

MADRE DE DIOS CAPITAL DE LA BIODIVERSIDAD DEL PERÚ
UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS
FACULTAD DE ECOTURISMO
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



Informe de Tesis

ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES EN
MANUTATA S.A.C. DE PUERTO MADONADO 2016

TESISTAS:

📄 Bach. Franklin Jara Rodríguez

📄 Bach. Magaly Jara Rodríguez

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

PUERTO MALDONADO – PERÚ

2017

DEDICATORIA

FRANKLIN

A DIOS: Por su infinito amor y misericordia, luz que me guía a través del camino, a él sea la gloria.

A MIS PADRES: Rafael Jara Quispe y Guillermina Rodríguez de Jara, por sus consejos, orientación y apoyo incondicional, por haber hecho de mi lo que soy.

A MI ESPOSA: Karla Beingolea Irarica, por su apoyo incondicional y motivo para la culminación de la tesis.

MAGALY

A DIOS.

Por haberme dado la vida y permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A MIS PADRES

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me han infundado siempre; por el valor mostrado para salir adelante, pero más que nada, por su amor.

A MIS HERMANOS

Franklin Jara Rodríguez que ha estado siempre brindándome su apoyo incondicional por ser para mí un ejemplo a seguir por sus virtudes y su gran corazón.

Carmen Jara Rodríguez por su apoyo incondicional.

A MI HIJO

Johan Alex Ventura Jara por ser mi motivación para salir adelante

A MI ESPOSO

Por su apoyo y ganas de salir siempre adelante

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento a todos aquellos que han compartido sus inquietudes en temas financieros, que han ayudado a mejorar y ampliar mis horizontes intelectuales. Especial mención: Karla, Lucia, Felipe, Alejandro, Pablo, Fredy, César, Rubén y Wilmer.

Porque este trabajo no hubiera sido posible sin su importante colaboración, enseñanzas, esfuerzo y labores desempeñadas en esta investigación y durante toda la etapa universitaria.

Agradecimiento especial también a los miembros del jurado quienes con sus observaciones y orientaciones han hecho muy productiva la tesis.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: FODA	69
Tabla 2: Características del financiamiento de deuda bancaria	81
Tabla 3: Inversiones según ítem	81
Tabla 4: Estimación de deudas e intereses	82
Tabla 5: Cronograma de adquisición de activos fijos	83
Tabla 6: Flujo de caja	86
Tabla 7: Presupuesto financiero	87
Tabla 8: Distribución de personal	88
Tabla 9: Acopio de materia prima	89
Tabla 10: Exportación de castaña beneficiada	90
Tabla 11: Estado de situación financiera 2016	96
Tabla 12: Estado de resultados 2016	97
Tabla 13: Estado de situación financiera 2015	98
Tabla 14: Estado de resultados 2015	99
Tabla 15: Estado de situación financiera 2014	100
Tabla 16: Estado de resultados 2014	101
Tabla 17: Análisis de efectivo y equivalentes de efectivo	102
Tabla 18: Cuentas por cobrar comerciales-terceros	102
Tabla 19: Cuentas por cobrar al personal, accionistas y directores	103
Tabla 20: Cuentas por cobrar diversas	104
Tabla 21: Existencias	104
Tabla 22: Inmueble, Maquinaria y Equipo	105
Tabla 23: Activo corriente y no corriente	105
Tabla 24: Tributos, contribuciones y aportes	106
Tabla 25: Cuentas por pagar comerciales – terceros	107

Tabla 26: Obligaciones financieras a corto plazo	107
Tabla 27: Cuentas por pagar diversas	108
Tabla 28: Cuentas por pagar relacionadas	108
Tabla 29: Obligaciones financieras a largo plazo	109
Tabla 30: Pasivo corriente y no corriente	109
Tabla 31: Capital	110
Tabla 32: Resultados acumulados	110
Tabla 33: Resultados del ejercicio	111
Tabla 34: Pasivo y patrimonio	111
Tabla 35: Costo de ventas	112
Tabla 36: Gastos administrativos	112
Tabla 37: Gasto de venta	113
Tabla 38: Gastos financieros	113
Tabla 39: Análisis horizontal del estado de resultados	114
Tabla 40: Análisis horizontal del estado de situación financiera	115
Tabla 41: Grado de apalancamiento operativo	118
Tabla 42: Grado de apalancamiento financiero	119
Tabla 43: Sistema DUPONT	121
Tabla 44: Composición del activo corriente	128
Tabla 45: Análisis del capital de trabajo neto	129
Tabla 46: Análisis de razón del capital de trabajo neto	129
Tabla 47: Composición de deudas	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Organigrama	71
Gráfico 02: Medición de riesgo	92
Gráfico 03: Análisis de riesgo con @Risk	93
Gráfico 04: Análisis de efectivo y equivalentes de efectivo	102
Gráfico 05: Análisis de cuentas por cobrar comerciales – terceros	103
Gráfico 06: Análisis de Cuentas por cobrar al personal, accionistas	103
Gráfico 07: Análisis de Cuentas por cobrar diversas	104
Gráfico 08: Análisis de existencias	104
Gráfico 09: Análisis de Inmueble, Maquinaria y Equipo	105
Gráfico 10: Análisis de Activo corriente y no corriente	106
Gráfico 11: Análisis de tributos, contribuciones y aportes	106
Gráfico 12: Análisis de cuentas por pagar comerciales – terceros	107
Gráfico 13: Análisis de Obligaciones financieras a corto plazo	107
Gráfico 14: Análisis de Cuentas por pagar diversas	108
Gráfico 15: Análisis de cuentas por pagar relacionadas	108
Gráfico 16: Análisis de Obligaciones financieras a largo plazo	109
Gráfico 17: Análisis de pasivo corriente y no corriente	109
Gráfico 18: Análisis de capital	110
Gráfico 19: Análisis de Resultados acumulados	110
Gráfico 20: Análisis de Resultados del ejercicio	111
Gráfico 21: Análisis de Pasivo y patrimonio	111
Gráfico 22: Análisis de costo de ventas	112
Gráfico 23: Análisis de gastos administrativos	112
Gráfico 24: Análisis de gasto de venta	113
Gráfico 25: Análisis de gastos financieros	113
Gráfico 26: Análisis del estado de resultados 2014 – 2016	114

Gráfico 27: Análisis del grado de apalancamiento operativo	118
Gráfico 28: Análisis del grado de apalancamiento financiero	119
Gráfico 29: Análisis del sistema DUPONT	121
Gráfico 30: Análisis de composición de deuda periodos 2016	131
Gráfico 31: Análisis de composición de deuda periodos 2016	131
Gráfico 32: Análisis de composición de deuda periodos 2016	132

