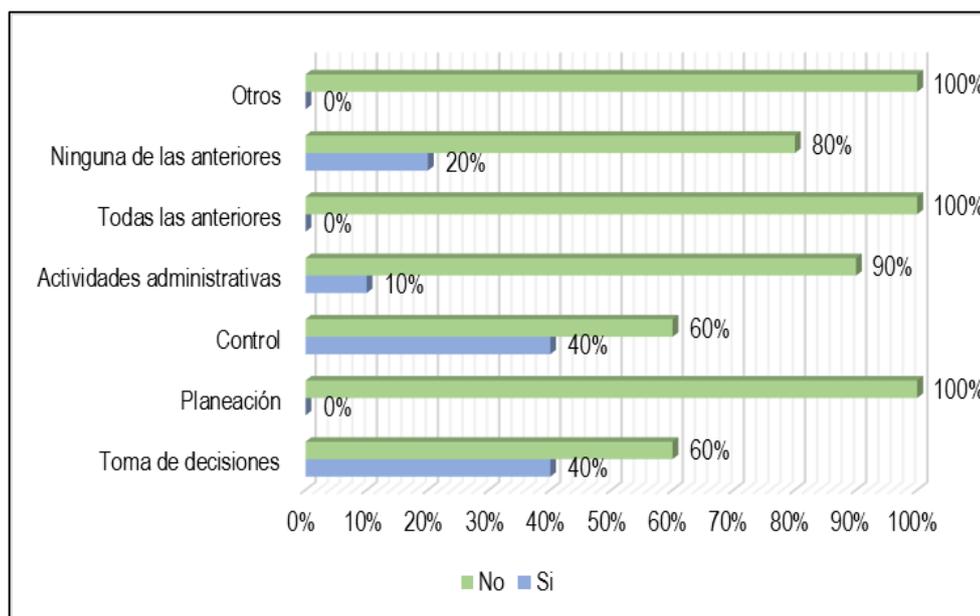


Gráfico 9. En qué aspectos de los mencionados a continuación incide el análisis financiero

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. Un importante 40% opina que la toma de decisiones y el control inciden directamente en el análisis financiero, mientras que solo un 10% considera que está relacionado con las actividades administrativas.

Tabla 11. Elementos de análisis financiero que utiliza su empresa

	Si	No	Total
Cálculo de costos	10%	90%	100%
Análisis de EE.FF	10%	90%	100%
Estado de situación financiera	20%	80%	100%
Estado de ganancias y pérdidas	40%	60%	100%
Estado de flujo de efectivo	0%	100%	100%
Estado de cambio de las cuentas del patrimonio	0%	100%	100%
Capital de trabajo	0%	100%	100%
Otros	30%	70%	100%

Fuente. Elaboración propia

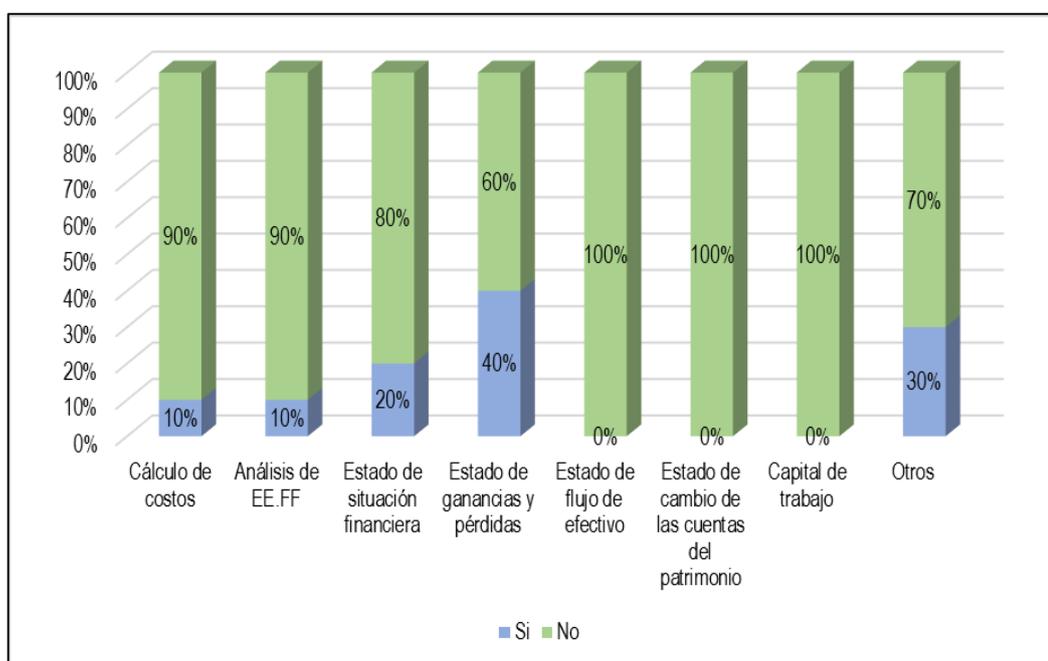


Gráfico 10. Elementos de análisis financiero que utiliza su empresa

Fuente. Elaboración propia

Para el análisis financiero utilizan los estados de ganancias y pérdidas, sin embargo un 30% menciona que utiliza otros elementos. Por otro lado un 20% usa el estado de situación financiera. Ninguno mencionó que utiliza el estado de flujo de efectivo, estado de cambio de las cuentas del patrimonio y capital de trabajo.

Tabla 12. Aspectos financieros de la empresa que deben analizarse para la toma de decisiones

	Si
Liquidez	20%
Gestión	0%
Solvencia	10%
Rentabilidad de la empresa	20%
Ingresos	10%
Costos	20%
Resultados obtenidos por la empresa	10%
Inversiones	20%
Endeudamiento	10%
Riesgo empresarial	20%
Punto de equilibrio	0%
Todos	10%
Ninguno	30%
Otros	0%

Fuente. Elaboración propia

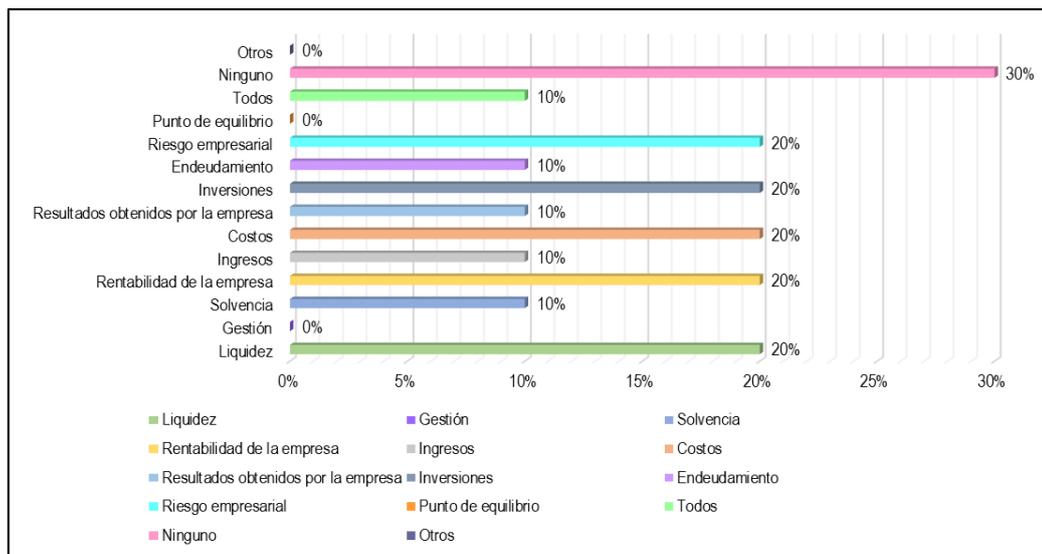


Gráfico 11. Aspectos financieros de la empresa que deben analizarse para la toma de decisiones

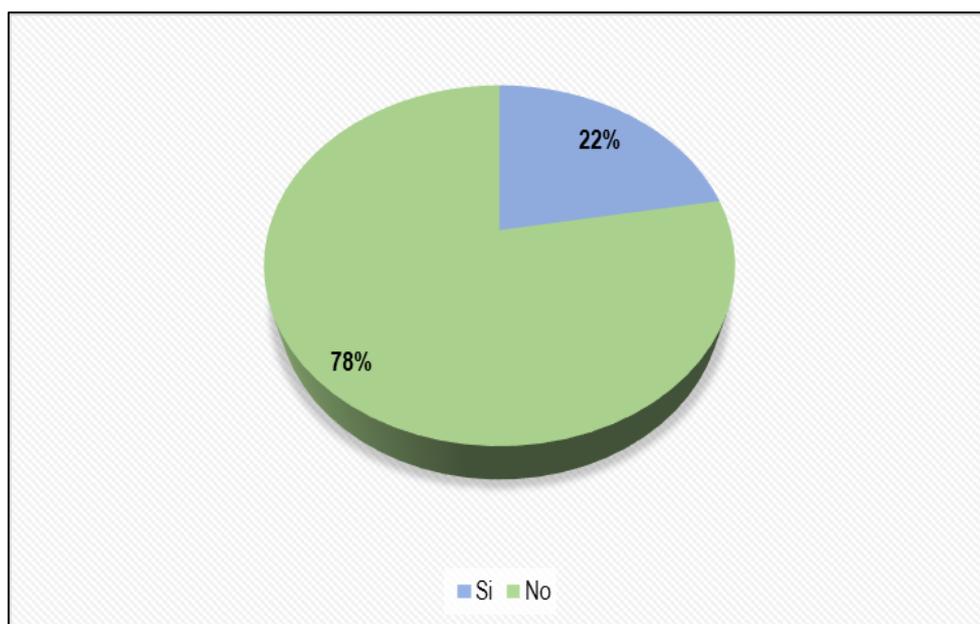
Fuente. Elaboración propia

El 20% considera que para la toma de decisiones se debe analizar riesgo empresarial, inversiones, costos, rentabilidad de la empresa y liquidez. Por otro lado el 10% opina que se debe tener en cuenta el endeudamiento, resultados obtenidos por la empresa, ingresos y solvencia. Ninguna de las empresas considera la gestión como un aspecto para la toma de decisiones.

**Tabla 13. Cree usted que es posible tomar decisiones efectivas sin el análisis financiero aplicado a la organización**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	22%
No	7	78%
Total	9	100%

Fuente. Elaboración propia



**Gráfico 12. Cree usted que es posible tomar decisiones efectivas sin el análisis financiero aplicado a la organización**

Fuente. Elaboración propia

Un considerable 78% de los encuestados menciona que sería imposible tomar decisiones efectivas sin el análisis financiero aplicado a la organización.

Tabla 14. **Qué tipo de decisiones pueden tomarse en la empresa, con el análisis financiero obtenido de los estados financieros**

	Frecuencia	Porcentaje
Inversión y financiamiento	2	20%
Tácticas y estrategias	0	0%
Todas las anteriores	4	40%
Ninguna de las anteriores	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia

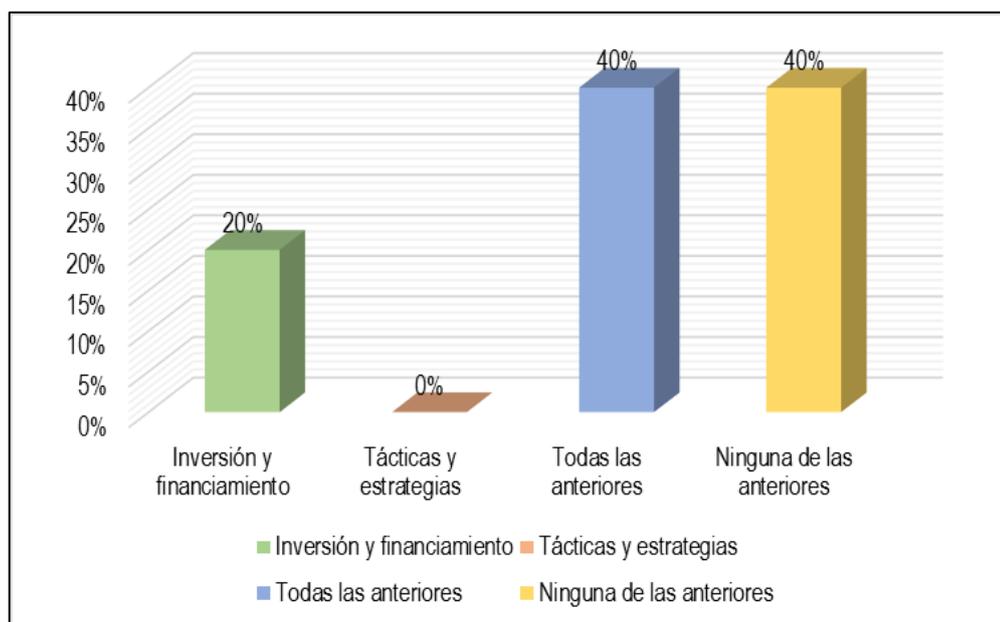


Gráfico 13. **Qué tipo de decisiones pueden tomarse en la empresa, con el análisis financiero obtenido de los estados financieros**

Fuente. Elaboración propia

Con el análisis financiero, las empresas pueden tomar decisiones relacionadas mayoritariamente en temas de inversión y financiamiento, mientras que un considerable 40% considera que se pueden tomar decisiones respecto a otros puntos.

Tabla 15. **En su empresa se elabora el estado de situación financiera**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia

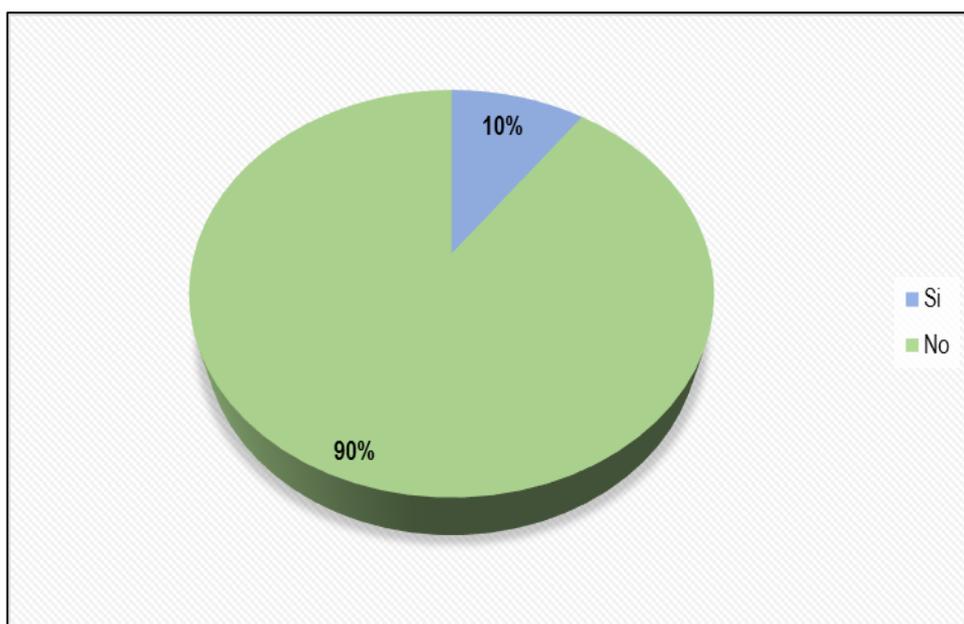


Gráfico 14. **En su empresa se elabora el estado de situación financiera**

Fuente. Elaboración propia

Un considerable 90% mencionó que no elaboran el estado de situación financiera.

Tabla 16. **Considera usted que el estado de situación financiera es importante para su empresa**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia

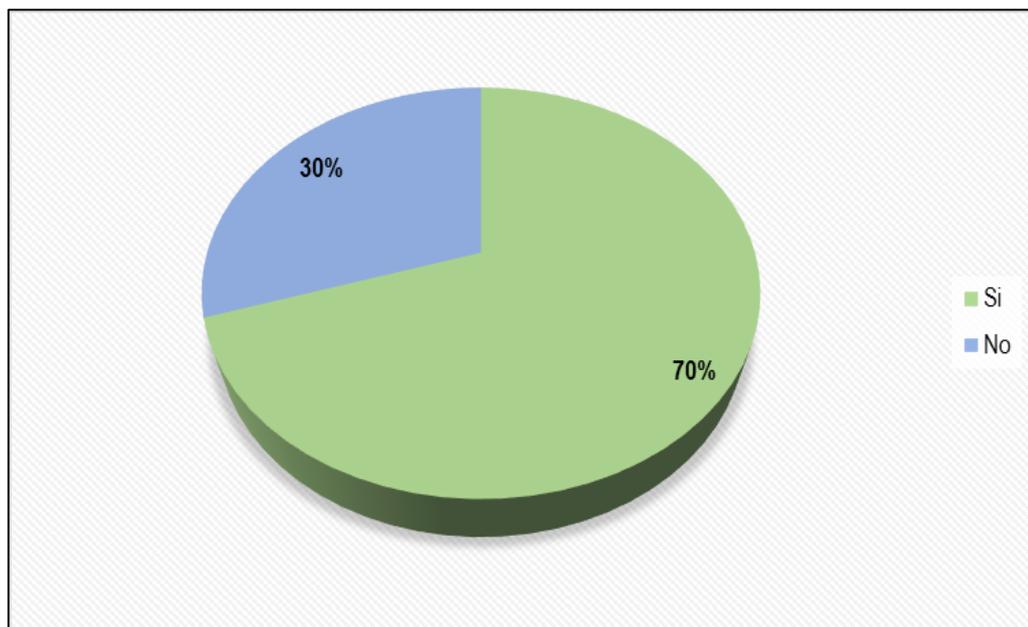


Gráfico 15. **Considera usted que el estado de situación financiera es importante para su empresa**

Fuente. Elaboración propia

Un importante 70% considera que si es importante el estado de la situación financiera.

Tabla 17. **Se elabora el estado de ganancias y pérdidas**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia

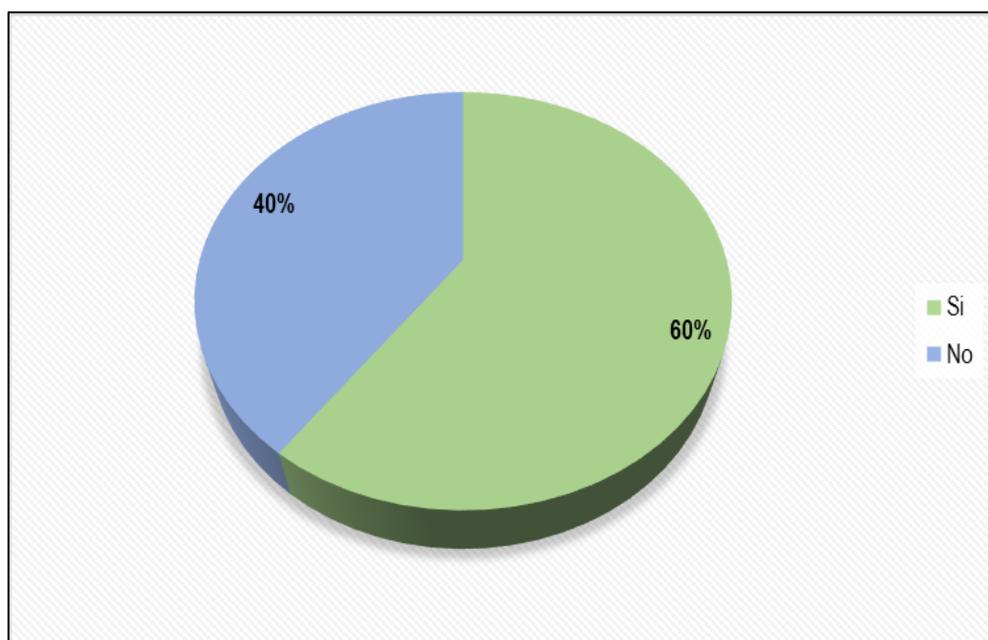


Gráfico 16. **Se elabora el estado de ganancias y pérdidas**

Fuente. Elaboración propia

El 60% mencionó que si elabora su estado de ganancias y pérdidas.

Tabla 18. Con que finalidad se elabora los estados de ganancias y pérdidas

	Si	No	Porcentaje
Evaluar la rentabilidad	50%	50%	100%
Evaluar desempeño de la organización	10%	90%	100%
Estimar el potencial de crédito	0%	0%	0%
Medir el riesgo	0%	0%	0%
Todas las anteriores	10%	90%	100%
Ninguna de las anteriores	30%	70%	100%
Otras	0%	0%	0%

Fuente. Elaboración propia

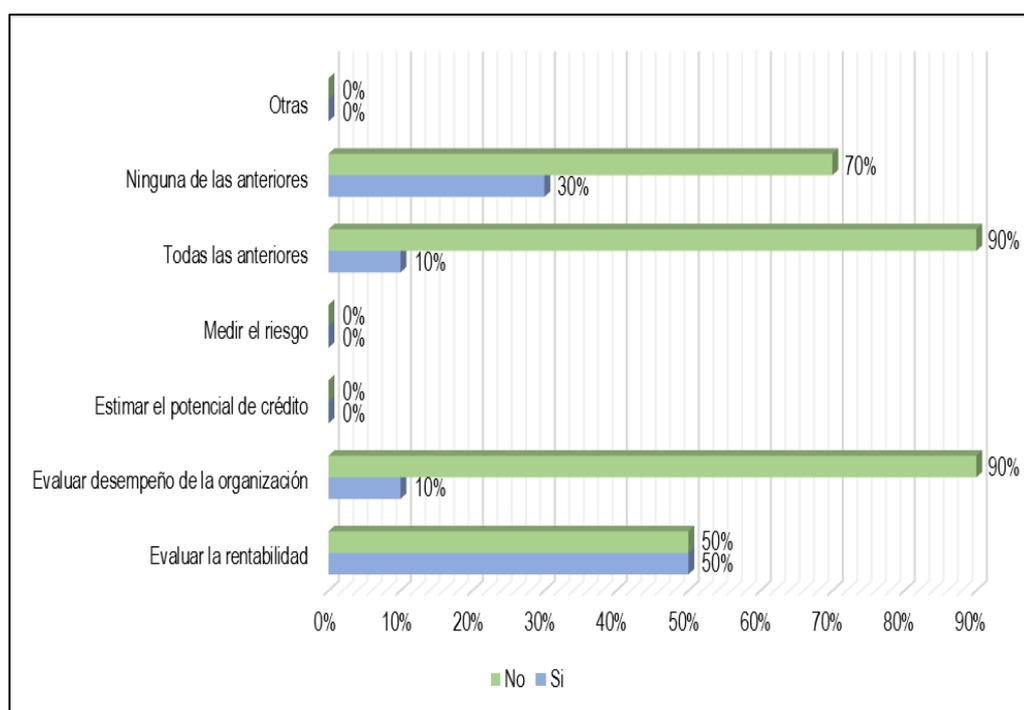


Gráfico 17. Con que finalidad se elabora los estados de ganancias y pérdidas

Fuente. Elaboración propia

El 50% señala que elabora su estado de ganancias y pérdidas para evaluar la rentabilidad, por otro lado solo un 10% lo hace para evaluar su desempeño de la organización.

Tabla 19. **Se elabora el estado de flujo de efectivo**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

Fuente. Elaboración propia

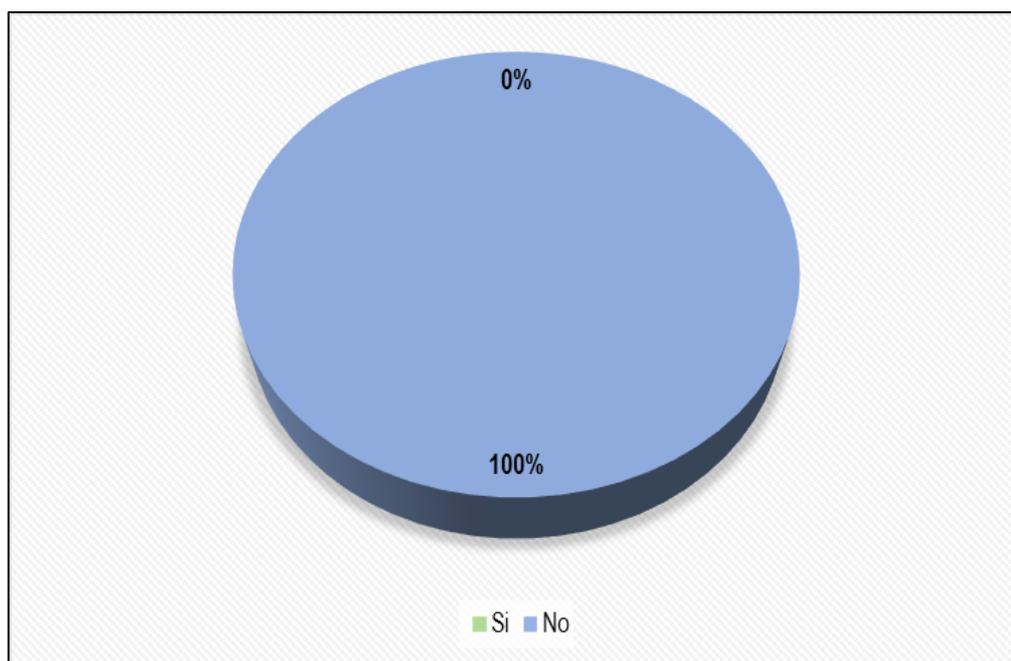


Gráfico 18. **Se elabora el estado de flujo de efectivo**

Fuente. Elaboración propia

Todos señalaron que no elaboran su estado de flujo de efectivo.

Tabla 20. **Considera usted que el estado de flujo de efectivo es importante**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	56%
No	4	44%
Total	9	100%

Fuente. Elaboración propia

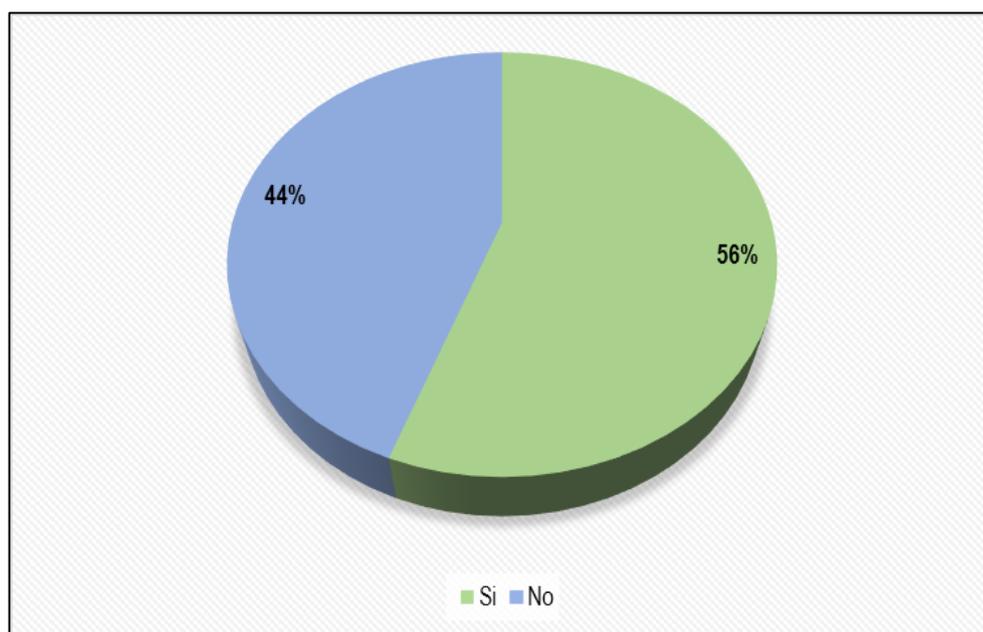


Gráfico 19. **Considera usted que el estado de flujo de efectivo es importante**

Fuente. Elaboración propia

El 56% considera que si es importante el estado de flujo de efectivo, mientras que un 44% piensa que no lo es.

Tabla 21. **Qué aspectos financieros cree usted que permiten evaluar el estado de flujo de efectivo de ésta**

	Si	No	Total
Generar efectivo y equivalente de efectivo	11%	89%	100%
Evaluación de proyectos de inversión	11%	89%	100%
Necesidad de liquidez	33%	67%	100%
Cambios de mezcla de activos	0%	100%	100%
Relación entre la utilidad neta y saldos de cambio de efectivo	0%	100%	100%
Toma de decisiones	22%	78%	100%
Todas las anteriores	11%	89%	100%
Ninguna de las anteriores	56%	44%	100%
Otros	0%	100%	100%

Fuente. Elaboración propia

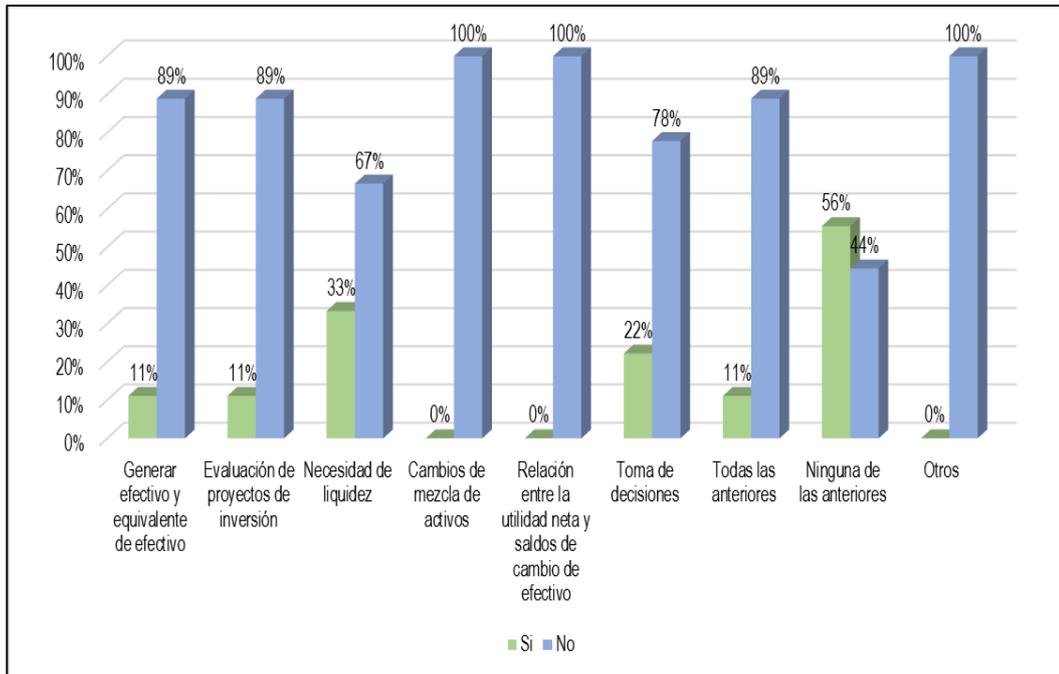


Gráfico 20. **Qué aspectos financieros cree usted que permiten evaluar el estado de flujo de efectivo de ésta**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. El 33% de los encuestados menciona que la necesidad de liquidez es importante para evaluar el estado de flujo de efectivo, un 22% considera que la toma de decisiones también permite evaluar el estado de flujo de efectivo.

Tabla 22. **Elabora la empresa el estado de cambio de las cuentas de patrimonio**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia

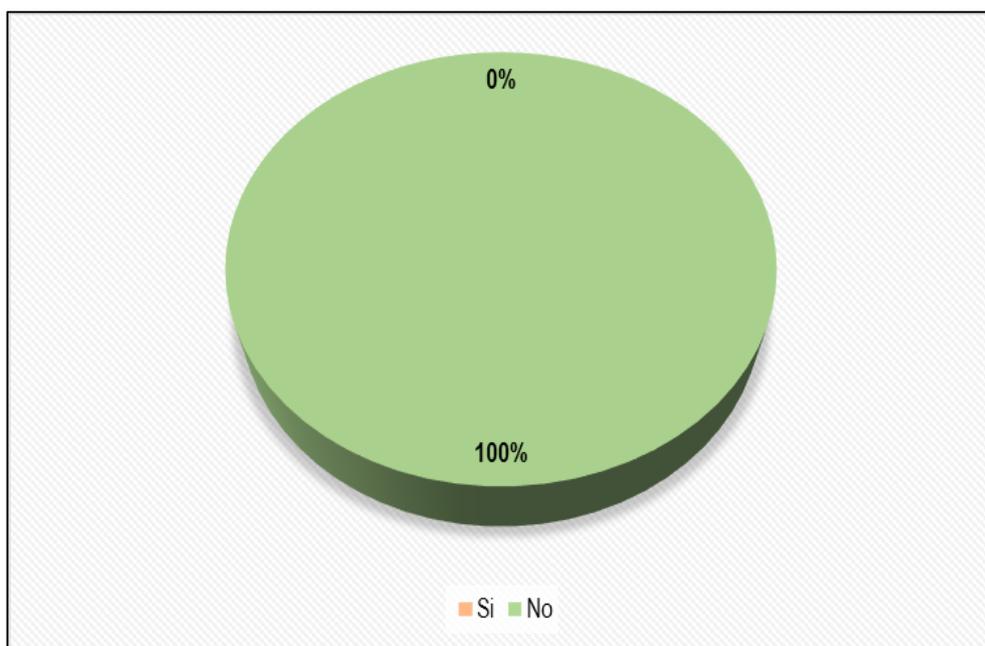


Gráfico 21. **Elabora la empresa el estado de cambio de las cuentas de patrimonio**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. El 100% de los encuestados señalan que no elabora su estado de cambio de las cuentas de patrimonio.

Tabla 23. **Que finalidad persigue al elaborar el estado de cambio de las cuentas del patrimonio**

	Frecuencia	Porcentaje
Estructura financiera	0	0%
Decisiones correctivas	3	30%
Todas las anteriores	0	0%
Ninguna de las anteriores	6	60%
Otros	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia

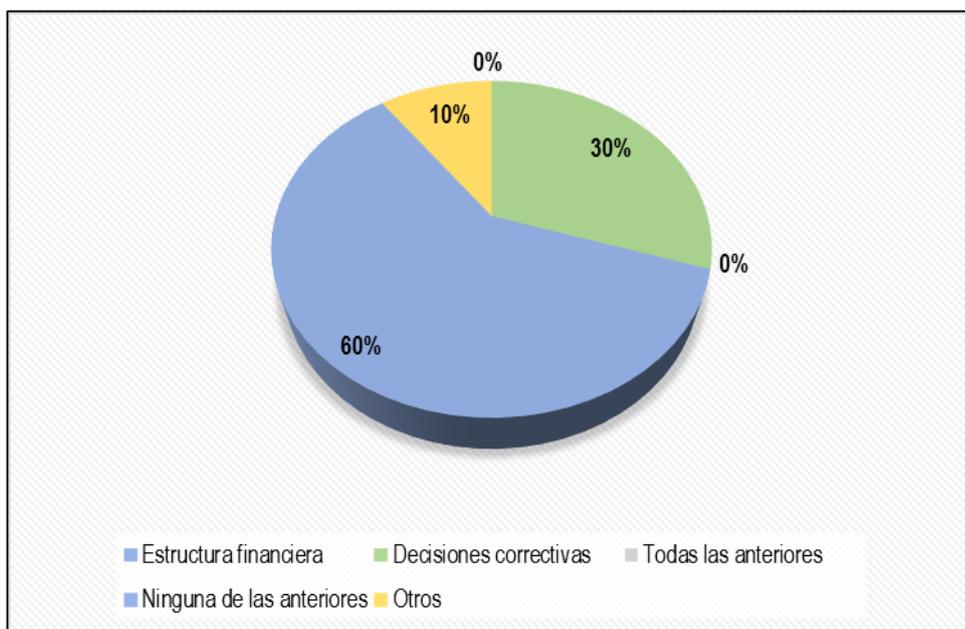


Gráfico 22. **Que finalidad persigue al elaborar el estado de cambio de las cuentas del patrimonio**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. El 30% opina que las decisiones correctivas permiten elaborar el estado de cambio de las cuentas del patrimonio.

**Indicador: Capital de trabajo**

Tabla 24. **Su empresa realiza análisis del capital de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia

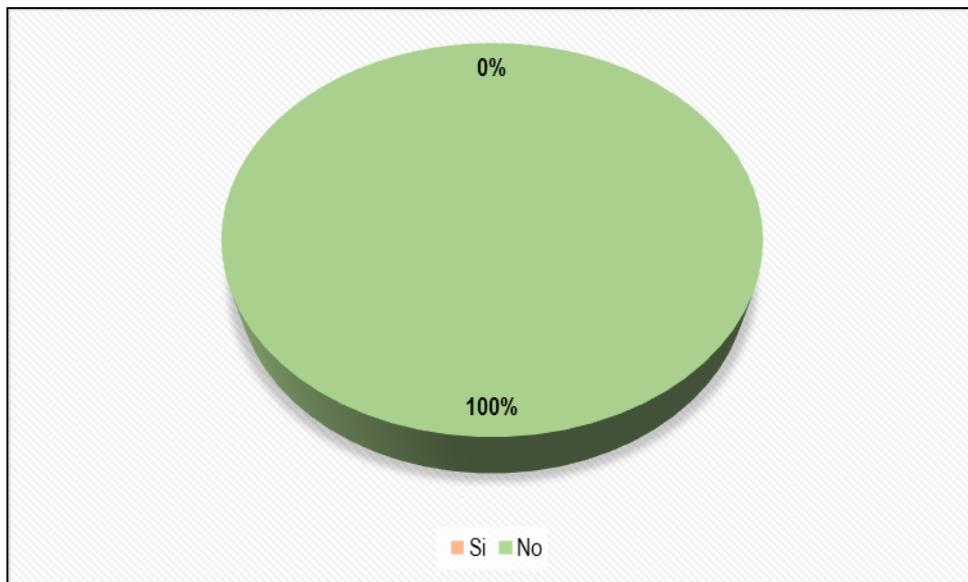


Gráfico 23. **Su empresa realiza análisis del capital de trabajo**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. Todos mencionaron que no realizan análisis del capital de trabajo.