SUMARIO

Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resolución de aprobación	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos	vii
Índice general	x
Resumen	xii
Resumo	xiii
Introducción	xiv

ÍNDICE

CAPÍTULO I	15
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	15
1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3.1. Problema general	18
1.3.2. Problemas específicos	18
1.4. OBJETIVOS	19
1.4.1. Objetivo general	19
1.4.2. Objetivo específicos	19
1.5. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	19
1.5.1. Formulación de hipótesis	19
1.6. SISTEMA DE VARIABLES E INDICADORES	20
1.6.1. Variable dependiente	20
1.6.2. Variable independiente	20
1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	20
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS REALIZADOS	22
2.1.1. Internacional	22
2.1.2. Nacional	23
2.2. BASES TEÓRICAS	25
2.2.1. Estrategias financieras	25
2.2.2. Toma de decisiones	44
2.3. CONCEPTOS FUNDAMENTALES	53
CAPÍTULO III	57
METODOLOGÍA	57
3.1. TÉCNICA DE MUESTREO	58
3.2. METODOLOGÍA	58
3.2.1. Tipificación de la investigación	58
3.2.2. Diseño de investigación	59
3.3. POBLACIÓN	59
3.4. MUESTRA	59

3.5. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS.....	59
CAPÍTULO IV	60
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	60
4.1. EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	61
4.1.1. Corporación Unagro	61
4.1.2. Datos de la empresa Manutata S.A.C.....	67
4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS	72
4.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE MANUTATA S.A.C.....	78
4.3.1. Planeación financiera	78
4.3.2. Análisis financiero	95
4.3.3. Descripción del capital de trabajo	128
4.4. PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA TOMA DE DECISIONES DE MANUTATA S.A.C.	130
4.4.1. Decisiones de financiamiento.....	130
4.4.2. Análisis de las decisiones de inversión.....	133
4.5. MEDIDAS A CONSIDERAR PARA MEJORAR LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA DE ACUERDO AL ANÁLISIS REALIZADO	133
CONCLUSIÓN	137
RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	139
ANEXOS	141

RESUMEN

El proyecto de tesis denominada: **“Estrategias financieras y su impacto en la toma de decisiones en Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016”** cuyo problema se ha identificado en conocer las estrategias financieras en la empresa Manutata S.A.C. Esta problemática se expresa en la siguiente pregunta: ¿Cómo son las estrategias financieras y la toma de decisiones en la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016?; ante la problemática, se propone la solución a través de la formulación de la hipótesis: Si las estrategias financieras se hacen uso adecuada y correctamente, entonces la toma de decisiones son acertadas de la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016. Este trabajo se ha orientado al siguiente objetivo: Analizar las estrategias financieras y la toma de decisiones en la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016. La investigación tiene un enfoque mixto del nivel descriptivo. La población de esta investigación está conformada por 5 personas integradas por los Accionistas, Gerente General y Administrador de la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado. La muestra estará representada por la misma población; el tamaño de muestra se elige de manera intencional no probabilística. Para esta investigación las técnicas e instrumentos seleccionados son: La entrevista la cual se aplicará a través de un cuestionario de preguntas no estructuradas y la técnica de la observación documental o bibliográfica.

En la interpretación de datos se describe cuáles son las estrategias financieras que utiliza la empresa, elaborando un análisis utilizando diversas herramientas que proporciona el análisis financiero, así como los mecanismos de la toma de decisiones; se describe también los movimientos detallados de las decisiones tomadas por la empresa en el periodo de investigación

Para finalizar la investigación se llegó a la conclusión que la empresa Manutata S.A.C. cuenta con varias estrategias financieras y los más comunes son la planeación financiera, análisis financiero, administración de riesgos, opciones de financiamiento y la administración de capital de trabajo; además cuenta con herramientas de análisis financiero que permite medir los resultados, en consecuencia tiene una base apropiada para emitir una opinión adecuada acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración en la toma de decisiones.

Palabras clave: Estrategias financieras, toma de decisiones, planeación financiera, análisis financiero, administración de capital de trabajo, decisiones de financiamiento, decisiones de inversión.

RESUMO

O projeto de tese intitulada: "Estratégias financeiras e seu impacto sobre a tomada de decisões em Manutata S.A.C. Puerto Maldonado 2016 ", cujo problema foi identificado na reunião estratégias financeiras na empresa Manutata S.A.C. Este problema se expressa na seguinte pergunta: Como são as estratégias financeiras e de tomada de decisão na empresa Manutata S.A.C. Puerto Maldonado 2016; para o problema, a solução através da formulação da hipótese é proposta: Se estratégias financeiras adequadas e usar corretamente são feitas, em seguida, as decisões são empresa correta Manutata S.A.C. Puerto Maldonado 2016. Este trabalho tem incidido sobre o seguinte objetivo: analisar as estratégias financeiras e de tomada de decisão na empresa Manutata S.A.C. Puerto Maldonado 2016. A pesquisa tem uma abordagem mista nível descritivo. A população desta pesquisa é composta por 5 pessoas composto por Acionistas, gerente geral e gerente da empresa Manutata S.A.C. Puerto Maldonado. A amostra vai ser representados pela mesma população; a dimensão da amostra é escolhido intencionalmente não probabilística. Para este técnicas de investigação e instrumentos selecionados são eles: A pesquisa que foi implementado através de uma série de perguntas não estruturadas ea técnica de documentário ou observação bibliográfica.

Na interpretação dos dados descritos Que estratégias financeiros utilizados pela empresa estão a preparar uma análise usando várias ferramentas fornecidas análise financeira, bem como os mecanismos de tomada de decisões; movimentos detalhados das decisões tomadas pela empresa também é descrito no IP

Para terminar o inquérito concluiu que a empresa Manutata S.A.C. Ele tem várias estratégias financeiras e o planejamento financeiro mais comuns são, análise financeira, gestão de riscos, opções de financiamento e gestão de capital de giro; Também possui ferramentas de análise financeira para medir os resultados em conformidade tem uma base adequada para a emissão de uma opinião apropriada sobre a situação financeira da empresa e sua eficiência de gestão na tomada de decisões.

Palavras-chave: Estratégias financeiras, tomada de decisão, planejamento financeiro, análise financeira, gestão de capital de giro, decisões de financiamento, decisões de investimento.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación lleva por título: “Estrategias financieras y su impacto en la toma de decisiones en Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016”, tiene por objetivo analizar las estrategias financieras y la toma de decisiones en la empresa Manutata S.A.C.