Tabla 25. **Cuál es el grado de importancia que tiene su empresa para determinar el capital de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0%
Medio	1	10%
Bajo	0	0%
Nulo	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia

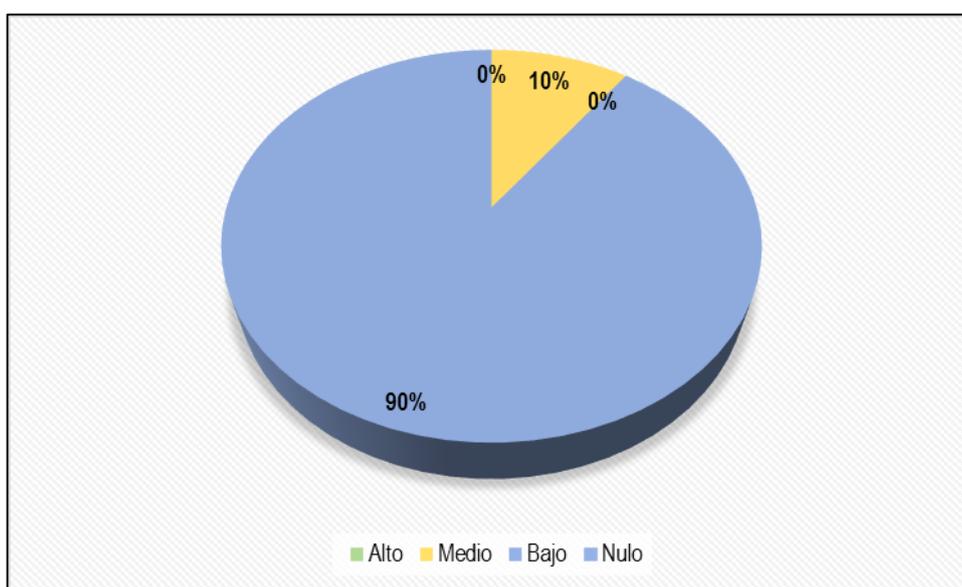


Gráfico 24. **Cuál es el grado de importancia que tiene su empresa para determinar el capital de trabajo**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. El 90% de los encuestados señalan que no tiene ningún grado de importancia la empresa para determinar el capital de trabajo.

Tabla 26. **Que finalidad persigue su empresa al determinar el capital de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje
Eficiencia técnica	0	0%
Rentabilidad de la organización	0	0%
Riesgo para la organización	0	0%
Todas las anteriores	2	20%
Ninguna de las anteriores	8	80%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia

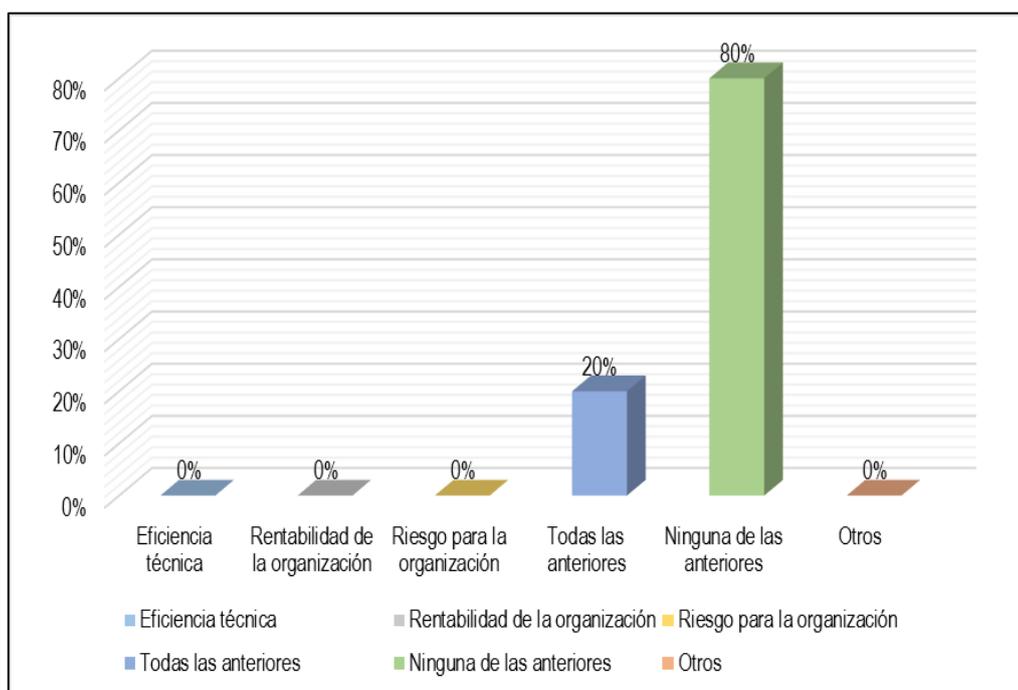


Gráfico 25. **Que finalidad persigue su empresa al determinar el capital de trabajo**

Fuente. Elaboración propia

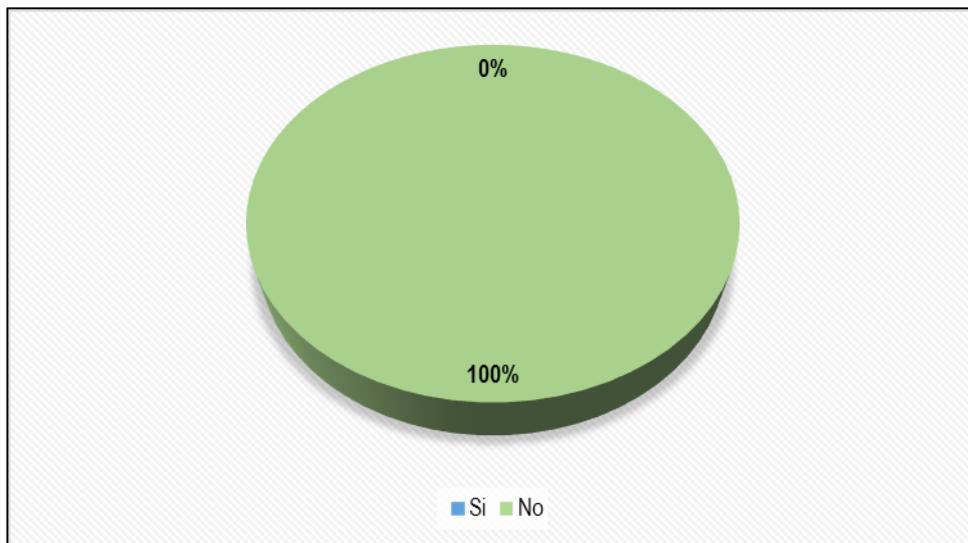
Interpretación. La finalidad que persiguen el 20% de los encuestados es la eficiencia técnica, la rentabilidad de la organización y el riesgo para la organización, mientras que un considerable 80% menciona que ninguna de las anteriores.

**Indicador: Razones financieras**

**Tabla 27. Determina su empresa las razones financieras**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia



**Gráfico 26. Determina su empresa las razones financieras**

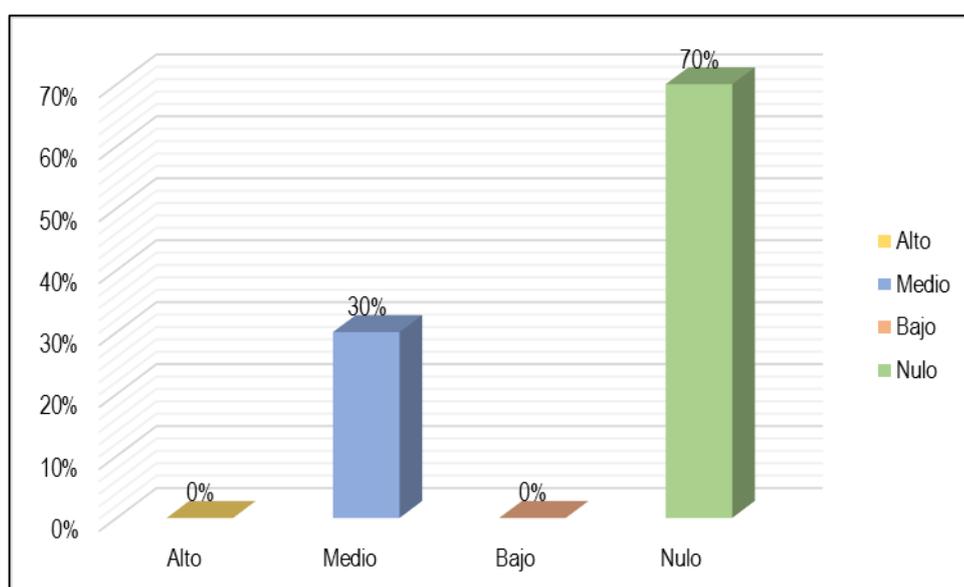
Fuente. Elaboración propia

Interpretación. Todos los encuestados consideran que no determinan las razones financieras.

**Tabla 28. Cuál es el grado de importancia de las razones financieras**

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0%
Medio	3	30%
Bajo	0	0%
Nulo	7	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia



**Gráfico 27. Cuál es el grado de importancia de las razones financieras**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. El 70% mencionó que las razones financieras no tienen ningún grado de importancia, mientras que para un minoritario 30% le dan una mediana importancia dentro de su empresa.

Tabla 29. Cuál de estas razones financieras son aplicadas en su empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Razón de liquidez	2	20%
Razón de endeudamiento	0	0%
Razones de rentabilidad	1	10%
Razones de cobertura	0	0%
Todas las anteriores	1	10%
Otros	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia

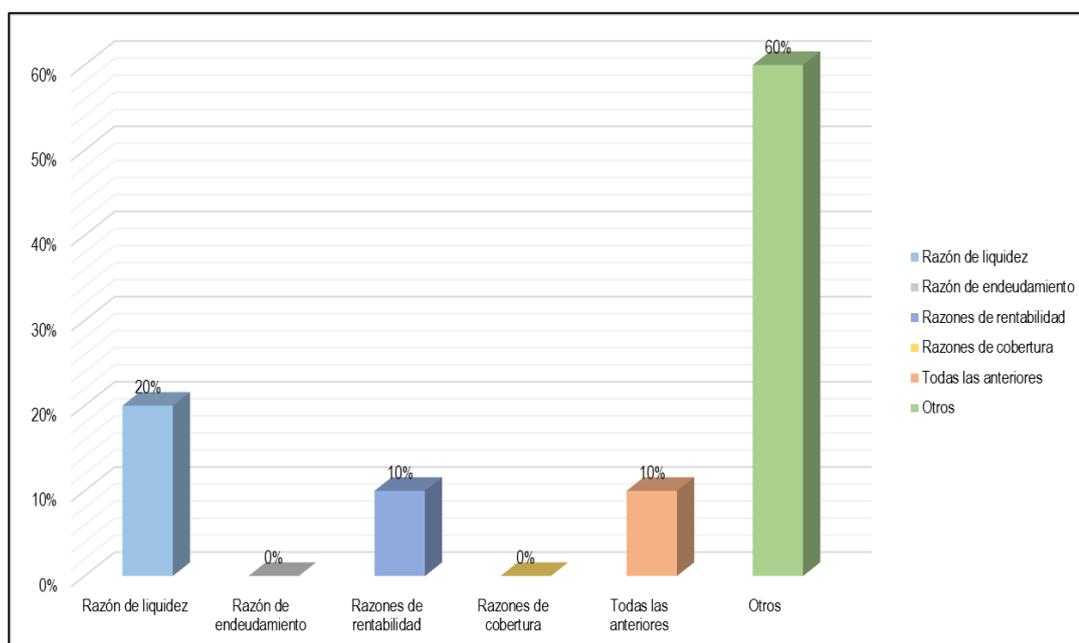


Gráfico 28. Cuál de estas razones financieras son aplicadas en su empresa

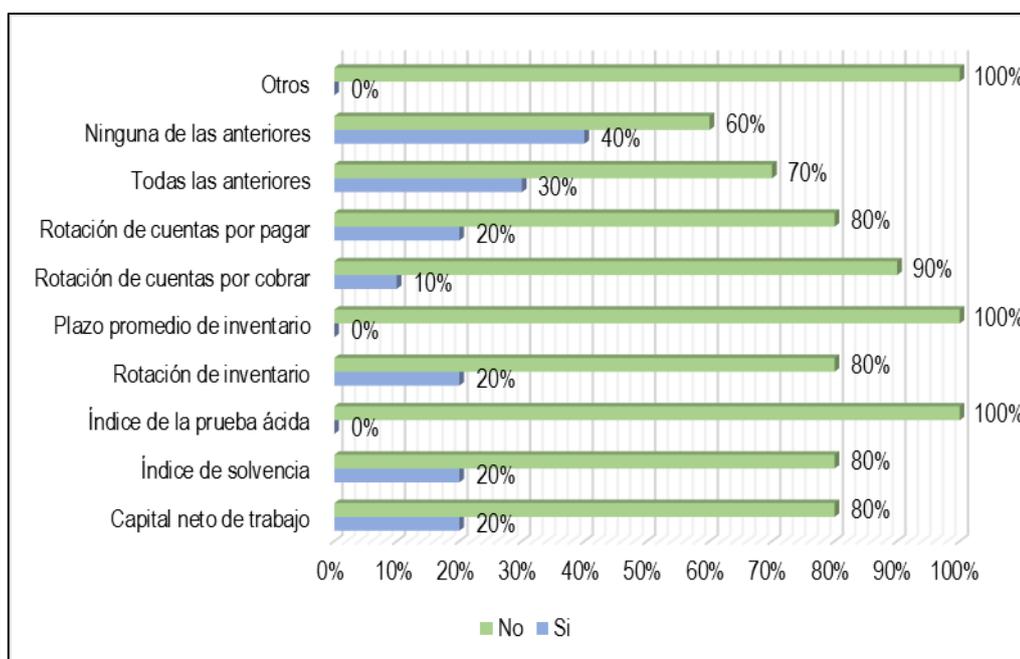
Fuente. Elaboración propia

Interpretación. De acuerdo al gráfico se puede observar que la mayoría de las empresas utiliza otras razones financieras, mientras que un minoritario 20% considera que utiliza la razón de liquidez.

**Tabla 30. Cual o cuales cree usted evalúan la solvencia de la empresa**

	Si	No	Total
Capital neto de trabajo	20%	80%	100%
Índice de solvencia	20%	80%	100%
Índice de la prueba ácida	0%	100%	100%
Rotación de inventario	20%	80%	100%
Plazo promedio de inventario	0%	100%	100%
Rotación de cuentas por cobrar	10%	90%	100%
Rotación de cuentas por pagar	20%	80%	100%
Todas las anteriores	30%	70%	100%
Ninguna de las anteriores	40%	60%	100%
Otros	0%	100%	100%

Fuente. Elaboración propia



**Gráfico 29. Cual o cuales cree usted evalúan la solvencia de la empresa**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. Un minoritario 20% manifiesta que evalúa la solvencia de su empresa a través de la rotación de cuentas por pagar, rotación de inventario, índice de solvencia y capital neto.

Tabla 31. **Cuál o cuáles de las condiciones que se mencionan a continuación cree usted son las requeridas para calcular la razón de liquidez**

	Si	No	Total
Recursos obtenido por la organización	0%	100%	100%
Cumplimiento de las obligaciones adquiridas con terceros	0%	100%	100%
Toma de decisiones	30%	70%	100%
Todas las anteriores	10%	90%	100%
Ninguna de las anteriores	50%	50%	100%
Otros	10%	90%	100%

Fuente. Elaboración propia

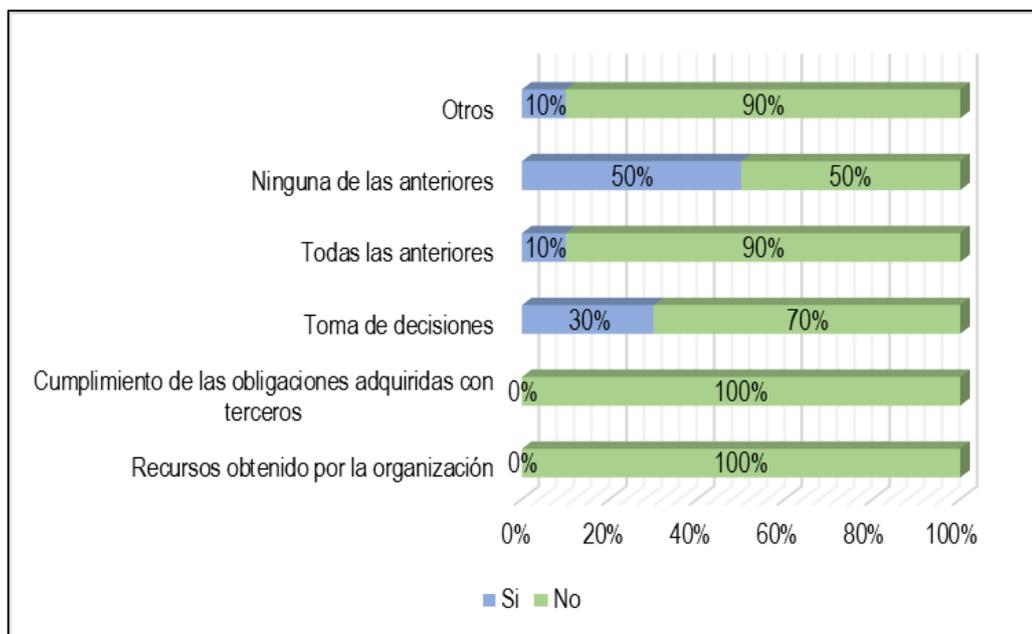


Gráfico 30. **Cuál o cuáles de las condiciones que se mencionan a continuación cree usted son las requeridas para calcular la razón de liquidez**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. Un 30% de los encuestados mencionan que para calcular la razón de liquidez es necesario la toma de decisiones.

Tabla 32. **Cual o cuales cree usted evalúan el endeudamiento en la empresa**

	Si	No	Total
Razón de endeudamiento	10%	90%	100%
Razón pasivo-capital	0%	100%	100%
Razón pasivo a capitalización	10%	90%	100%
Todas las anteriores	0%	100%	100%
Ninguna de las anteriores	80%	20%	100%
Otros	0%	100%	100%

Fuente. Elaboración propia

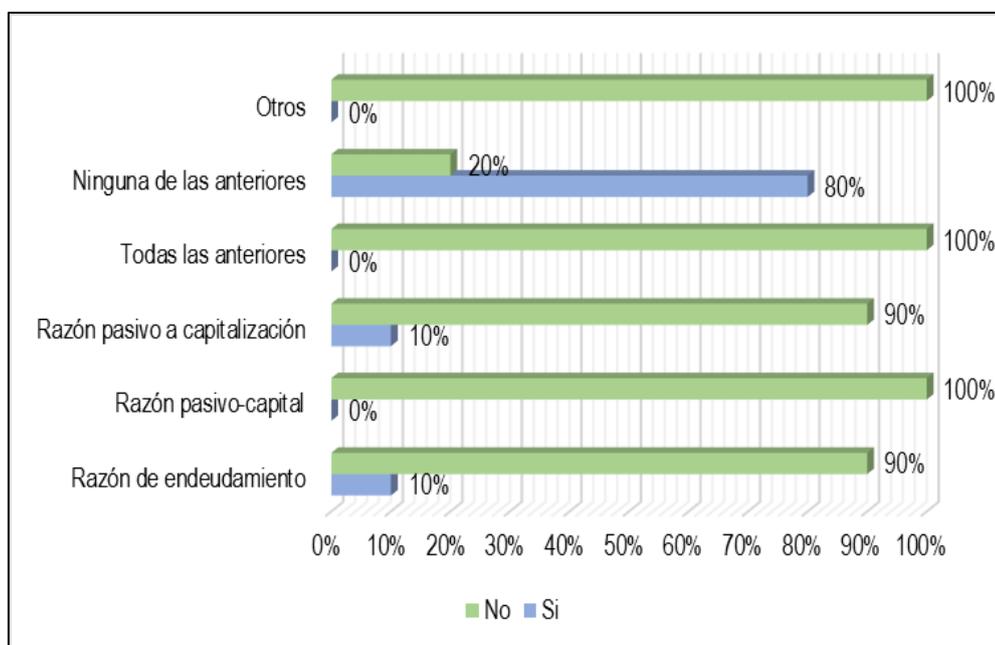


Gráfico 31. **Cual o cuales cree usted evalúan el endeudamiento en la empresa**

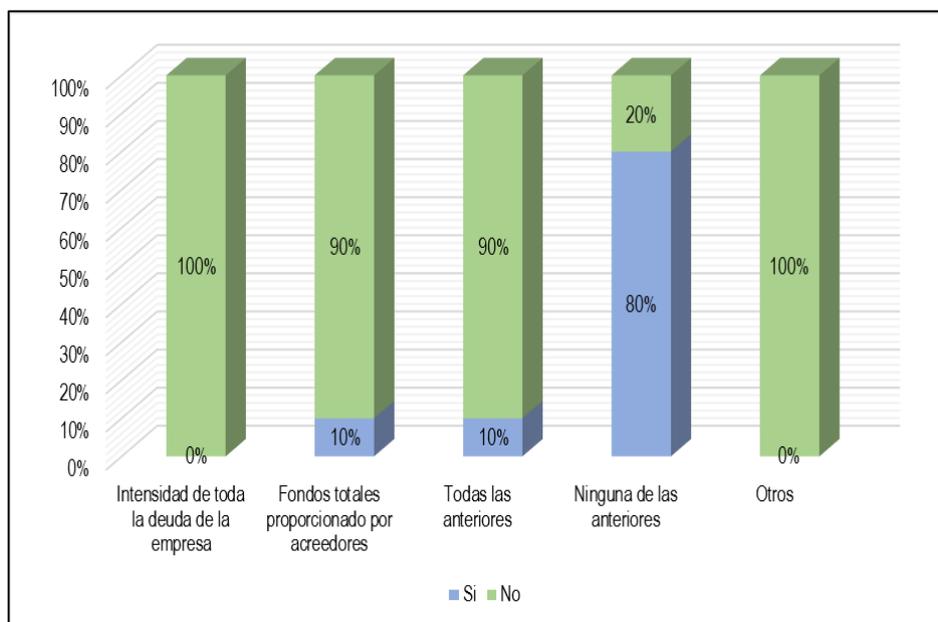
Fuente. Elaboración propia

Interpretación. Un 10% de los encuestados consideran que para evaluar el endeudamiento de la empresa se debe tener en cuenta la razón pasivo a capitalización total y la razón de endeudamiento.

**Tabla 33. Cual o cuales cree usted, con las requeridas para calcular el endeudamiento**

	Si	No	Total
Intensidad de toda la deuda de la empresa	0%	100%	100%
Fondos totales proporcionado por acreedores	10%	90%	100%
Todas las anteriores	10%	90%	100%
Ninguna de las anteriores	80%	20%	100%
Otros	0%	100%	100%

Fuente. Elaboración propia



**Gráfico 32. Cual o cuales cree usted, con las requeridas para calcular el endeudamiento**

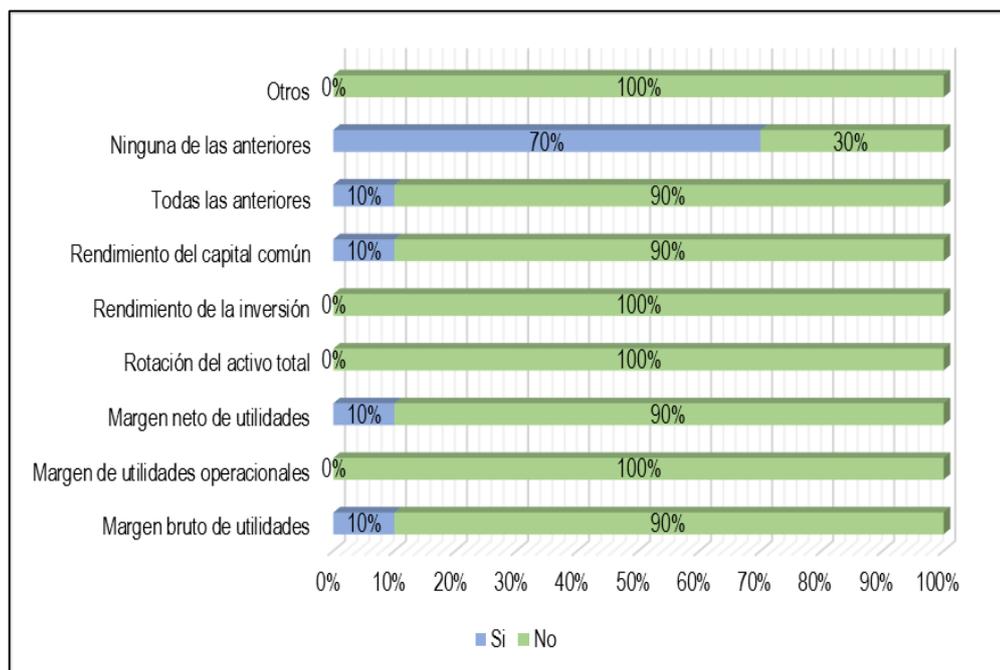
Fuente. Elaboración propia

Interpretación. Un pequeño porcentaje del total de los encuestados manifiestan que para calcular el endeudamiento se necesita los fondos totales proporcionado por acreedores.

**Tabla 34. Cual o cuales cree usted evalúan la rentabilidad de la organización**

	Si	No	Total
Margen bruto de utilidades	10%	90%	100%
Margen de utilidades operacionales	0%	100%	100%
Margen neto de utilidades	10%	90%	100%
Rotación del activo total	0%	100%	100%
Rendimiento de la inversión	0%	100%	100%
Rendimiento del capital común	10%	90%	100%
Todas las anteriores	10%	90%	100%
Ninguna de las anteriores	70%	30%	100%
Otros	0%	100%	100%

Fuente. Elaboración propia



**Gráfico 33. Cual o cuales cree usted evalúan la rentabilidad de la organización**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. La rentabilidad de la organización según un pequeño porcentaje de los encuestados se mide a través del margen bruto de utilidades, margen neto de utilidades y rendimiento del capital común.

Tabla 35. **Cuál cree usted que es la finalidad de tu empresa al calcular la razón de rentabilidad para la empresa**

	Si	No	Total
Ganancias obtenidas por la organización	10%	90%	100%
Eficiencia y efectividad de la organización	0%	100%	100%
Todas las anteriores	30%	70%	100%
Ninguna de las anteriores	50%	50%	100%
Otros	10%	90%	100%

Fuente. Elaboración propia

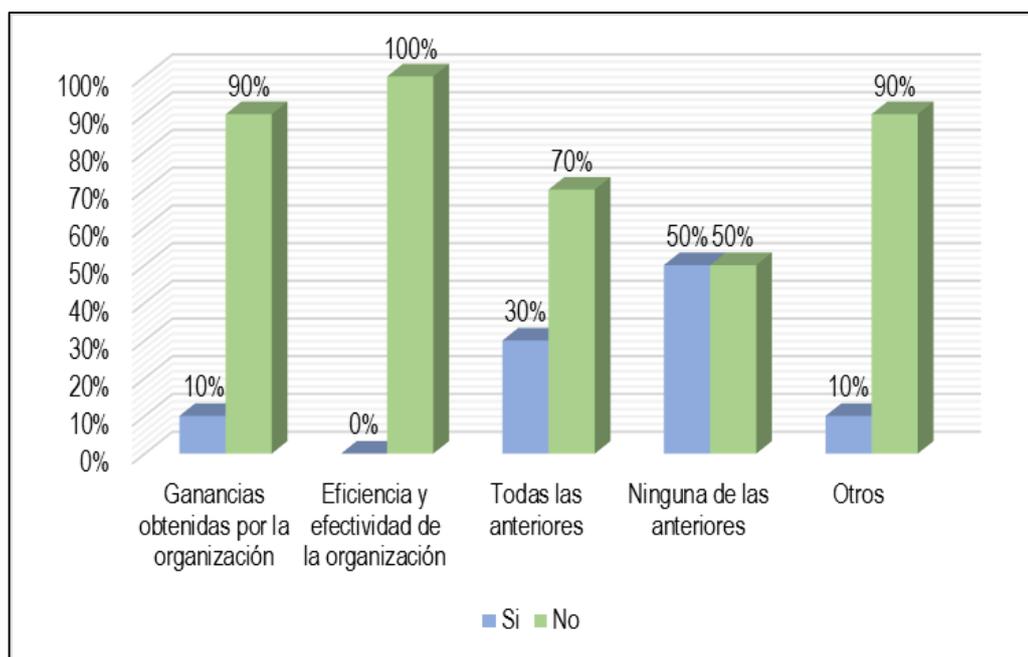


Gráfico 34. **Cuál cree usted que es la finalidad de tu empresa al calcular la razón de rentabilidad para la empresa**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. Un pequeño porcentaje de los encuestados calculan la razón de rentabilidad se hace con la finalidad de ganancias obtenidas por la organización.

Tabla 36. Cual o cuales cree usted evalúan la razón de cobertura de la empresa

	Si	No	Total
Veces que se ha ganado interés	0%	100%	100%
Cobertura total del pasivo	0%	100%	100%
Razón de cobertura total	0%	100%	100%
Todas las anteriores	20%	80%	100%
Ninguna de las anteriores	80%	20%	100%
Otros	0%	100%	100%

Fuente. Elaboración propia

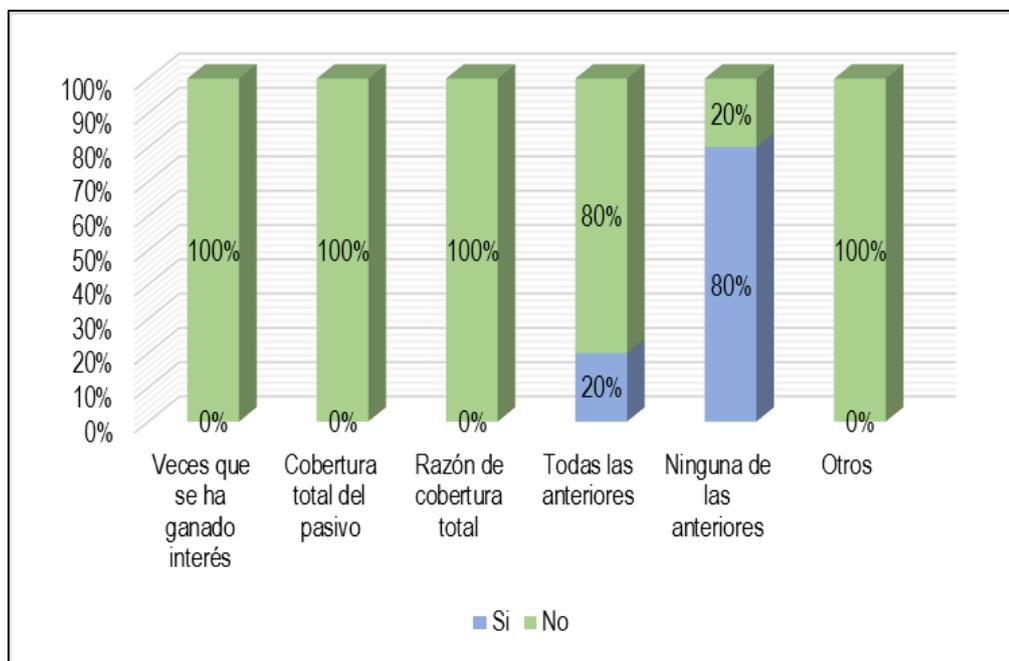


Gráfico 35. Cual o cuales cree usted evalúan la razón de cobertura de la empresa

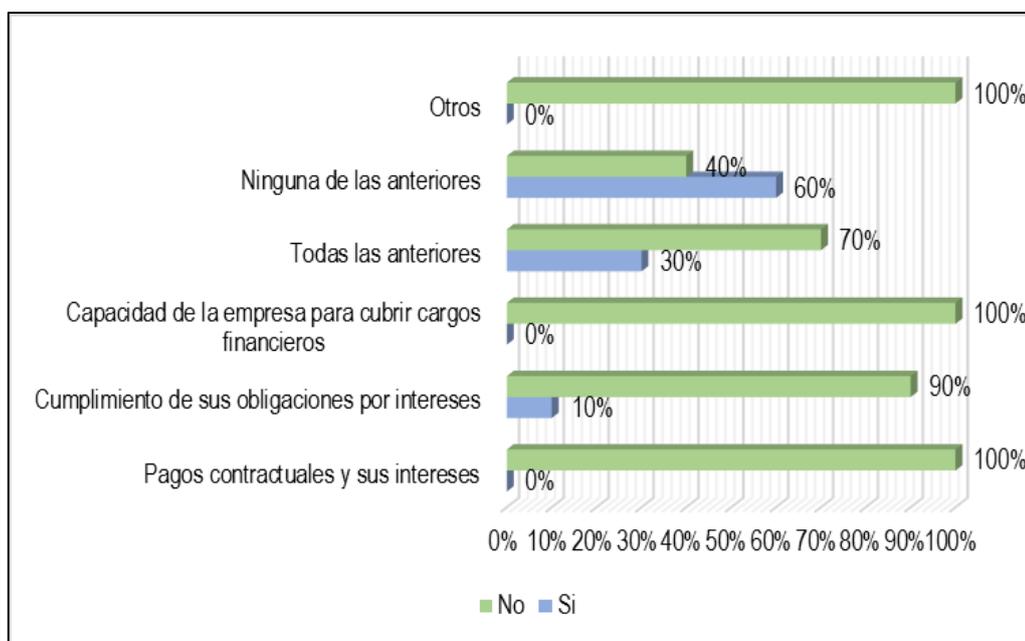
Fuente. Elaboración propia

Interpretación. Solo un 20% considera que las veces que se ha ganado interés y la cobertura total del pasivo son las que definen la razón de cobertura de la empresa. Un gran 80% considera que ninguna de las anteriores evalúa la razón de cobertura.

**Tabla 37. Cuál cree usted que es la finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa**

	Si	No	Total
Pagos contractuales y sus intereses	0%	100%	100%
Cumplimiento de sus obligaciones por intereses	10%	90%	100%
Capacidad de la empresa para cubrir cargos financieros	0%	100%	100%
Todas las anteriores	30%	70%	100%
Ninguna de las anteriores	60%	40%	100%
Otros	0%	100%	100%

Fuente. Elaboración propia



**Gráfico 36. Cuál cree usted que es la finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa**

Fuente. Elaboración propia

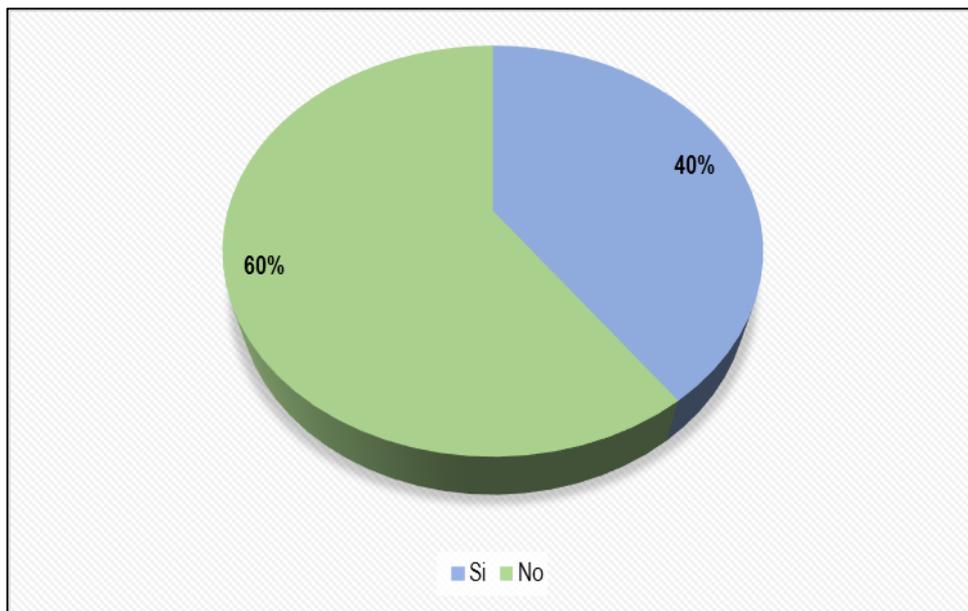
Interpretación. Un mínimo 10% de los encuestados consideran que el cumplimiento de sus obligaciones por intereses es la finalidad para calcular la razón de cobertura para la empresa. Por otro lado solo un 30% opina que todas las anteriores opciones calculan también la razón de cobertura.

**Dimensión: Elementos no financieros**  
**Indicador: Capital intelectual**

**Tabla 38. Conoce usted que es el capital intelectual**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia



**Gráfico 37. Conoce usted que es el capital intelectual**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. El capital intelectual para el 60% de los encuestados es un concepto desconocido.