La investigación se realiza a partir de la identificación del problema, de cómo son las estrategias financieras y la toma de decisiones de Manutata S.A.C. En ese sentido, se busca investigar si las estrategias financieras que hace uso la empresa Manutata S.A.C. son las adecuadas para la toma de decisiones ya sean de financiamiento e inversión.

Al tenerse una muestra representativa de la misma población que se someten a la investigación, es preciso conocer cuáles son las estrategias financieras que hace uso la empresa, así como cuáles son los mecanismos de la toma de decisiones y la relación que existe entre las estrategias financieras y la toma de decisiones.

El estudio está dividido en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema de investigación, en donde se plantea el problema materia de investigación; asimismo, se formula el problema en: general y específicos, así como se plantean los objetivos y se formulan las hipótesis; también se justifica el estudio realizado y se identifican y clasifican las variables de estudio.

El segundo capítulo de la investigación está referido al marco teórico conceptual, con los antecedentes internacionales y nacionales que demuestran que el estudio tiene precedentes respecto a sus variables de estudio, es decir, las estrategias financieras y la toma de decisiones en Manutata S.A.C. Asimismo, se desarrollan las bases teóricas, para cada variable de estudio.

El capítulo tercero trata sobre la metodología de la investigación: el tipo y nivel de investigación, el diseño, la población y la muestra de estudio. Asimismo, las técnicas de recopilación de datos, tanto para la primera como para la segunda variable.

En el capítulo cuarto se desarrolla la presentación de resultados de la investigación. Previamente se presenta la descripción de la empresa objeto de estudio y posteriormente se muestran las tablas y gráficos por dimensiones, tanto para la variable X: Estrategias financieras, como para la variable Y: Toma de decisiones; posteriormente, se realiza la prueba de hipótesis: tanto general como específicas, en este caso mediante la descripción según los datos obtenidos en la observación y la entrevista de variables. Complementariamente se dan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

El mundo empresarial está lleno de incertidumbre, los inconstantes cambios son cada vez menos controlables y el valor máspreciado es la especulación. Estos cambios adquieren un límite que es la creatividad y la innovación de las personas y esto afecta a las estrategias financieras que posee una empresa. La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar. Es liderar las ideas.

En la actualidad los procesos de internacionalización de la economía, están estimulando un fuerte y continuo desarrollo de los sistemas y mercados financieros, así como de los activos del sistema financiero que operan en ellos. Las estrategias financieras son procesos en planeación y control; indispensable para la vida de la empresa y determinantes para la obtención de recursos y objetivos a largo y corto plazo, y deberán estar en concordancia con la estrategia maestra que haya decidido la empresa durante la elaboración del plan estratégico.

En el mundo de la globalización es indispensable que las empresas cuenten con estrategias financieras que le permitan lograr sus objetivos, maximizar sus recursos y el desarrollo de la empresa en el mercado local, nacional e internacional, por lo tanto, crezca y pueda ser competitiva a nivel internacional; brindando servicios de calidad y junto al uso de la tecnología, llevar una adecuada administración de los recursos y manejo de las finanzas para la toma de decisiones.

Hoy en día es muy importante que las empresas de Madre de Dios sean competitivas y se desarrollen en el mercado local, nacional e internacional; el servicio que presten y sumándole al adecuado manejo de sus recursos por parte del empresario o gerente administrativo se desarrollen, crezcan y logren ser competitivas con todas las empresas nacionales y extranjeras; hoy en día no basta con tener un excelente servicio o brindar productos de alta calidad para que una empresa tenga éxito en el mercado local o internacional; muchas veces el éxito de una empresa radica en el manejo y administración de los recursos, incorporando estrategias financieras que permitan tomar decisiones adecuadas. El papel del administrador financiero de la empresa resulta determinante; de tal manera, todas aquellas áreas que constituyan la empresa: Contabilidad, Acopio, Personal, Logística, Comercialización y Producción requieren de un conocimiento mínimo de la función financiera.

La mayoría de las empresas de la región de Madre de Dios sobre todo la empresa Manutata S.A.C. no siempre toman decisiones acertadas en temas financieros y de inversión y junto a la poca planificación de estrategias pueden llevar a la empresa a la quiebra; si no existe una adecuada administración de los recursos en la entidad y que la persona responsable de las decisiones financieras en la empresa este capacitada y cuenta con la experiencia para poder emplear adecuadas estrategias financieras y un correcto manejo de los recursos para conducir a la empresa a mercados internacionales. Es por ello, que es de vital importancia que el administrador financiero utilice estrategias financieras adecuadas para tomar decisiones acertadas y así evitar quebrar.

La empresa Manutata S.A.C. cuenta con un área financiera cuya responsabilidad recae en un profesional de administración de empresas que se encarga de tomar decisiones de financiamiento y de inversión; muchas veces estas decisiones no siempre son adecuadas y acertadas porque las estrategias financieras no están siendo usados adecuadamente, debido a esto la empresa no ha tenido utilidades deseadas.

En ese sentido es de vital importancia el uso de las estrategias financieras para poder tomar decisiones de financiamiento y de inversión.

1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Los administradores financieros son los responsables de conducir y utilizar los fondos de una empresa de tal manera que maximice el valor de la empresa; el dinero y el éxito de la empresa depende de la persona que administra las finanzas. El objetivo principal de la administración financiera debe de ser maximizar los recursos de la empresa y generar valor para los accionistas; esto significa maximizar el precio de las acciones de la empresa.

La investigación sobre estrategias financieras es de suma importancia debido a que muchas de las empresas no usan estrategias financieras, o no las correctas y esto hace que se cometan errores que pueden determinar el éxito o fracaso de la misma.

Muchas veces las empresas no dan importancia las finanzas sin darse cuenta que todo gira alrededor de ello, sobre todo en Madre de Dios las empresas debido a la ubicación geográfica y a la falta de profesionales en la materia; la mayoría de las empresas, sobre todo la empresa Manutata S.A.C. no cuentan con un especialista en

finanzas o un administrador financiero, estas funciones simplemente es asumido por el administrador o contador, limitando de esa forma los alcances reales de las finanzas, además esto ocasiona a que no se tomen decisiones adecuadas tanto de financiamiento y de inversión ya que no hay conocimiento del tema. Esta investigación ayudará a conocer el mundo de las finanzas en las empresas y el uso adecuado de las estrategias financieras, y con el conocimiento y buen uso de ellas puede ser el factor más importante de éxito para la empresa.

Las estrategias a seguir para la empresa Manutata S.A.C. están basados en: Planeación financiera, análisis financiero y administración del capital de trabajo, además buscar una autonomía, que significa ser autosuficiente en cuanto a requerimientos financieros se refiere; ser capaz de generar valor y los suficientes ingresos como para financiar la compra de materia prima, maquinaria y equipo, terreno, gastos administrativos, entre otros, y tener la capacidad de pago a los proveedores a corto plazo por medio de una buena aplicación de recursos para la toma de decisiones, y que además les genere suficiente rendimiento para garantizar su crecimiento. Por estas razones se determina lo importante que es el papel del administrador financiero para las empresas.

Como se ha visto casi todo el éxito de la empresa depende del adecuado manejo y conocimiento previo de las finanzas y el uso adecuado de las estrategias financieras y de cómo se manejan en la empresa para tomar decisiones. Por esto es la importancia de tratar a fondo este tema.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema general

¿Cómo son las estrategias financieras y la toma de decisiones en la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuáles son las estrategias financieras que hace uso la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016?
- b) ¿Cuáles son los mecanismos de la toma de decisiones en la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016?
- c) ¿Qué relación existe entre las estrategias financieras y la toma de decisiones en la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Analizar las estrategias financieras y la toma de decisiones en la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016.

1.4.2. Objetivo específicos

- a) Conocer las estrategias financieras que hace uso la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016.
- b) Describir los mecanismos de la toma de decisiones en la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016.
- c) Establecer la relación que existe entre las estrategias financieras y la toma de decisiones en la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016.

1.5. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.5.1. Formulación de hipótesis

1.5.1.1. Hipótesis general

H_a : Si las estrategias financieras se hacen uso adecuada y correctamente, entonces la toma de decisiones son acertadas en la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016.

1.5.1.2. Hipótesis específicas

H_1 : La planeación financiera, análisis financiero y la administración de capital de trabajo son estrategias financieras que hace uso la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016.

H_2 : Los mecanismos de la toma de decisiones de la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016 son: Las decisiones de financiamiento y de inversión.

H_3 : Existe relación entre las estrategias financieras y la toma de decisiones de la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016.

1.6. SISTEMA DE VARIABLES E INDICADORES

1.6.1. Variable dependiente

Toma de decisiones

1.6.2. Variable independiente

Estrategias financieras

1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES
Variable X: Estrategias financieras	Planeación financiera	Gobierno corporativo
		Control financiero
		Estimación de flujos de efectivo
		Presupuesto financiero
		Pronóstico de ventas
		Gestión de riesgos
	Análisis financiero	Estados financieros
		Herramientas financieras
		Sistema Dupont
		Razones financieras
		Valor económico agregado
		ROE
		ROA
	Administración de capital de trabajo	Administración del efectivo
		Administración de las cuentas por cobrar
Inventarios		
Variable Y: Toma de decisiones	Decisiones de financiamiento	Fuentes de financiamiento
		Aumento de capital
	Decisiones de inversión	Cantidad y tiempo de inversión
		Cantidad y tiempo de rendimiento
		seguimiento de inversiones
		Objetivos de inversión

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS REALIZADOS

2.1.1. Internacional

Claudia Isabel Quiroga Morales, 2014, **“Toma de decisiones y productividad laboral”**, Universidad Rafael Landívar, para optar el Grado académico de Licenciada, con mención en Psicóloga industrial/organizacional, cuyo objetivo es: Determinar la influencia de la toma de decisiones en la productividad laboral, la presente investigación es de tipo descriptivo, El universo de esta investigación está conformado por los trabajadores de salud de Quetzaltenango, La muestra a trabajar será la 50 personas que comprenden el 100% de la totalidad de la población, y corresponde a los trabajadores del área de salud Quetzaltenango; La conclusión general es : De acuerdo a los resultados derivados del estudio realizado, toma de decisiones y productividad laboral, con los colaboradores del área de salud Quetzaltenango se obtienen las siguientes conclusiones.

- ☐ Se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral.
- ☐ Es necesario tener una lluvia de ideas para poder tomar la mejor solución a los problemas se den dentro de la organización.
- ☐ Con la escala de Likert, los colaboradores dieron como resultado que las decisiones tomadas siempre van a afectar de una manera positiva o negativa y de esta manera será el desarrollo que tendrán dentro de la organización.
- ☐ Son los gerentes los que tienen que dar respuesta a las problemáticas, para que de esta manera también pueda haber una mejor relación entre los colaboradores y gerentes por lo que se creó un taller para dar tips de como ellos pueden darle la mejor solución a los problemas y que exista un mejor ambiente laboral.

Tania Alexandra Mendoza Gómez, 2015, **“El análisis financiero como herramienta básica en la toma de decisiones gerenciales, empresa hdp representaciones”**, Universidad de Guayaquil, para optar al Grado de Magister en Economía, con mención en Finanzas y proyecto corporativos, cuyo objetivo es: Analizar el comportamiento financiero de la empresa HDP Representaciones para contribuir a la toma de decisiones, la presente investigación es de tipo descriptivo;

la conclusión general es : Se concluye expresando que en la presente investigación se aprueba la hipótesis, la cual indica que el análisis financiero si es una herramienta que facilita la toma de decisiones en la empresa HDO Representaciones, por cuanto una vez que se implementaría el modelo de gestión se agilizarán las operaciones del presupuesto a nivel contable y financiero, todo ello basado en la aplicación del plan estratégico.

Pedro Alejandro Sánchez López, 2011, “**Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa vihalmotos**”, Universidad Técnica de Ambato, cuyo objetivo es : Analizar la aplicación de herramientas de análisis financiero que contribuyan a la acertada toma de decisiones de VIHALMOTOS, la presente investigación se aplicará una metodología cualitativa, La población de estudio está integrado por todo el personal administrativo que labora en la empresa VIHALMOTOS, conformada por veintiuno personas, la muestra a trabajar será la misma población; la conclusión general es: Una vez procesados, analizados y discutidos los datos obtenidos, y en función de los objetivos e hipótesis del presente trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ☞ El análisis a estados financieros son muy necesarios para la toma de decisiones y al no poseerlo la empresa tiene el riesgo de no saber la posición financiera de la misma.
- ☞ En la empresa VIHALMOTOS, las motocicletas tienen un inventario a un costo elevado, y el margen de utilidad no persigue objetivos específicos al cual regirse.
- ☞ Se detectan falencias en los procesos que por costumbre se realizan originando un mal flujo de información, un incorrecto registro o la carencia del mismo.
- ☞ Carece de una evaluación periódica de la rentabilidad donde se evalúe el crecimiento de la empresa por las decisiones tomadas por el gerente.