Tabla 39. Cree usted que el capital intelectual es valorado en su empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia

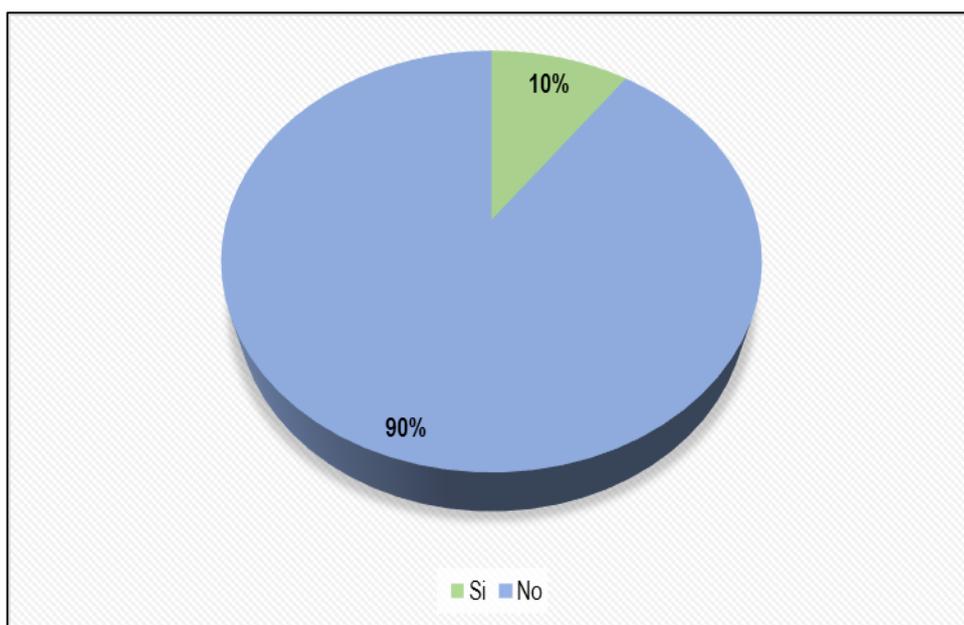


Gráfico 38. Cree usted que el capital intelectual es valorado en su empresa

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. Gran parte de los encuestados señalan que el capital intelectual es no es valorado en su empresa.

Tabla 40. **Cuáles de la estructuras del capital intelectual inciden potencialmente en la capacidad para generar beneficio**

	Si	No	Total
Capital humano	33%	67%	100%
Capital estructural	0%	100%	100%
Capital relacional	0%	100%	100%
Todas las anteriores	0%	100%	100%
Ninguna de las anteriores	70%	30%	100%
Otros	0%	100%	100%

Fuente. Elaboración propia

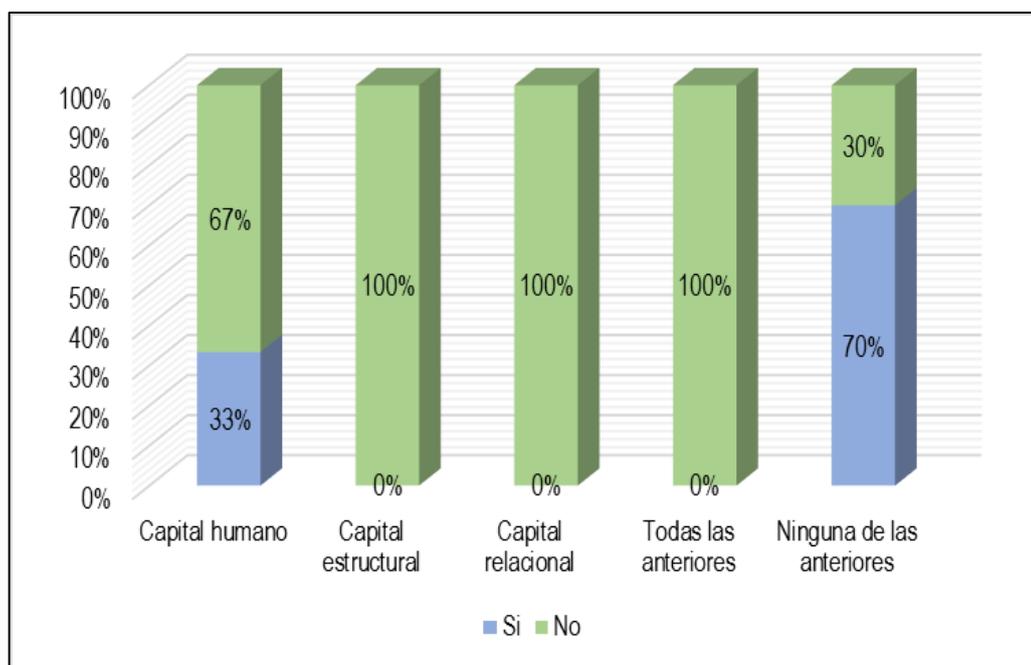


Gráfico 39. **Cuáles de la estructuras del capital intelectual inciden potencialmente en la capacidad para generar beneficio**

Fuente. Elaboración propia

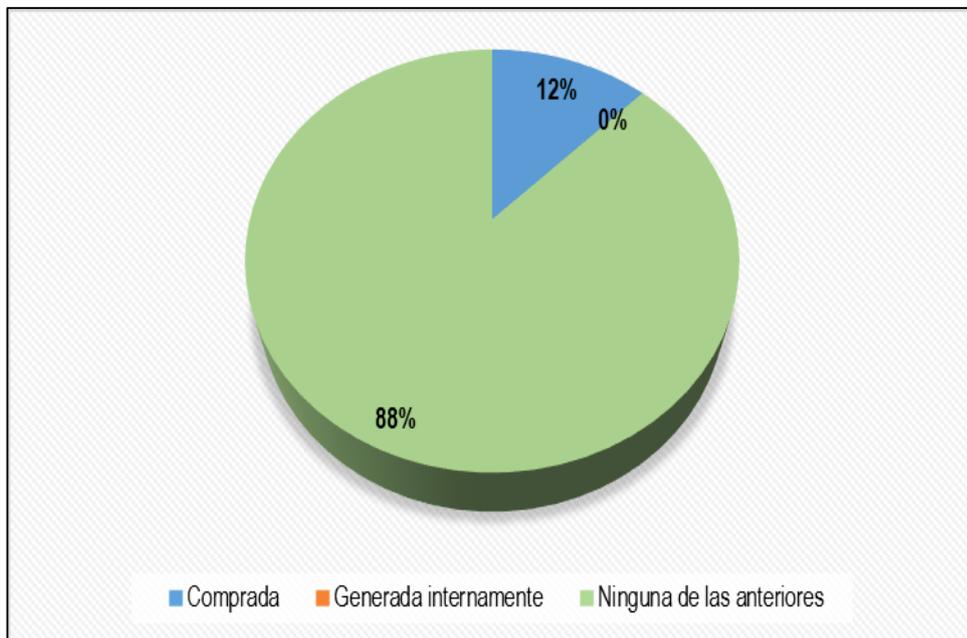
Interpretación. Un minoritario 33% opinan que el capital humano es la estructura del capital intelectual que incide potencialmente en la capacidad para generar beneficio, mientras que en su gran mayoría las empresas mencionan que tanto el capital estructural y relacional no influyen en la capacidad de generar beneficio.

**Indicador: Plusvalía**

**Tabla 41. Qué tipo de plusvalía reconoce y revela su empresa**

	Frecuencia	Porcentaje
Comprada	1	13%
Generada internamente	0	0%
Ninguna de las anteriores	7	88%
Total	8	100%

Fuente. Elaboración propia



**Gráfico 40. Qué tipo de plusvalía reconoce y revela su empresa**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. Solo un 12% menciona que reconoce y revela la plusvalía comprada, mientras que un considerable no revela ni la plusvalía comprada ni la generada internamente.

Tabla 42. **Registra su empresa la plusvalía que se genera internamente**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia

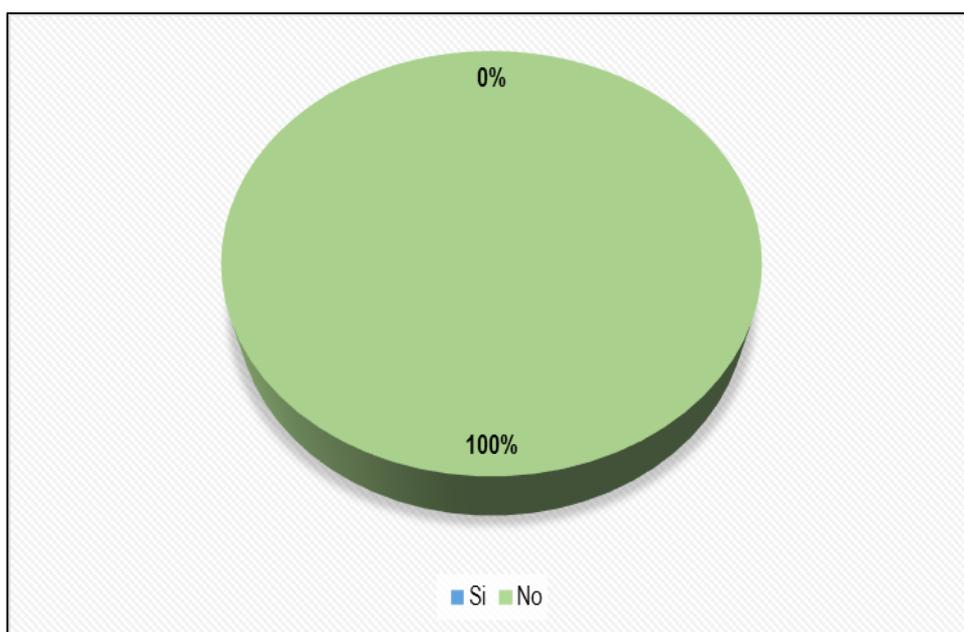


Gráfico 41. **Registra su empresa la plusvalía que se genera internamente**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. La plusvalía que genera internamente no es registrada en ninguna de las empresas.

Tabla 43. **Reconoce en notas revelatorias a los estados financieros la plusvalía generada internamente**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia

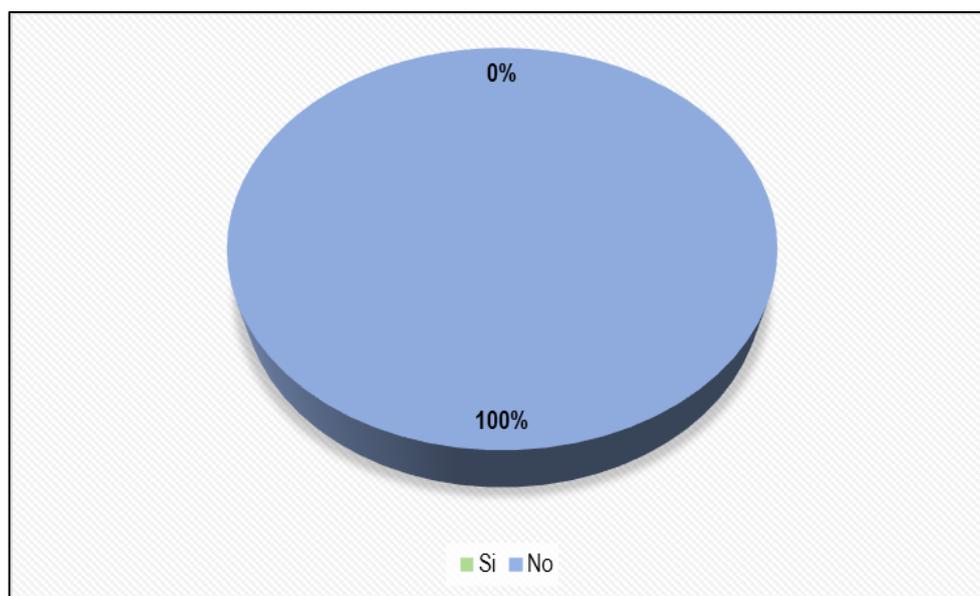


Gráfico 42. **Reconoce en notas revelatorias a los estados financieros la plusvalía generada internamente**

Fuente. Elaboración propia

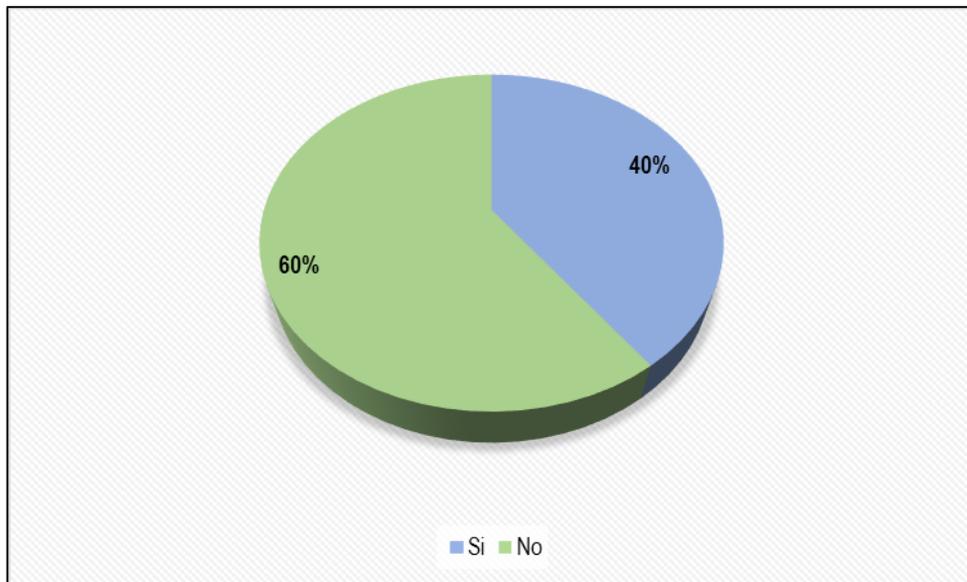
Interpretación. Los encuestados en su totalidad no reconocen en los estados financieros la plusvalía generada internamente.

**Indicador: Información medioambiental**

**Tabla 44. Conoce usted que es la información medioambiental**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia



**Gráfico 43. Conoce usted que es la información medioambiental**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. Según los encuestados manifiestan que el 40% conoce la información medioambiental.

Tabla 45. Cree usted que las actividades que se realizan en su empresa ocasionan daños al medio ambiente

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente. Elaboración propia

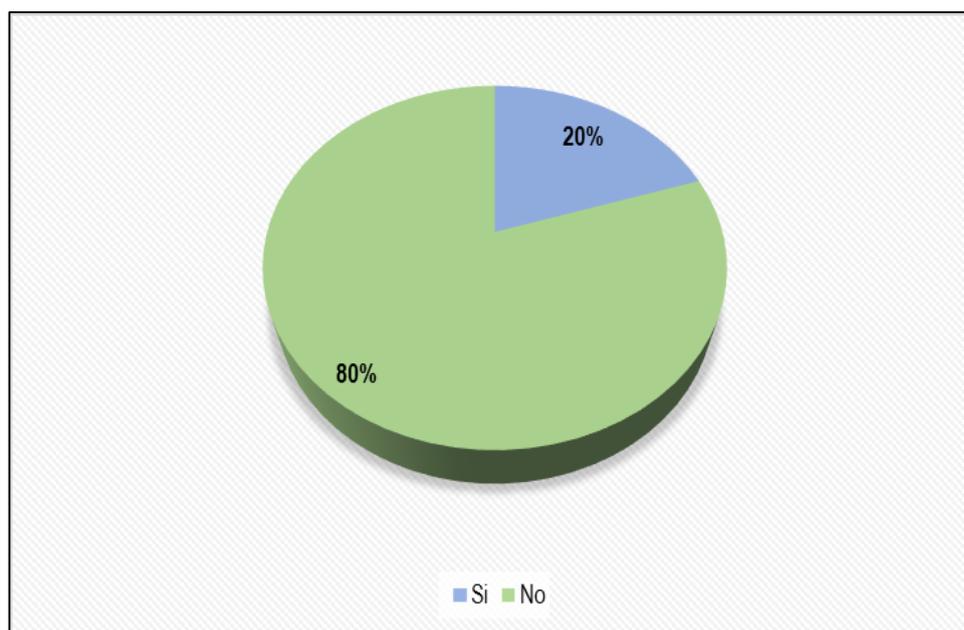


Gráfico 44. Cree usted que las actividades que se realizan en su empresa ocasionan daños al medio ambiente

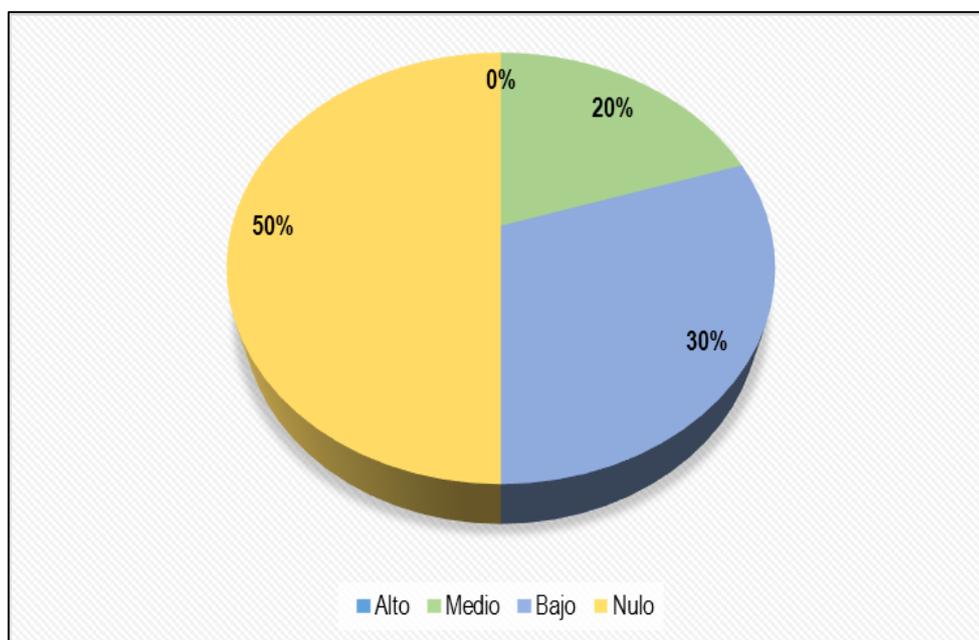
Fuente. Elaboración propia

Interpretación. El 80% de los encuestados mencionan que sus actividades no ocasionan daños al medio ambiente.