2.1.2. Nacional

Rosario Soraya Gago Ríos, 2014, “**Impacto de la globalización en las estrategias de gestión financiera de las cooperativas**”, Universidad San Martín de Porres, para optar el Grado académico de doctor en Contabilidad y Finanzas,

cuyo objetivo es: Determinar el impacto de la globalización, en las estrategias de gestión financiera de las cooperativas, la presente es un tipo de investigación aplicada, la población estuvo conformada por el personal que labora en empresas cooperativas formalmente constituidas; la población en estudio es el personal de las cooperativas a nivel nacional que están organizativamente constituidas y que según datos de la SUNAT son en total 741 cooperativas, sin embargo la población en estudio es de 13,338 empleados que trabajan en empresas cooperativas en todo el Perú, La muestra que se utilizó en la presente investigación fue el resultado de la fórmula proporcionada por la Asociación Interamericana de Desarrollo (AID), a través del programa de asistencia técnica; la conclusión general es: La integración económica internacional incide significativamente en la obtención de financiamiento internacional en las empresas cooperativas pues le permite contar con fuentes de financiamiento adicionales para poder invertirlos en nuevos instrumentos financieros que le permitan a la organización ampliar su abanico de servicios o productos financieros.

Luis Ángel Fabián Sotelo, 2012, **“Decisiones financieras y el crecimiento económico de la caja Municipal de Crédito Popular de Lima en el periodo 2007 al 2010”** para optar el grado académico de maestría en ciencias contables, con mención en banca y finanzas cuyo objetivo es Conocer la relación entre las decisiones financieras y el crecimiento económico de la Caja Metropolitana durante el periodo 2007-2010, la presente investigación es de tipo no experimental, nivel descriptivo correlacional de enfoque cuantitativo, el universo de esta investigación está conformado por la Caja Municipal de Crédito Popular de Lima, constituidas por las oficinas administrativas y toda la red de agencias de Lima y Provincias, la muestra a trabajar será la misma empresa, se llegó a la siguiente conclusión: Los depósitos a plazos, colocaciones comerciales, de consumo y microempresa realizadas por la Caja Municipal de Lima, influenciaron positivamente la cuenta patrimonial de esta institución financiera (Las colocaciones totales, las captaciones totales y el patrimonio), es decir, este tipo de operaciones conllevaron a una mejora sustancial de sus utilidades, resultado que se tradujo en el fortalecimiento de su situación patrimonial(crecimiento económico); los resultados estadísticos(coeficiente de determinación), además señalan que las colocaciones explican en un 98.5% la situación patrimonial de la caja municipal de crédito

popular de lima, este resultado además demuestra que la política crediticia tiene impacto relevante en el resultado económico y financiero de la empresa.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Estrategias financieras

2.2.1.1. Consideraciones teóricas

Las estrategias financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel, de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo (Weston, 1993).

La estrategia financiera en toda organización se define como la elección de los caminos por seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser organizada, presupuestada, supervisada y dirigida para que funcione en el sentido buscado. Al respecto, la estrategia financiera, como toda subestrategia, debe estar en consonancia con la estrategia general y tener en cuenta a los participantes internos y externos (López, 2001).

Asimismo, debe centrarse en los aspectos financieros de las decisiones estratégicas, ligados al interés de los accionistas y los mercados financieros. La efectividad de la estrategia financiera se mide por su contribución al objetivo de la empresa, y la cuantificación de los resultados se mide igual que el objetivo de la empresa, esto es, en términos monetarios.

Las estrategias financieras deben cimentarse en decisiones que contribuyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, en forma tal que la integración de los montos recaudados y las disponibilidades iniciales de efectivo permitan el cumplimiento oportuno de los compromisos de deuda, como requisito que favorece el mantenimiento de buenas relaciones laborales, comerciales y financieras. Además, las estrategias deberán responder por el uso eficiente de los recursos, para evitar situaciones de saturación o ausencia, en función de lograr las metas de rentabilidad de la organización (Ortiz, 2005).

2.2.1.2. Estrategias financieras de las empresas

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos. Ahora bien, como manifestamos anteriormente cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes:

2.2.1.2.1. Planeación financiera

EL plan financiero

El plan financiero es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa, comprende la fijación de los objetivos, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos, la colocación de metas. (Van Horne & Wachowcz, 2010)

Según (Brigham & Ehrhardt, 2007) Consta de cinco pasos:

- a. Proyectar los estados financieros con el fin de analizar los efectos que el plan de operación tiene en las utilidades y las razones financieras estimadas.
- b. Determinar los fondos necesarios para apoyar el plan quinquenal.
- c. Pronosticar los fondos que se generarán internamente e identificar los que se obtendrán de fuentes externas, sujetos a las limitaciones que impongan los convenios de financiamiento (restricciones a la razón de deuda, razón de circulante y razones de cobertura).
- d. Establecer un sistema de remuneración para los ejecutivos basado en el desempeño que premie a los que generen riqueza para los accionistas.
- e. Supervisar las operaciones una vez implementado el plan, identificar las causas de las desviaciones y tomar las medidas correctivas.

A. Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es el sistema (proceso y estructura) o la manera en la cual las empresas son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre todos los agentes involucrados con la empresa, tales como: la Junta General de Accionistas, la Gerencia, Administrador y otros stakeholders (grupos de interés), dando así las normas y procedimientos para una adecuada toma de decisiones, de acuerdo al contexto que se presente. (Berk & Demarzo, 2008).

El Gobierno Corporativo que nace a causa de las carencias y deficiencias que empezaron a darse en el manejo, prácticas y políticas de dirección, brinda un alineamiento a los intereses y accionistas de la sociedad, distribuyendo responsabilidades al identificar conflictos y generar sinergias entre las partes involucradas. Las prácticas de Gobierno Corporativo buscan una buena administración financiera y social de negocio. Esto ya que en muchas empresas se empezó a dejar a un lado la ética y la regulación, logrando poner en duda la transparencia y confiabilidad de la información financiera así como la confianza de los inversionistas.

Se ha demostrado que entre mayor transparencia e información existe, mayor será la confianza de los inversionistas en los mercados; por ello, para prevenir la ocurrencia de este tipo de situaciones y promover el cumplimiento de los compromisos así como el logro de la competitividad, es que se propone la correcta aplicación del Gobierno Corporativo en las empresas. En toda organización, es requerido un alto nivel de confianza para garantizar el desarrollo, por lo que al implementar este tipo de prácticas e incluir órganos de vigilancia y auditoría en las empresas, se obtiene claridad y seguridad que traen como consecuencia el crecimiento.

El implementar en una empresa un Gobierno Corporativo tiene diversos beneficios para las empresas como por ejemplo:

- ☐ Trascendencia y crecimiento de la empresa.
- ☐ Contar con información oportuna, verídica y relevante.
- ☐ Generar mayor valor para la empresa al lograr confianza de inversionistas.

- ☐ Transparencia en las operaciones.
- ☐ Planteamiento de los objetivos y estrategias definidos.
- ☐ Códigos y políticas claros que logran control.
- ☐ Sistemas de administración de riesgos y control interno.

Es así como un mecanismo de contrapeso, que funciona adecuadamente, proporciona resultados, transparencia, calidad, eficacia y balance en las empresas, protegiendo a los inversionistas, a los accionistas, al consejo de administración, a los consejeros independientes y demás órganos societarios, manteniendo un comportamiento ético y transparente.

Este proceso de institucionalización trae como consecuencia grandes beneficios por poner en orden y alinear los propósitos de pequeñas, medianas y grandes empresas que quieran lograr un crecimiento sano y seguro. Ya que si estas condiciones no dependen únicamente de algunas personas, sino de órganos específicos, se implementa una planeación estratégica para obtenerlo.

B. Control financiero

Es el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo.

Dichos análisis requieren de unos procesos de control y ajustes para comprobar y garantizar que se están siguiendo los planes de negocio. De esta forma, será posible modificarlos de la forma correcta en caso de desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos. (Van Horne & Wachowcz, 2010)

C. Estimación de flujos de efectivo

El paso más importante, y a la vez el más difícil, al presupuestar el capital consiste en determinar los flujos de efectivo del proyecto: la inversión y los flujos de efectivo anuales una vez echado a andar.

Un buen análisis consiste en:

- ☐ Recabar información de varios departamentos

- ☞ Asegurarse de que quienes intervengan en los pronósticos hagan suposiciones económicas realistas
- ☞ Procurar que los pronósticos no contengan prejuicios. Esto último es importante en extremo pues algunos ejecutivos sienten especial apego por sus proyectos favoritos y otros intentan construir un imperio personal.

En ambos casos se prejuician los pronósticos del flujo de efectivo, al punto que un proyecto malo puede parecer bueno (en el papel por lo menos) (Brigham & Ehrhardt, 2007)

Identificación de los flujos de efectivo relevantes

El primer paso al presupuestar el capital consiste en identificar los flujos de efectivo relevantes: el conjunto de flujos que debían tenerse presente en la decisión. A menudo los analistas cometen errores al calcular los flujos; las siguientes reglas contribuyen a aminorarlos en lo posible:

- ☞ Las decisiones han de fundarse en los flujos de efectivo, no en la utilidad contable
- ☞ Sólo los flujos de efectivo incrementales son relevantes.

El flujo de efectivo libre es el que está disponible para distribuirse entre los inversionistas. En síntesis, el flujo relevante de un proyecto es el flujo adicional que la compañía puede esperar en caso de realizar el proyecto. Es el que rebasa lo que esperaría si no lo realizara.

Periodicidad de los flujos de efectivo

Es necesario explicar adecuadamente el tiempo de los flujos de efectivo. Los estados financieros abarcan años o meses, sin que indiquen exactamente en qué momento del periodo ocurren los ingresos o egresos de efectivo. Debido al valor del dinero en el tiempo, en teoría los flujos de efectivo incluidos al presupuestar el capital deberían analizarse en el momento en que ocurren. Es imposible lograr al mismo tiempo una precisión y factibilidad absoluta. Una línea de tiempo con flujos de efectivo diarios sería lo ideal en teoría, pero las estimaciones correspondientes serían costosas, difíciles de utilizar y quizá menos precisas que las del flujo anual, pues los pronósticos

simplemente no garantizan este grado de detalle. Por ello en la generalidad de los casos se supone que todos ocurren al final del año. En algunos proyectos convendrá suponer que ocurren a mitad del año e inclusive en forma trimestral o mensual. (Brigham & Ehrhardt, 2007)

Efectos fiscales

Los impuestos influyen profundamente en los flujos de efectivo y muchas veces determinan el éxito o el fracaso de un proyecto. Por tanto, es indispensable tratarlos debidamente. Las leyes de nuestro país son extremadamente complejas en este aspecto, además de que están sujetas a interpretación y a cambios. Los contadores y los abogados fiscales de la empresa le ayudarán, pero aun así necesita conocer los principios básicos de las leyes actuales y su efecto en los flujos de efectivo.

D. Presupuesto financiero

Es una herramienta mediante la cual se planea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa, de acuerdo con las siguientes necesidades:

- ☐ Capital de trabajo.
- ☐ Origen y aplicación de fondos.
- ☐ Flujos de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazos.
- ☐ Amortización parcial o total de los créditos bancarios.
- ☐ Nuevas aportaciones de capital.

E. Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas futuras ya sea en términos físicos o monetarios de uno o varios productos (generalmente todos) para un periodo de tiempo determinado.

Realizar el pronóstico de ventas nos permite elaborar el presupuesto de ventas y, a partir de éste, elaborar los demás presupuestos, tales como el de

producción, el de compra de insumos o mercadería, el de requerimiento de personal, el de flujo de efectivo, etc. (Brigham & Ehrhardt, 2007)

En otras palabras, hacer el pronóstico de ventas nos permite saber cuántos productos vamos a producir, cuánto necesitamos de insumos o mercadería, cuánto personal vamos a requerir, cuánto vamos a requerir de inversión, etc., y, de ese modo, lograr una gestión más eficiente del negocio, permitiéndonos planificar, coordinar y controlar actividades y recursos.

El pronóstico de ventas empieza generalmente con un análisis de las realizadas en los últimos 5 a 10 años.

Pronostico de los estados financieros: método de porcentaje de ventas

Una vez pronosticadas las ventas, hay que predecir los futuros estados de situación financiera y estados de resultados. El procedimiento más común es el método de porcentaje de las ventas, que empieza con el pronóstico de ventas y se expresa como la tasa de crecimiento anual en ingresos por ventas. Se supone que muchas cuentas del estado de resultados y del estado de situación financiera crecerán proporcionalmente con las ventas: los valores de un año en particular se calculan como porcentaje de las ventas pronosticadas.

Los pasos para el pronóstico de los estados financieros son:

- ☐ Analizar las razones históricas
- ☐ Pronosticar el estado de resultados
- ☐ Pronosticar el estado de situación financiera
- ☐ Obtención de los fondos adicionales necesarios

F. Gestión de riesgos

La gestión de riesgo es un enfoque de gobierno estructurado y coordinado que abarca toda la empresa con el fin de identificar, cuantificar, responder y vigilar las consecuencias de eventos potenciales. Implementada por la gerencia, es evaluada por los auditores internos con respecto a su eficacia y eficiencia. (Bravo & Sánchez, 2012)

La práctica de manejar riesgos, que es un elemento clave del gobierno, ha recaído tradicionalmente en las unidades de negocio y/o en partes de esas unidades; y en menor extensión, a través de la organización.