**Tabla 46. En qué grado afectan las actividades que se realizan en el medio ambiente que la rodea**

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0%
Medio	2	20%
Bajo	3	30%
Nulo	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia



**Gráfico 45. En qué grado afectan las actividades que se realizan en el medio ambiente que la rodea**

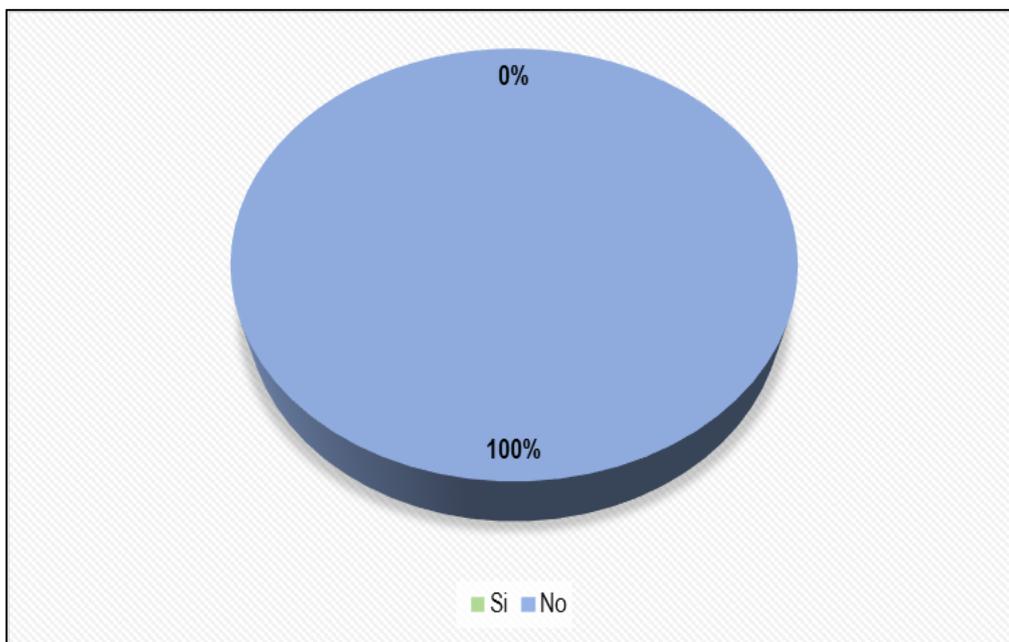
Fuente. Elaboración propia

Interpretación. El 50% de los encuestados consideran que sus actividades no afectan al medio ambiente que los rodea, sin embargo el otro 50% es consciente de que de alguna manera le hace daño al medio ambiente con sus actividades.

**Tabla 47. Su empresa reconoce y revela en los estados financieros la información medioambiental**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia



**Gráfico 46. Su empresa reconoce y revela en los estados financieros la información medioambiental**

Fuente. Elaboración propia

Interpretación. El 100% de los encuestados opinan que no reconocen ni revelan en los estados financieros la información medioambiental.

## Resumen Análisis estratégico financiero

Tabla 48. Resumen del análisis estratégico financieros

Elementos financieros	30,9%
Capital de trabajo	0,0%
Razones financieras	0,0%
Capital intelectual	25,0%
Plusvalía	0,0%
Información medioambiental	40,0%

Fuente. Elaboración propia

## RESULTADOS VARIABLE COMPETITIVIDAD

### ACTIVIDADES PRIMARIAS

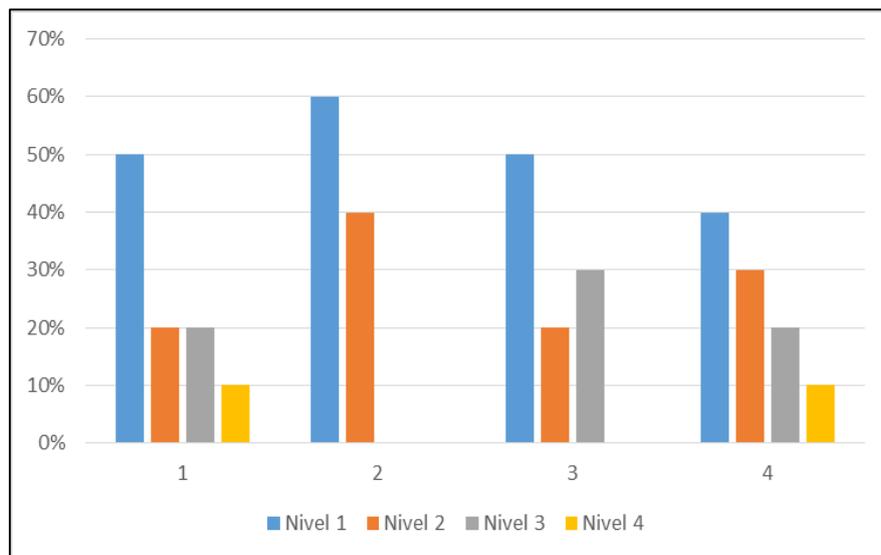
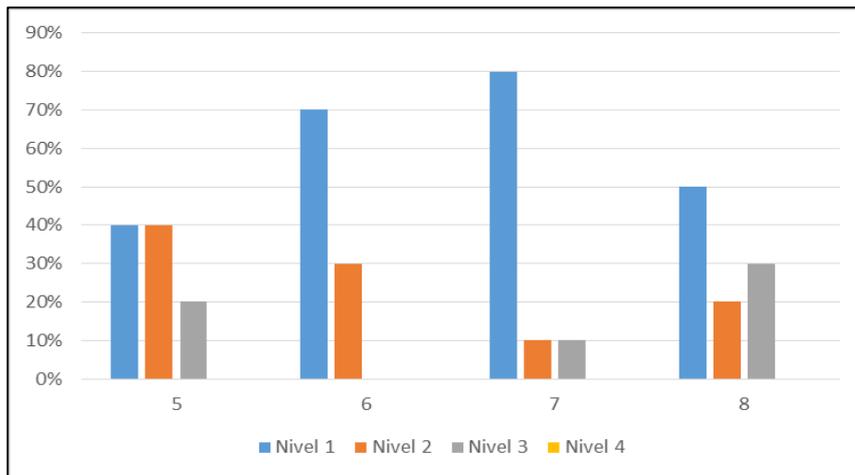


Gráfico 47. Resumen del indicador logística de entrada

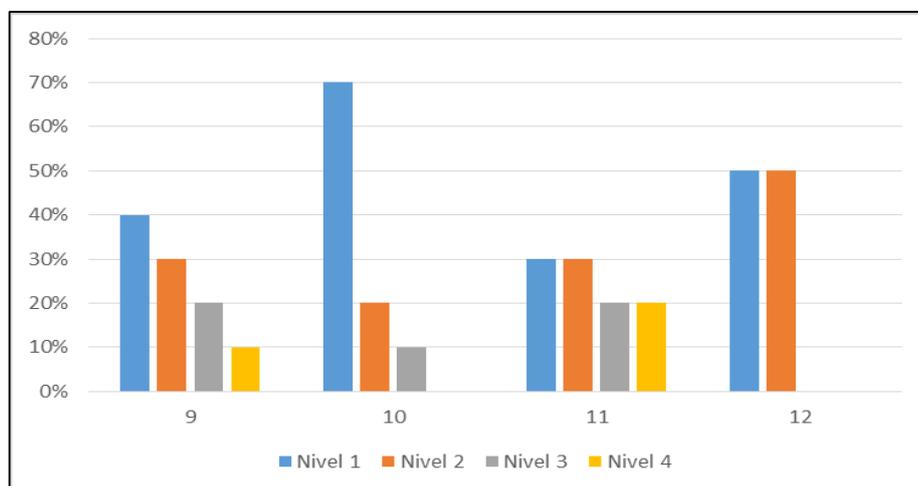
Fuente. Elaboración propia

En cuanto al control de entrada la empresa se sitúa en el NIVEL 1 como una empresa no competitiva. Se ha observado que se realizan controles minuciosos a los insumos y materias primas que se reciben. No existe un área definida para el almacenamiento de insumos y materiales. Hay una ausencia de política de inventario y se tiene poca claridad sobre los costos inmersos en el proceso de inventario.



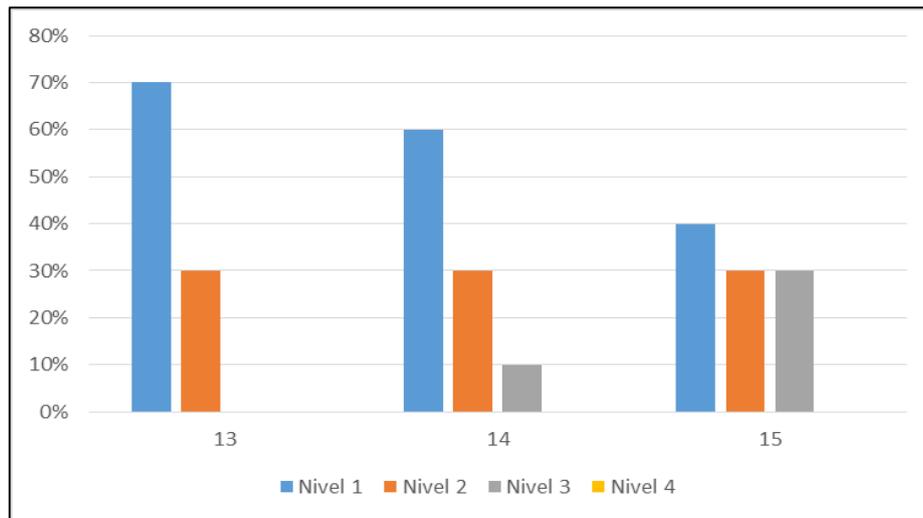
**Gráfico 48. Resumen del indicador operaciones**  
Fuente. Elaboración propia

En cuanto a operaciones podemos señalar que existe poca competitividad puesto que no existe fácil adaptación a los cambios en la demanda. No se utilizan técnicas para la planificación y programación de la producción. No se realizan controles de la producción y no se encuentran identificados los costos directos de fabricación.



**Gráfico 49. Resumen del indicador logística de salida**  
Fuente. Elaboración propia

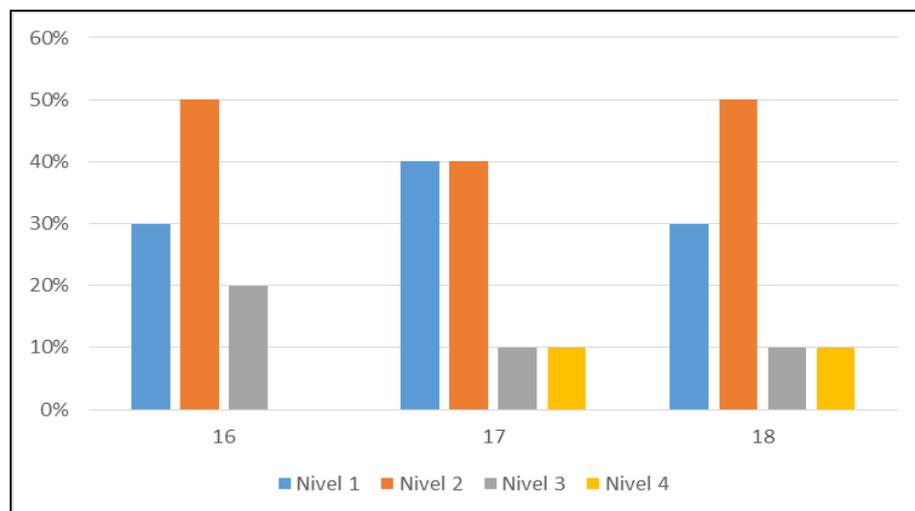
Respecto al almacén no existe un área definida para el almacenamiento de los productos, no se identifica el nivel de inventario ni tampoco se aplican controles. No se tiene medios de distribución idóneos.



**Gráfico 50. Resumen del indicador marketing y ventas**

Fuente. Elaboración propia

En cuanto al mercado las deficiencias continúan puesto que no se tiene identificado claramente el mercado actual y potencial al que se orienta. La relación con el cliente solo es en el momento de la compra, por ello no es posible realizar un seguimiento adecuado. Por otro lado los medios de promoción son escasos a menudo por falta de presupuesto.

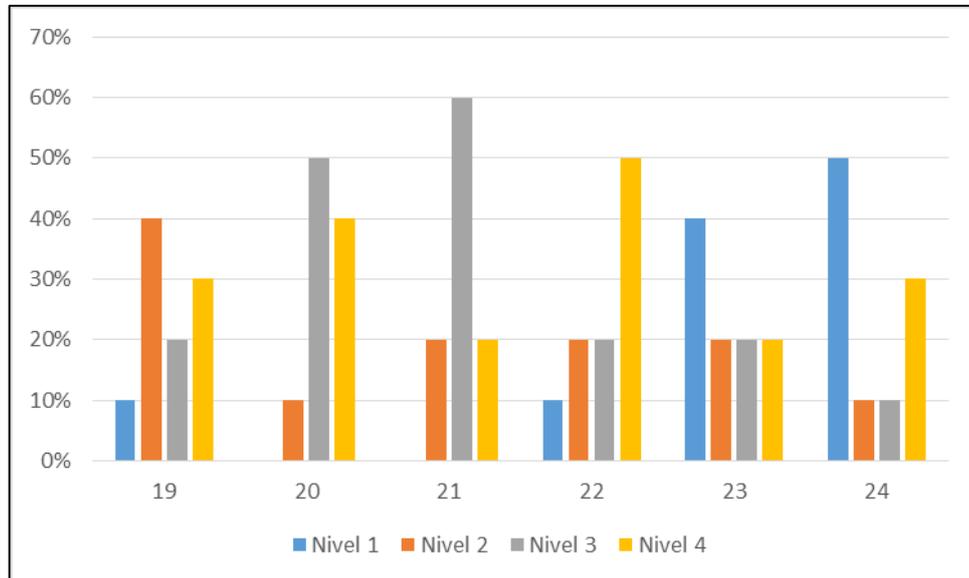


**Gráfico 51. Resumen del indicador marketing y ventas**

Fuente. Elaboración propia

Se presta servicio de postventa de los productos/servicios, se tiene una percepción del grado de satisfacción del cliente fundamentada en los reclamos y se atienden los reclamos del cliente.

## ACTIVIDADES DE APOYO



**Gráfico 52. Resumen del indicador recursos humanos**

Fuente. Elaboración propia

Si bien en líneas generales los rubros anteriores han mostrado debilidades, es posible reconocer que en el rubro de recursos humanos se tiene indicadores positivos. Para el tema de los puestos de trabajo se tiene conocimiento de las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo (nivel 2). En cuanto a las técnicas de reclutamiento se observó que se realiza por diversos medios y se selecciona en función de los aspectos técnicos y actitudinales. Respecto a la capacitación, se capacita en aspectos aptitudinales o actitudinales y existe un plan de formación global para todo el personal. Todos los empleados tienen participación en la toma de decisiones de la empresa. Si bien se fomenta el trabajo en equipo no se logra implementar. La comunicación es mínima y vertical descendente.

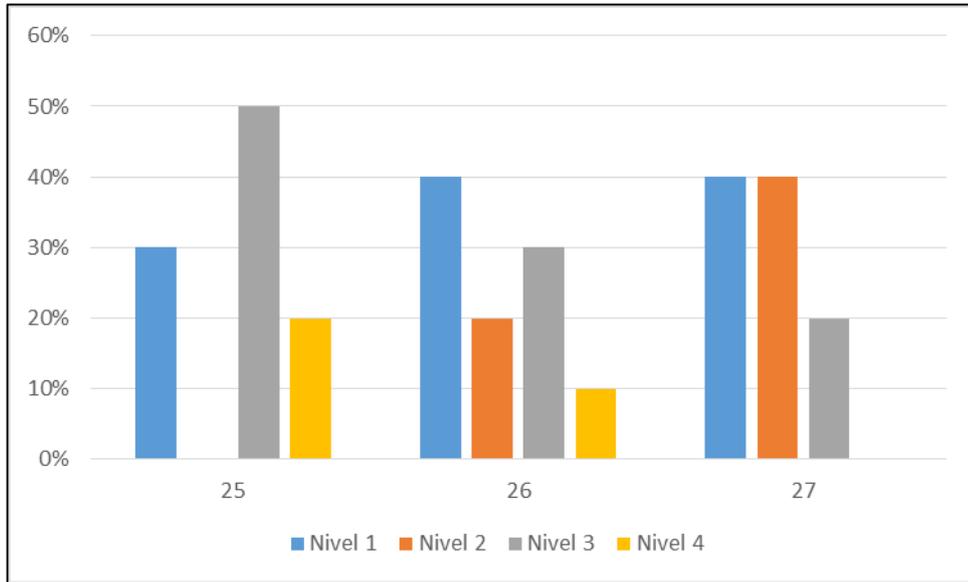


Gráfico 53. Resumen del indicador abastecimiento

Fuente. Elaboración propia

Respecto a la disponibilidad de la materia prima se realizan convenios con algunos proveedores para asegurar el aprovisionamiento. La gestión de compras si bien la mayoría piensa que no se cuenta con un procedimiento definido, es verdad que existe un responsable de dicha tarea. Respecto a la relación con los proveedores el contacto está restringido al momento de la compra.

	Nivel 1
LOGÍSTICA DE ENTRADA	Nivel 1
	Nivel 1
	Nivel 1
<b>TOTAL</b>	<b>Nivel 1</b>
	Nivel 1-2
OPERACIONES	Nivel 1
	Nivel 1
	Nivel 1
<b>TOTAL</b>	<b>Nivel 1</b>
	Nivel 1
LOGÍSTICA DE SALIDA	Nivel 1
	Nivel 1-2
	Nivel 1-2
<b>TOTAL</b>	<b>Nivel 1</b>
MARKETING Y VENTAS	Nivel 1

	Nivel 1
	Nivel 1
TOTAL	Nivel 1
	Nivel 2
	Nivel 1-2
SERVICIO	Nivel 2
TOTAL	Nivel 2
	Nivel 2
	Nivel 3
	Nivel 3
RRHH	Nivel 4
	Nivel 1
	Nivel 1
TOTAL	Nivel 3
	Nivel 3
ABASTECIMIENTO	Nivel 1
	Nivel 1-2
TOTAL	Nivel 2

### Proceso de prueba de hipótesis

Planteamiento de hipótesis:

#### Hipótesis general

El análisis estratégico financiero impacta positivamente en la competitividad de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.

#### Hipótesis nula

El análisis estratégico financiero no impacta positivamente en la competitividad de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.

Prueba estadística:

Estadístico de Pearson

Regla de decisión:

Si  $p \leq 0.05$  se rechaza la hipótesis nula; si  $p > 0.05$  se acepta la hipótesis nula.

Resultados:

Análisis estratégico financiero: 16%

Competitividad de la empresa: Nivel 1

p. valor 0.02 Se rechaza la hipótesis nula.

En la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC se encuentra en un nivel bajo de análisis estratégico financiero y por tanto en un nivel bajo de competitividad. Estadísticamente se prueba la relación entre estas dos variables (p valor 0.02), mencionando que es porque existe deficiencias en ambas.

Hipótesis Específica 1

*El análisis estratégico financiero impacta positivamente en las actividades primarias de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.*

Hipótesis nula:

*El análisis estratégico financiero impacta positivamente en las actividades primarias de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.*

Prueba estadística:

Estadístico de Pearson

Regla de decisión:

Si  $p \leq 0.05$  se rechaza la hipótesis nula; si  $p > 0.05$  se acepta la hipótesis nula.