2.2.1.2.2. Análisis financiero

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa. (Baena, 2012)

La información contable o financiera de poco nos sirve si no la interpretamos, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

A. Estados financieros

Los estados financieros son cuadros sistemáticos preparados con la finalidad de presentar en forma racional y coherente los aspectos de la situación financiera y económica de una empresa, de acuerdo con las normas internacionales de contabilidad. (Stickney & Weil, 2012)

Estado de situación financiera

Presenta una declaración resumida de la situación financiera de la empresa en un momento dado. El estado balancea los activos de la empresa lo que posee contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o capital (lo que proporcionan los propietarios o accionistas). (Gitman, 2012)

Estado de resultados

Suministra información de las causas que generaron el resultado de una organización durante un período (ejercicio económico), sea bien este un resultado de ganancia o pérdida. Las partidas que lo conforman suelen clasificarse en resultados ordinarios y extraordinarios, de modo de informar a

los usuarios de los estados financieros la capacidad del ente emisor de generar utilidades en forma regular o no. (Gitman, 2012)

Flujo de efectivo

Este estado también es útil en el análisis financiero, ya que indica la forma en que una empresa generó flujos de efectivo a partir de sus operaciones, cómo utilizó el efectivo en actividades de inversión y cómo obtuvo efectivo de las actividades de financiamiento.

Finalidad de los estados financieros

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los mismos, con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. También muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. Para cumplir este objetivo, estos suministrarán información acerca de los siguientes elementos de la entidad:

- ☐ Activos
- ☐ Pasivos
- ☐ patrimonio neto
- ☐ Gastos e ingresos, en los que se incluyen las pérdidas y ganancias
- ☐ Otros cambios en el patrimonio neto
- ☐ Flujos de efectivo

Esta información, junto con la contenida en las notas, ayudará a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros y, en particular, la distribución temporal y el grado de certidumbre de los mismos.

B. Herramientas financieras

Las Herramientas son aquellos recursos que nos sirven para llevar a cabo nuestros trabajos y obligaciones dentro de una entidad.

La importancia de la administración y las herramientas financieras son para mejorar los servicios, productos de las empresas y tener una buena planeación.

La importancia de las herramientas financieras dentro de círculo empresarial es importante porque por ese medio se muestra la utilidad o ganancias de la empresa que son los estados financieros.

Para enfocarnos a las herramientas financieras y su aplicación, con el fin de darle cada vez más la importancia que tiene la aplicación de herramientas.

Que cambien aquel concepto de que la empresa que genera utilidades es aquella que está bien, Pues no en todo los casos.

Las herramientas financieras son muy útiles porque nos permiten organizar los estados financieros para llevar un mejor manejo y tener la seguridad de que se están manejando y aplicando las herramientas financieras correctamente para incrementar las utilidades de la empresa.

La aplicación de herramientas financieras en las empresas nos ayuda la búsqueda de información es útil para los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afecten la estructura financiera de la organización.

Los estados financieros, la toma de decisiones, las proyecciones financieras y aplicando las políticas de capital de trabajo y buenas administración, son una de las herramientas financieras que debe tomar en cuenta las empresas también Sería muy importante poder aplicar todas estas herramientas financieras para poder competir y defenderse en el mercado globalizado. En las diferentes áreas que no se basan solamente en las utilidades de la empresa para la toma de decisiones. (Forsyth, 2012).

a) Análisis horizontal

El análisis horizontal es la herramienta financiera que permite verificar la variación absoluta y la variación relativa que haya sufrido cada cuenta de un estado financiero con respecto de un periodo, a otro anterior. En otras palabras

el análisis horizontal determina el aumento y disminución de una cuenta comparada entre dos periodos. El hecho de permitir la comparación de estados financieros de diferentes ejercicios le da la característica de análisis dinámico.

¿Cómo elaborar un análisis horizontal?

Para elaborar el análisis horizontal se deben seguir los siguientes pasos:

Primero se halla la variación absoluta de cada cuenta, por ejemplo la caja, buscando la diferencia entre el estado financiero de un año dado y el estado financiero del año anterior luego se halla la variación relativa buscando la relación entre la variación absoluta hallada en el primer paso y el valor del periodo anterior del mismo estado financiero analizado. (Apaza, 2005)

b) Análisis vertical

El análisis vertical es la herramienta financiera que permite verificar si la empresa está distribuyendo acertadamente sus activos y si está haciendo uso de la deuda de forma debida teniendo muy en cuenta las necesidades financieras y operativas.

¿Cómo elaborar un análisis vertical?

Es bueno tener en cuenta que el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto porcentual representa cada cuenta del activo o del pasivo dentro del subtotal de sus afines o del total de ellas, para lograrlo se halla la relación entre la cuenta que se quiere determinar, por ejemplo la caja, y el subtotal de la cuenta afín, en el caso sería con el activo disponible o con el total del activos y luego se procede a convertir esa relación en porcentaje multiplicando por 100. (Apaza, 2009)

C. Grado de apalancamiento

Se entiende por apalancamiento operativo, el impacto que tienen los costos fijos sobre la estructura general de costos de una compañía. Por ejemplo: al invertir la empresa en activos fijos se generará una carga fija por concepto de depreciación. Generalmente estas inversiones se hacen con el fin de actualizar la tecnología de la empresa y, como consecuencia de estas

inversiones, algunos costos variables, como por ejemplo la mano de obra directa, sufren una disminución en la estructura de costos de la empresa.

El tecnificar los procesos productivos permite incrementar la producción, reducir el desperdicio, mejorar la calidad. Cuando los resultados son óptimos y los objetivos fabriles y empresariales se logran, los costos totales unitarios deben disminuir y, en consecuencia, la política de precios de la compañía debe reestructurarse con el fin de hacerla más competitiva. Todo este proceso es al que se le conoce como apalancamiento operativo: Invertir en activos fijos con el fin de incrementar ventas y maximizar los resultados operativos de la firma.

D. Sistema Dupont

El índice Dupont o sistema Dupont, es un indicador financiero que nos dice cómo es que la empresa ha alcanzado los resultados financieros.

Para una empresa es fundamental conocer cómo ha llegado a los resultados obtenidos, puesto que ello le permite corregir errores o aprovechar sus puntos fuertes.

El índice o sistema Dupont considera dos elementos que evalúan dos aspectos generadores de riqueza en la empresa: margen de utilidad en ventas y rotación de activos totales.