Resultado

p. valor 0.00 Se rechaza la hipótesis nula. Si existiera un adecuado análisis estratégico financiero se mejoraría las actividades primarias de la empresa (logística, operaciones, marketing y ventas, servicios). La hipótesis se prueba en el sentido que existe relación entre las variables, dado que se presentan niveles muy bajos en ambas.

Hipótesis específica 2

*El análisis estratégico financiero impacta positivamente en las actividades de apoyo de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.*

Hipótesis nula

*El análisis estratégico financiero no impacta positivamente en las actividades de apoyo de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.*

Prueba estadística:

Estadístico de Pearson

Regla de decisión:

Si  $p \leq 0.05$  se rechaza la hipótesis nula; si  $p > 0.05$  se acepta la hipótesis nula.

Resultado

Al aplicar el test estadístico de Pearson se obtiene un p valor de 0.05 con lo cual se acepta la hipótesis. Al existir una bajo nivel de análisis estratégico esto genera un impacto negativo en las actividades de apoyo de la empresa estudiada (recursos humanos y abastecimiento)

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

El tema de la competitividad en las empresas es un tema que se debe encarar con mucho cuidado. Gran parte de los problemas que afrontan las empresas peruanas están relacionados a su bajo nivel de competitividad. Muchas empresas son prácticamente de subsistencia, en especial la gran cantidad de micro y pequeñas empresas que existen en el país.

El presente estudio determinó que la empresa evaluada alcanza niveles mínimos de competitividad. La mayoría de sus procesos no están definidos adecuadamente y solo el área de recursos humanos parece tener a personas con el liderazgo suficiente para poder implementar políticas adecuadas.

En concordancia con el trabajo de Ramírez *Factores estratégicos de competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela* se han observado diferentes aspectos que están asociados con los problemas de competitividad de la empresa. Por ejemplo, no existe un área definida para el almacenamiento de insumos y materiales y hay una ausencia de política de inventario. Estas situaciones afectan la competitividad y generan pérdidas económicas.

Por el lado del análisis estratégico financiero la situación no es mejor. Se ha encontrado evidencia de que la empresa no utiliza frecuentemente los elementos del análisis financiero. Las reacciones a algunas de las preguntas planteadas en la investigación son personales, más no institucionales. Un claro ejemplo lo constituye el tema del medio ambiente donde los trabajadores son conscientes de las acciones que deben realizar, pero no parte de una política institucional claramente definida.

Por tanto el presente trabajo encuentra similitudes con lo encontrado por Flores en su trabajo *Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYME del sector comercio del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua*. Flores

encontró que las empresas estudiadas identifican poco sus estrategias financieras para impulsar el logro de sus objetivos y metas. Esto trae como consecuencia el poco acceso a financiamiento externo. Dicha situación es muy similar a la encontrada en la presente investigación donde no se ha podido visibilizar las estrategias financieras provenientes de un análisis financiero.

## CONCLUSIONES

La empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC tiene serias deficiencias en torno al análisis estratégico financiero lo cual repercute en la competitividad de la empresa. Los datos señalan relación estadística entre las variables estudiadas dado que en ambas se encontraron deficiencias siendo las más graves aquellas relacionadas con el análisis del capital de trabajo, las razones financieras y la plusvalía.

La ausencia de un adecuado análisis estratégico financiero impacta directamente en las deficiencias en las actividades primarias desarrolladas por la empresa. Se encontró correlación estadística (Chi cuadrado de Pearson valor 0.00) para la relación de las variables. Esto indica que si existiera un adecuado análisis entonces mejoraría la logística, las operaciones, el marketing y ventas, los servicios, etc.

Las debilidades en torno al análisis estratégico financiero no permiten un desarrollo adecuado de las actividades de apoyo en la empresa estudiada. Se encontró correlación estadística entre el bajo nivel de una y otra variable (chi cuadrado de Pearson 0.05) Salvo el área de recursos humanos donde se encontraron importantes avances, en los otros campos se encuentran serias debilidades.

## RECOMENDACIONES

Reestructurar la organización de la empresa de tal modo que las funciones inherentes al análisis estratégico financiero sean no solo de una unidad o departamento sino que sean de toda la empresa desde la gerencia general hasta las áreas operativas.

Evaluar la contratación de servicios externos para la reorganización de varios de los procesos en curso donde se encontraron deficiencias. En especial a lo relacionado a temas de abastecimiento, logística, operaciones, marketing.

Identificar, en un estudio más amplio, los factores que han determinado que el área de recursos humanos se erija como un área al que se le reconoce su trabajo y que desarrolla en gran medida procesos de calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Berrios J. Un modelo de análisis financiero estratégico; Concha y Toro una aplicación práctica. Tesis de maestría. Santiago de Chile: Universidad de Chile; 2010.
2. Montalvo I, Vanoni A. Un modelo de análisis financiero estratégico; Concha y Toro una aplicación práctica. (Tesis de Maestría). Santiago de Chile: Universidad de Chile; 2010.
3. Acosta M. Factores financieros internos y competitividad empresarial Santa Cruz de Tenerife-España: Universidad de La Laguna; 1998.
4. Arbulú J. PYME: La socia mayoritaria del Perú. ; 2007.
5. Ministerio de Agricultura. Plan estratégico regional del sector agrario. ; 2015.
6. Gestión.pe. PPK y un tema pendiente: Elevar la productividad del sector agropecuario. 2016 Junio.
7. Ministerio de agricultura. Plan Nacional de Desarrollo Ganadero. ; 2015.
8. Elías I. La estrategia competitiva del sector agropecuario a través de la innovación y desarrollo. ; 2010.
9. Acevedo R.; 2016. Available from: <http://gestion.pe/noticia/446462/urge-expandir-financiamiento-agrario-combatir-pobreza-campo>.
10. Ramírez D. Factor estratégicos de competitividad en las unidades productoras de leche . de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela (Tesis de Maestría). Mérida: Universidad de los Andes; 2014.
11. Camacho A. Estrategias financieras a la industria del sector ronero en Venezuela, para . el fortalecimiento de los costos de las materias primas caso: C. A. Ron Santa Teresa (Tesis de Maestría). La Morita: Universidad de Carabobo; 2015.
12. Flores N. Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento . de las PYME del sector comercio del municipio Santiago Mariño del estado Aragua (Tesis de Maestría). La Morita: Universidad de Carabobo; 2015.
13. Chong M. Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo . de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada en el valle de Virú (Tesis de Doctoral). Lima: Universidad Mayor de San Marcos; 2011.

- 14 Arrincon J. Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú (Tesis de Maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2005.
- 15 Española RA. [Online].; 2017. Available from: <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>.
- 16 Fernández A. Conceptos de Estrategía empresarial. ; 2012.
- 17 Mintzberg H. Las Cinco Ps de la Estrategia. ; 1987.
- 18 Ansoff H. La estrategia de la empresa. Ediciones Universidad de Navarra, ed. Pamplona; 1976.
- 19 Puga M. ¿Qué son las finanzas? ; s.f.
- 20 Puga M. Fundamentos de Finanzas. ; s.f.
- 21 Barajas S. Las finanzas como instrumento de gestión de las pymes. ; 2013.
- 22 Ramírez A. Estrategías financieras. ; 2013.
- 23 Córdova M, Parra R. Estrategias financieras y su relación con las estrategias corporativas (Tesis de Licenciatura). Cumaná: Universidad de Oriente; 2009.
- 24 Álvarez M, Abreu J. Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa. Daena: International Journal of Good Conscience. 2008.
- 25 Fernández G. Análisis del microentorno 2: El modelo de las cinco fuerzas que determinan la competencia en un sector de M.E. Porter. ; s.f.
- 26 Quintero J, Sánchez J. La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencia Sociales. 2006; 8(3): p. 377-389.

- 27 Meza I. Imagen corporativa para el posicionamiento (Tesis de Licenciatura). Veracruz:  
. Universidad Veracruzana; 2010.
- 28 Camus G, Cisternas J. Modelo de diagnóstico estratégico financiero de empresas,  
. aplicado al Banco de Chile en el periodo 2001 a 2004 (Tesis de Licenciatura).  
Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso; 2006.
- 29 Olmedo F, Olmedo F, Plazaola N. Análisis del sector industrial. Estrategia. s.f.:(20).  
.
- 30 Gomez E. Gerencia de proyectos de innovación tecnológica M.G.S. [Online].; 2016  
. [cited 2017 Mayo 20. Available from: <https://sites.google.com/a/espe.edu.ec/gerencia-de-proyectos-de-innovacion-tecnologica/home/analisis-porter-de-las-cinco-fuerzas>.
- 31 Castro A, Ortiz V. Principales indicadores de crecimiento empresarial en las pequeñas  
. y medianas empresas: Caso Santiago de Calo-Colombia. Revista Internacional  
Administración y Finanzas. 2014; 7(6).
- 32 ProInversión. Gerenciando una MYPE. ; s.f.  
.
- 33 Pastor J. Análisis financiero. ; 2012.  
.
- 34 Martínez V, Ramírez J. La contabilidad como instrumento financiero en la gestión de  
. las MYPES de la provincia de Huaura. (Tesis de Licenciatura).: Universidad Nacional  
"José Faustino Sánchez Carrión"; 2013.
- 35 Salazar S, Salas L. Análisis estratégico financiero en la gerencia de administración y  
. finanzas de la fundación para el desarrollo de la economía social del estado Sucre  
Fundes. (Tesis de licenciatura). Cumaná: Universidad de Oriente; 2012.
- 36 Van Home J, Wachowiz J. Fundamentos de administración financiera México: Prentice-  
. Hall; 1994.
- 37 Vives X. Competitividad en las empresas y los destino del Turismo. ; s.f.  
.
- 38 Sabatino T, Smith D. Modelo financiero para evaluar pequeñas y medianas empresas  
. (PYMES) (Tesis de licenciatura). Caracas: Universidad Simón Bolívar; 2004.

- 39 Esser K, Meyer J. De la ventaja comparada de costos a la competitividad. Instituto Alemán de desarrollo ed. Alemania; 1994.
- 40 Porter M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review. 1987; 65(3).
- 41 Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall ed. USA; 1983.
- 42 Llorente I. Análisis de competitividad de las empresas de acuicultura. Aplicaciones empíricas al cultivo de La Dorada y La Lubina. (Tesis doctoral). Santander: Universidad de Cantabria, Administración de Empresas; 2013.
- 43 Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press ed. New York; 1980.
- 44 Lorenzoni G, Lipparini A. The leveraging of interfirm relationships as distinctive organizational capability: A longitudinal study. Strategic Management Journal. 1999; 20(4).
- 45 Sandra M, Boscán M, Figuera J. Desempeño económico como factor de competitividad de las PYME zulianas productoras de calzado\*. ; 2005.
- 46 McGraw Hill. Organización comercial de las empresas. ; s.f.
- 47 Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. [Online]. Available from: <http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>.
- 48 Torrents J. Eficacia empresarial. ; s.f.
- 49 Cuellar M. Estructuras de mercado y eficiencia. Temas de Ciencia y Tecnología. 2007; 11(23).
- 50 Resico M. Competencia y estructuras de mercado..
- 51 Blanco F, Duarte L. El Perú como destino para la inversión de PYMES colombianas. (Tesis de licenciatura). Bogota: Pontificia Universidad Javeriana; 2008.

- 52 Perú21. Existen 3.5 millones de mypes en Perú. 2016 abril.
- .
- 53 Cornella A. Las tecnologías de la información ya no son estrategias: son sólo . infraestructura. Infonomia. 2003.
- 54 Alvarez D. Infraestructura en IT para las PYMES. ; s.f.
- .
- 55 Viloría V. WORDPRESS. [Online].; 2012 [cited 2017 Mayo 10. Available from: . <https://cadenayreddevalores.wordpress.com/2012/03/01/actividades-de-apoyo/>.
- 56 Murillo P. SlideShare. [Online].; 2014 [cited 2017 Mayo 10. Available from: . <https://es.slideshare.net/priscilarociomurillochavez7/actividad-de-apoyo-o-de-soporte-36674103>.
- 57 Elisa F. Slideshare. [Online].; 2011 [cited 2017 Mayo 10. Available from: . <https://es.slideshare.net/bajacamping/analisis-del-entorno-10568136>.
- 58 Moreno S. [Online].; 2014 [cited 2017 Mayo 10. Available from: . <http://www.mirelacion.es/blog/que-es-un-analisis-de-empresa/>.
- 59 Estrategiademagazine.com. Estrategiademagazine.com. [Online].; 2002 [cited 2017 Mayo 10. Available from: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/analisis-del-sector-industrial-cinco-fuerzas-michael-porter-ventaja-competitiva-comparativa-necesidad-compradores-valor/>.
- 60 Educativa. Educativa. [Online].; s.f. [cited 2017 Mayo 10. Available from: [http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/42\\_analisis\\_estrategico.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/42_analisis_estrategico.html).
- 61 Gerencie.com. Gerencie.com. [Online].; 2013 [cited 2017 Mayo 10. Available from: . <https://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>.
- 62 Anzil F. Zona Económica. [Online].; 2008 [cited 2017 Mayo 10. Available from: . <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>.
- 63 Gerencie.com. Gerencie.com. [Online].; 2017 [cited 2017 Mayo 10. Available from: . <https://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>.

- 64 Universidad de Córdoba. Características y particularidades de la empresa ganadera. [Online].; 2014. Available from: [http://www.uco.es/organiza/departamentos/produccion/animal/economia/aula/img/pictorex/14\\_07\\_59\\_tema0.pdf](http://www.uco.es/organiza/departamentos/produccion/animal/economia/aula/img/pictorex/14_07_59_tema0.pdf).
- 65 Significados. Significados. [Online]. [cited 2017 Mayo 10. Available from: <https://www.significados.com/agricola/>.
- 66 DEBITOOR. Debitoor. [Online].; 2017 [cited 2017 Mayo 10. Available from: <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>.
- 67 Definición ABC. Definición ABC. [Online].; 2017 [cited 2017 Mayo 10. Available from: <http://www.definicionabc.com/general/infraestructura.php>.
- 68 Definición.mx. Definición. [Online].; 2017 [cited 2017 Mayo 10. Available from: <https://definicion.mx/recursos-humanos/>.
- 69 Rohvein C, Paravie D, Urrutia S. Metodología de evaluación del nivel de competitividad de las pymes. Ciencias estratégicas. 2013; 21(29): p. 49-68.
- 70 Pascual J, Frías D, García F. Manual de psicología experimental España: Ariel; 1996.
- 71 Sampieri R, Fernández C, Baptista P. Metodología de la investigación. 5th ed. México: McGraw Hill; 2010.

# ANEXOS

## Matriz de consistencia

“El análisis estratégico financiero y su impacto en la mejora de la competitividad de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC, Juliaca 2017”

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices	Técnicas de recolección de datos	Método de la investigación
¿Cuál es el impacto del análisis estratégico financiero en la mejora de la competitividad de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC?	Analizar el impacto del análisis estratégico financiero en la mejora de la competitividad de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.	El análisis estratégico financiero impacta positivamente en la competitividad de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC	<b>Variable (X)</b> Análisis estratégico financiero	Elementos financieros	Capital de trabajo Razones financieras	Si No	Encuesta Entrevista Guía de análisis documental.	<b>Enfoque:</b> Cuantitativo <b>Temporalidad:</b> Transversal, se analiza en un tiempo determinado 2017. <b>Nivel:</b> Descriptivo - correlacional
				Elementos no financieros	Capital intelectual Plusvalía Información medioambiental			
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Variable (Y)</b> Competitividad					<b>Diseño de la investigación</b>
¿De qué manera impacta el análisis estratégico financiero en las actividades primarias de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC?	Diagnosticar el impacto del análisis estratégico financiero en las actividades primarias de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.	El análisis estratégico financiero impacta positivamente en las actividades primarias de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.		Actividades primarias	Logística de entrada Operaciones Logística de salida Marketing y ventas Servicio	Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3 Nivel 4		La investigación es no experimental.
¿Cuál es el impacto del análisis estratégico financiero en las actividades de apoyo de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC?	Identificar el impacto del análisis estratégico financiero en las actividades de apoyo de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.	El análisis estratégico financiero impacta positivamente en las actividades de apoyo de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio SAC.		Actividades de apoyo	Recursos humanos Abastecimiento Infraestructura Desarrollo tecnológico			<b>Población y muestra</b> <b>Población:</b> Trabajadores de la empresa Agrícola Ganadera San Antonio

## Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO

#### Elementos financieros

1. ¿Considera usted que su empresa dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna?
  - a. Si
  - b. No
  
2. ¿La empresa elabora sus estados financieros?
  - a. Si
  - b. No
  
3. ¿Cada cuánto tiempo su empresa emite estados financieros?
  - a. Mensual
  - b. Trimestral
  - c. Semestral
  - d. Anual
  - e. Otro

Especifique \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros?
  - a. Permiten conocer la situación financiera y económica de la empresa.
  - b. Permiten conocer el desarrollo de la gestión y el control de la empresa.

- c. Permiten conocer las estrategias y tácticas empresariales.
5. ¿considera usted que la información financiera y económica contenida en los estados financieros es utilizada para el análisis financiero de la empresa?
- a. Si
  - b. No
6. ¿En qué aspectos de los mencionados a continuación incide el análisis financiero?
- a. Toma de decisiones
  - b. Planeación
  - c. Control
  - d. Actividades administrativas
  - e. Todas las anteriores
  - f. Ninguna de las anteriores
  - g. Otros

Especifique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Cuál o cuáles de los elementos de análisis financiero que se mencionan a continuación utiliza su empresa?
- a. Calculo de costos
  - b. Análisis de los estados financieros
  - c. Estado de situación financiera
  - d. Estado de ganancias y perdidas
  - e. Estado de flujo de efectivo
  - f. Estado de cambio de las cuentas del patrimonio
  - g. Capital de trabajo

- h. Otros

Especifique

---

8. ¿Cuál o cuáles de los aspectos financieros de la empresa que se mencionan a continuación crees usted que deben analizarse para la toma de decisiones de la misma?

- a. Liquidez
- b. Gestión
- c. Solvencia
- d. Rentabilidad de la empresa
- e. Ingresos
- f. Costos
- g. Resultados obtenidos por la empresa
- h. Inversiones
- i. Endeudamiento
- j. Riesgo empresarial
- k. Punto de equilibrio
- l. Todos
- m. Ningunos
- n. Otros

Especifique

---

9. ¿Crees usted que es posible tomar decisiones efectivas sin el análisis financiero aplicado a la organización?

- a. Si

b. No

10. ¿Qué tipo de decisiones pueden tomarse en la empresa, con el análisis financiero obtenido de los estados financieros?

a. Decisiones financieras: inversión y financiamiento

b. Decisiones administrativas: tácticas y estrategias para mejorar la gestión

c. Todas las anteriores

d. Ninguna de las anteriores

11. ¿En su empresa se elabora el estado de situación financiera?

a. Si

b. No

12. ¿Considera usted que el estado de situación financiera es importante para su empresa?

a. Si

b. No

13. ¿Se elabora el estado de ganancias y pérdidas?

a. Si

b. No

14. ¿Con que finalidad se elabora los estados de ganancias y pérdidas?

a. Evaluar la rentabilidad

b. Evaluar el desempeño de la organización

c. Estimar el potencial de crédito

- d. Medir el riesgo
- e. Todas las anteriores
- f. Ninguna de las anteriores
- g. Otra

Especifique

---

15. ¿Se elabora el estado de flujo de efectivo?

- a. Si
- b. No

16. ¿Considera usted que el estado de flujo de efectivo es importante?

- a. Si
- b. No

17. ¿Qué aspectos financieros cree usted que permiten evaluar el estado de flujo de efectivo de ésta?

- a. La capacidad de generar efectivo y equivalente de efectivo
- b. La evaluación de proyectos de inversión
- c. La necesidad de liquidez
- d. Los cambios en la mezcla de activos productivos
- e. La relación existente entre la utilidad neta y los saldos de cambio de efectivo
- f. La toma de decisiones
- g. Todas las anteriores
- h. Ninguna de las anteriores
- i. Otros

Especifique

---

18. ¿Elabora la empresa el estado de cambio de las cuentas de patrimonio?
- a. Si
  - b. No
19. ¿Qué finalidad persigue al elaborar el estado de cambio de las cuentas del patrimonio?
- a. Evaluar la estructura financiera de la organización
  - b. Tomar de decisiones correctivas
  - c. Todas las anteriores
  - d. Ninguna de las anteriores
  - e. Otros

Especifique

---

### **Capital de trabajo**

20. ¿Su empresa realiza análisis del capital de trabajo?
- a. Si
  - b. No
21. ¿Cuál es el grado de importancia que tiene su empresa para determinar el capital de trabajo?
- a. Alto

- b. Medio
- c. Bajo
- d. Nulo

22. ¿Qué finalidad persigue su empresa al determinar el capital de trabajo?

- a. Evaluar la eficiencia técnica
- b. Evaluar la rentabilidad de la organización
- c. Evaluar el riesgo para la organización
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores
- f. Otros

Especifique

---

### **Razones financieras**

23. ¿Determina su empresa las razones financieras?

- a. Si
- b. No

24. ¿Cuál es el grado de importancia de las razones financieras?

- a. Alto
- b. Medio
- c. Bajo
- d. Nulo

25. ¿Cuál de estas razones financieras son aplicadas en su empresa?

- a. Razón de liquidez
- b. Razón de endeudamiento
- c. Razones de rentabilidad
- d. Razones de cobertura
- e. Todas las anteriores
- f. Otras

Especifique

---

26. De los aspectos que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan la solvencia de la empresa?

- a. Capital neto de trabajo
- b. Índice de solvencia
- c. Índice de la prueba del ácido
- d. Rotación de inventario
- e. Plazo promedio de inventario
- f. Rotación de cuentas por cobrar
- g. Rotación de cuentas por pagar
- h. Todas las anteriores
- i. Ninguna de las anteriores
- j. Otros

Especifique

---

27. ¿Cuál o cuáles de las condiciones que se mencionan a continuación cree usted son las requeridas para calcular la razón de liquidez?

- a. Evaluar los recursos obtenidos por la organización
- b. Evaluar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con terceros
- c. Toma de decisiones
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores
- f. Otros

Especifique

---

28. De las razones que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan el endeudamiento en la empresa?

- a. Razón de endeudamiento
- b. Razón pasivo-capital
- c. Razón pasivo a capitalización total
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores
- f. Otros

Especifique

---

29. De las condiciones que se mencionan a continuación, ¿cuál o cuáles cree usted, son las requeridas para calcular el endeudamiento?

- a. Evaluar la intensidad de toda la deuda de la empresa
- b. Evaluar el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores
- c. Todas las anteriores
- d. Ninguna de las anteriores
- e. Otros

Especifique

---

30. De las razones que se mencionan a continuación ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan la rentabilidad de la organización?

- a. Margen bruto de utilidades
- b. Margen de utilidades operacionales
- c. Margen neto de utilidades
- d. Rotación del activo total
- e. Rendimiento de la inversión
- f. Rendimiento del capital común
- g. Todas las anteriores
- h. Ninguna de las anteriores
- i. Otros

Especifique

---

31. ¿Cuál cree usted que es la finalidad de tu empresa al calcular la razón de rentabilidad para la empresa?

- a. Evaluar las ganancias obtenidas por la organización
- b. Evaluar la eficiencia y efectividad de la organización
- c. Todas las anteriores
- d. Ninguna de las anteriores
- e. Otros

Especifique

---

32. De las razones que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan la razón de cobertura de la empresa?

- a. Veces que se ha ganado interés
- b. Cobertura total del pasivo
- c. Razón de cobertura total
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores
- f. Otros

Especifique

---

33. ¿Cuál cree usted que es la finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa?

- a. Evaluar los pagos contractuales y sus intereses
- b. Evaluar el cumplimiento de sus obligaciones por intereses
- c. Evaluar la capacidad de la empresa para cubrir sus cargos financieros
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores
- f. Otros

Especifique

---

**Elementos no financieros**

**Capital intelectual**

34. ¿Conoce usted qué es el capital intelectual?

- a. Si
- b. No

35. ¿Cree usted que el capital intelectual es valorado en su empresa?

- a. Si
- b. No

36. ¿Cuáles de las estructuras del capital intelectual inciden potencialmente en la capacidad para generar beneficio?

- a. Capital humano
- b. Capital estructural
- c. Capital relacional
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores
- f. Otros

Especifique

---

### **Plusvalía**

37. ¿Qué tipo de plusvalía reconoce y revela su empresa?

- a. Comprada
- b. Generada internamente
- c. Ninguna de las anteriores

38. ¿Registra su empresa la plusvalía que se genera internamente?

- a. Si
- b. No

39. ¿Reconoce en notas revelatorias a los estados financieros la plusvalía generada internamente?

- a. Si
- b. No

### **Información medioambiental**

40. ¿Conoce usted que es la información medioambiental?

- a. Si
- b. No

41. ¿Cree usted que las actividades que se realizan en su empresa ocasiona daños al medio ambiente?

- a. Si
- b. No

42. ¿En qué grado afectan las actividades que se realizan en el medio ambiente que la rodea?

- a. Alto
- b. Medio
- c. Bajo
- d. Ninguno

43. ¿Su empresa reconoce y revela en los estados financieros la información medioambiental?

- a. Si
- b. No

## CUESTIONARIO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Identifique en cada una de las filas cuál es la que más se ajusta a la realidad de la empresa evaluada.

RECURSO	NIVEL 1 EMPRESA NO COMPETITI VA	NIVEL 2 USO INEFICIENTE DE RECURSOS	NIVEL 3 PROCESOS EFICIENTES	NIVEL 4 FUENTE DE DIFERENCIACIÓN
Control de entrada	No se realizan controles a los insumos y materias primas que se reciben	Se aplican controles visuales genéricos a los insumos y materias primas que se reciben, focalizados en controlar tipo y cantidad solicitada	Además de los controles genéricos, se aplican controles minuciosos unitarios a aquellos insumos y materias primas críticos del proceso productivo. Se mantienen registros de los controles.	Están debidamente definidos los controles para cada insumo o materia prima teniendo en cuenta la criticidad de cada uno en particular. En ocasiones, se aplican controles por muestreo y ensayos; quedando registros de todos los controles.
Almacén	No existe un área definida para el almacenamiento de los insumos y materiales.	Existe un área asignada para el almacenamiento de los insumos y materias primas pero no se encuentra debidamente gestionada	Existe un área debidamente identificada y gestionada para el almacén de las existencias.	Existe un almacén debidamente gestionado, respaldado por herramientas de control para identificar y registrar entradas y salidas. Insumos y materias primas codificados y clasificados.
Inventario	Ausencia de política de inventario. Su nivel no está definido, se gestiona según necesidades diarias.	Sobredimensión de inventario para asegurarse de que no se produzcan faltantes. No se aplica ningún tipo de gestión formal para	Presencia de política de inventario, respaldada con herramientas específicas de control de las evidencias, con el objetivo de evitar faltantes.	Existe una política de inventario que se basa en el control permanente del nivel de existencias con el fin de mantener una cantidad que optimice los costos.

		controlar su nivel.		
Control de costos	No se tiene conocimiento sobre los costos involucrados en el mantenimiento del inventario.	Se tiene un conocimiento parcial de los costos involucrados en el mantenimiento de las existencias.	Se encuentran identificados los costos de mantenimiento de stock de insumos y materias primas.	Identificados los costos de mantenimiento de inventario, se utilizan para tomar decisiones acerca de la política y gestión de inventarios.
Instalaciones, máquinas y equipos	No existe fácil adaptación a los cambios en la demanda. Existe capacidad ociosa. No reconocen la existencia de cuellos de botella. No se formulan planes de mantenimiento.	Existe adaptación a los cambios en la demanda dentro de los límites de su capacidad. Presentan capacidad ociosa cíclica. Se reconocen cuellos de botella pero no se actúa. Se aplica mantenimiento correctivo y no se registran las actividades.	Existe flexibilidad para adaptarse a los cambios en la demanda. No existe capacidad ociosa. Se estudian los cuellos de botella. Se encuentra formulado e implementado un mantenimiento preventivo, con sus correspondientes registros.	El diseño de las instalaciones, máquinas y equipos se realiza para lograr flexibilidad en el proceso productivo para adaptarse a los cambios de la demanda y evitar capacidad ociosa en el proceso. No existen cuellos de botella. Se implementa un plan de mantenimiento predictivo.
Técnicas de planificación	No se utilizan técnicas para la planificación y programación de la producción	Existe una planificación de la producción informal, basada en la experiencia del empresario.	La planificación de la producción se realiza formalmente a través de la aplicación de técnicas básicas que permiten una programación coordinada de los trabajos.	La planificación de la producción se apoya en técnicas específicas que permiten la adaptación a los cambios.

Control de la producción	No se realizan controles. No se identifican desperdicios, desechos o retrabajos generados durante el proceso productivo.	Se aplican controles sobre el producto final, según especificaciones del cliente. No existe registro de los controles. Se identifican los desperdicios, desechos o retrabajos pero no se registran ni se realizan acciones al respecto.	Se realizan controles en algunas etapas del proceso y se mantiene un registro. Están definidos los responsables de hacer los controles. Los desperdicios; desechos o retrabajos se encuentran identificados, se registran y se aplican acciones	Se involucra al personal en la realización de controles en todas las etapas del proceso. Se usan indicadores de desempeño del mismo. Los desperdicios se encuentran identificados y registrados y se implementan acciones para evitarlos o disminuirlos.
Control de los costos de fabricación	No se encuentran identificados los costos directos de fabricación	Se encuentran identificados los costos directos de fabricación, pero no se realiza un análisis de los mismos.	Se encuentran identificados y se realiza un análisis de los costos de fabricación con el fin de evaluar el nivel de los mismos.	Los costos de fabricación se encuentran identificados y se mantiene un control continuo. Representa una fuente de información para la toma de decisiones.
Almacén	No existe un área definida para el almacenamiento de los productos.	Existe un área asignada para el almacenamiento de los productos, pero no se encuentra debidamente gestionada.	Existe un área identificada y gestionada para el almacén. Se identifican los productos y su trazabilidad hasta la llegada al cliente.	Almacén identificado y gestionado, respaldado por documentación para asegurar que se manipulen, almacenen y entreguen correctamente los productos. Existe identificación, trazabilidad y seguro.

Inventario	No se identifica el nivel de inventario de producto y no se aplica un control, ocasionando pérdidas de ventas.	Sobredimensión del nivel de inventario para evitar pérdidas de ventas.	Nivel de inventario definido a partir de las necesidades estudiadas del mercado. Gestión adecuada para evitar faltantes de productos.	Nivel de inventario óptimo definido por el comportamiento de la demanda y el nivel de servicio ofrecido para la empresa.
Control de costos	No se identifican los costos de mantenimiento de inventario ni de distribución	Se identifican los costos de mantenimiento de inventario y de distribución.	Se evalúa el nivel de los costos de mantenimiento de inventario y de distribución.	Los costos de mantenimiento de inventario y de distribución se identifican y se mantiene control continuo. Representan fuente de información para la toma de decisiones.
Medios de distribución	La empresa no brinda el servicio de distribución de los productos.	Se realiza el servicio de distribución por la propia empresa o por terceros en base a una decisión intuitiva del directivo.	La empresa realiza o no la prestación del servicio de distribución, en base al análisis de los costos involucrados.	En base a los costos y el nivel de servicio que se desea brindar se decide sobre el servicio de distribución y su forma de ejecución.
Mercado	No se tiene identificado el mercado al que se orienta.	Se identifica el mercado, buscando atender las sugerencias de sus clientes.	Se busca conocer la situación del mercado a través de estudios o búsqueda de información.	Análisis continuo del mercado con el objeto de ampliarlo o diversificarlo y anticiparse a los cambios y tendencias.
Relación con el cliente	Sólo en el momento de la compra. No se identifican las necesidades y expectativas	Relación con los clientes a través del contacto directo o canales comerciales, permitiendo identificar sus necesidades primarias.	Existe un responsable del contacto con el cliente. Relación de proximidad por reuniones esporádicas para conocer expectativas y necesidades. Se	Relación continua con el cliente para mantener conocimiento de expectativas y necesidades. Representan fuente de información para la toma de decisiones. Existe un registro actualizado de clientes.

	de los clientes.		mantiene un registro actualizado de los clientes.	
Medios de promoción	No se realiza publicidad.	Se realiza publicidad con poca frecuencia. Actualización de página web ocasional.	Se utilizan distintos medios de comunicación para realizar publicidad en forma permanente.	Se invierte en publicidad y en el mantenimiento de la imagen de la empresa como medio para atraer clientes.
16. Postventa	No se presta servicio postventa de los productos/servicios.	Se presta servicio postventa de los productos/servicios.	Se encuentra definida una garantía formal. Se ofrece la instalación del producto en caso de ser requerido.	El servicio postventa ofrece instalación, garantía y/o asesoramiento sobre los productos/servicios.
Satisfacción del servicio	No se tiene conocimiento acerca del grado de satisfacción del cliente.	Se tiene una percepción del grado de satisfacción del cliente fundamentada en los reclamos.	Se mide la satisfacción del cliente a través de una metodología definida (encuestas, entrevistas telefónicas o personales).	Se realiza seguimiento de la satisfacción del cliente por medio de indicadores, utilizados para emprender acciones de mejora.
Reclamos	No se atienden los reclamos del cliente.	Se atienden y solucionan los reclamos del cliente relacionados con fallas en el producto.	Se atienden y solucionan todos los reclamos del cliente; quedando registrados el problema y su solución.	Se define producto/servicio no conforme. Ante una no conformidad queda registro del motivo y la solución.
Puestos de trabajo	No se conocen las funciones y responsabilidades de cada puesto. La remuneración es según convenio.	Se tiene conocimiento de las funciones y responsabilidades de los puestos.	Está escrito y comunicado el perfil para cada puesto. La remuneración se basa en las competencias exigidas por cada puesto.	Los perfiles están claramente definidos y comunicados. La remuneración se basa en las competencias exigidas y objetivos alcanzados.

Técnicas de reclutamiento y selección	No se aplica técnicas de reclutamiento y selección.	Se recluta por recomendación o medios de comunicación. Se selecciona sin tener en cuenta el perfil y se prioriza la experiencia.	El reclutamiento se realiza por diversos medios y se selecciona en función de los aspectos técnicos o aptitudinales definidos en el perfil.	La selección se realiza en función de aspectos aptitudinales y actitudinales, con el apoyo de profesionales.
21. Capacitación	No se realizan actividades de capacitación.	Se realizan capacitaciones relacionadas con aspectos obligatorios. Al incorporar personal se lleva a cabo una formación inicial.	Se capacita en aspectos aptitudinales o actitudinales. Existe un plan de formación global para todo el personal. Se registran las actividades realizadas.	Se desarrolla un plan de capacitación que se adapte a las necesidades de cada persona. Se registran las actividades implementadas y se evalúa su eficacia.
22. Motivación	Los empleados no tienen participación en la toma de decisiones. No se conoce el nivel de satisfacción de los empleados.	Son tenidas en cuenta las sugerencias de los operarios. El empresario conoce el grado de satisfacción del personal por su percepción.	Algunos empleados tienen autonomía para la toma de decisiones en su puesto. Se mide el nivel de satisfacción del personal.	Todos los empleados tienen participación en la toma de decisiones en sus puestos. Al tener conocimiento del nivel de satisfacción del personal se emprenden acciones de mejora.
23. Trabajo en equipo	No se fomenta el trabajo en equipo.	Se fomenta el trabajo en equipo, sin lograr implementarlo dentro de la cultura.	Se logra implementar el trabajo en equipo.	Se utiliza el trabajo en equipo como una práctica del aprendizaje organizacional.

24. Comunicación	La comunicación es mínima y vertical descendente.	Existe una comunicación informal entre la dirección y el personal.	Se establecen diversos medios de comunicación entre la dirección y el personal. Los empleados conocen el nivel de satisfacción del cliente.	Canal abierto y continuo de retroalimentación entre el personal y la dirección, existiendo una fluida comunicación vertical y horizontal.
25. Disponibilidad de materia prima	Existe dificultad para la adquisición de materias primas e insumos. No se buscan fuentes alternativas de proveedores.	Se buscan fuentes alternativas de adquisición para materias primas e insumos.	Se realizan convenios con algunos proveedores para asegurar el aprovisionamiento de materia prima difícil de adquirir.	Trabajar en conjunto con proveedores en pos de mejorar la disponibilidad de materias primas difíciles de adquirir.
26. Gestión de compras	No se cuenta con un procedimiento definido de compras.	Se tiene definido por escrito un procedimiento de compras.	Existe un responsable de realizar los pedidos de compra a través del procedimiento definido.	Se encuentra definida una política de compra. Se dispone de software para realizar las compras.
27. Relación con proveedores	El contacto está restringido al momento de la compra. En general no cumplen con los requisitos exigidos.	Existe un registro de proveedores. Se realizan reuniones esporádicamente para comentar el nivel de servicio.	Existen canales de comunicación fluidos entre los proveedores y la empresa. Los proveedores cumplen con los requisitos exigidos.	Se mantiene un contacto constante con los proveedores para lograr un alto nivel de servicio. Se realiza evaluación de proveedores.

## Fotografías de la empresa



Gráfico 54. **Entrada a la Empresa Agrícola-Ganadera San Antonio**  
Fuente. Foto tomada por el autor



Gráfico 55. **Ubicación de la empresa Agrícola-Ganadera San Antonio**  
Fuente. Foto tomada por el autor