Al aplicar el índice Dupont nos damos cuenta si la rentabilidad de la empresa está basada en amplio margen de utilidad en ventas, o está basada en una alta rotación de los activos de la empresa, lo que demostraría una alta eficiencia en la gestión de los activos. (Allen, Myers, & Brealey, 2010)

Las empresas pueden optar por ganar poco por cada producto vendido y vender muchos, o ganar mucho por cada producto vendido pero vender pocos.

En algunas actividades económicas puede ser conveniente vender más a menor precio y así obtener la rentabilidad esperada, pero en otras no.

Cuando la competencia es fuerte, donde el precio hace la diferencia, naturalmente que toca optar por vender a menor precio y aspirar a vender más,

a la vez que es necesario mejorar la eficiencia en el uso de los activos, de modo que se hace necesario recurrir a una perfecta combinación de los dos elementos esenciales que analiza el índice Dupont.

El tercer factor que considera el índice Dupont es el apalancamiento financiero, dato importante puesto que allí entra a jugar un papel importante el nivel de endeudamiento de la empresa, lo cual sin duda tiene un costo que afecta la rentabilidad generada por la empresa.

Algunas empresas pueden generar muy buenas utilidades pero son absorbidas por el alto costo que se paga por la financiación de algunos activos, de modo que el apalancamiento financiero es un factor preponderante en la estructura financiera de la empresa.

Sistema DUPONT = (Utilidad neta/ventas)*(ventas/activo total)*(Multiplicador del capital)

Multiplicador del capital = Apalancamiento financiero = Activos/Patrimonio

E. Razones financieras

Las 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.

La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros, debe ser interpretada y analizada para poder comprender el estado de la empresa al momento de generar dicha información, y una forma de hacerlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar las partes que componen la estructura financiera de la empresa.

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiere lugar.

Clasificación de las razones financieras

Las razones financieras se pueden clasificar en los siguientes grupos y cada grupo pretende evaluar un elemento de la estructura financiera de la empresa:

- ☞ Razones de liquidez
- ☞ Razones de endeudamiento
- ☞ Razones de rentabilidad
- ☞ Razones de cobertura

F. El valor económico agregado(EVA)

El EVA (economic value added) se ha venido utilizando como un indicador que ayuda a mejorar la toma de decisiones. Ahora bien, para conocer si una decisión es mejor que otras, hay que medirla en función de lo que se busca maximizar. Si revisamos la literatura financiera, podemos apreciar que lo que se desea es maximizar el valor de la empresa y esto significa el valor presente de los flujos de caja que la empresa es capaz de generar en el futuro.

La herramienta financiera que se ha venido empleando con mayor frecuencia en la gestión financiera para definir si una estrategia es mejor que otra es el valor actual neto (VAN), que se define como el valor actual de la caja de fondos futuros menos la inversión inicial. Cuando el resultado del VAN es positivo, significa que el valor actual de la riqueza aumenta si implementamos una nueva estrategia; es decir, hay una utilidad en exceso de lo exigido a ese proyecto. También se le conoce como utilidad económica del proyecto. (Chu, 2012)

G. ROE

El objetivo de los accionistas o socios de cualquier empresa es, o al menos debería ser, obtener una rentabilidad de su inversión inicial superior a la que podría obtener en cualquier otro producto con menor riesgo; de cualquier otra forma, al inversor le compensará mantener sus capitales líquidos o bien en productos financieros de menor o, incluso, nulo riesgo.

Por este motivo, es necesario medir de manera precisa el rendimiento del capital empleado en una inversión. El indicador financiero más preciso para valorar la rentabilidad del capital es el Return on Equity (ROE). Este ratio mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, es decir, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.

La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar como porcentaje, y tiene como fórmula:

Return On Equity = Beneficio Neto después de Impuestos / Capitales propios.

H. ROA

Uno de los indicadores financieros más importantes y utilizados por las empresas para medir su rentabilidad es el ROA, por sus siglas en inglés Return On Assets, también conocido como Return on Investments o ROI.

Es la relación entre el beneficio logrado en un determinado período y los activos totales de una empresa. Se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales de la misma independientemente de las fuentes de financiación utilizadas y de la carga fiscal del país en el que la empresa desarrolla su actividad principal.

Dicho de otro modo, el ROA mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta por ellos mismos. El ROA se calcula de la siguiente forma:

ROA = Beneficio obtenido por la empresa antes de intereses e impuestos /
Activos Totales.

2.2.1.2.3. Administración de capital de trabajo

La administración del capital de trabajo se centra en dos preguntas fundamentales: ¿cuánto se requiere para todas las cuentas y cuánto para cada una en particular? ¿Cómo debería financiarse? una buena administración no se limita al aspecto financiero. En efecto, las ideas para mejorarla surgen a

menudo de otras disciplinas. Por ejemplo, los expertos en logística, en administración de las operaciones y en tecnología de la información colaboraron con el grupo de mercadotecnia para diseñar medios más eficaces de hacer llegar los productos al cliente. Las finanzas entran en juego al evaluar la rentabilidad de varias propuestas. Además, los directores de finanzas determinan cuánto efectivo hay que tener disponible y cuánto financiamiento a corto plazo se requiere. Iniciamos la exposición sobre la política del capital del trabajo repasando algunas definiciones y conceptos básicos:

- ☞ El capital de trabajo, llamado a veces capital de trabajo bruto, designa simplemente el activo circulante que se destina a las operaciones.
- ☞ El capital de trabajo neto es el activo circulante menos el pasivo circulante.
- ☞ El capital de trabajo neto operativo (CTNO) es el activo circulante menos el pasivo circulante de operación. Por lo general es igual al efectivo, a las cuentas por cobrar, a los inventarios menos las cuentas por pagar y las acumulaciones.

A. Administración del efectivo

Aproximadamente 1.5% de los activos de una compañía del sector industrial están en efectivo, que se define como depósitos a la vista más circulante. A menudo se le llama “activo no productivo”. Con él se pagan la mano de obra y las materias primas, se adquiere activo fijo, se pagan los impuestos, el servicio de la deuda, los dividendos y otras cuentas. Pero no devenga intereses (como otras cuentas comerciales de cheques). Por tanto, el objetivo del administrador de efectivo consiste en reducir al mínimo el necesario para realizar las actividades normales de negocios; pero al mismo tiempo disponer de suficiente para aprovechar los descuentos comerciales, no perder la calificación de crédito y atender las necesidades imprevistas de efectivo. Iniciamos nuestros análisis exponiendo las razones para mantener efectivo.

Razones para mantener efectivo

Las empresas lo hacen por dos motivos fundamentales:

a) **Transacciones:** Se requiere el saldo de efectivo para llevar a cabo las operaciones.

Los pagos se efectúan en efectivo y los recibos se depositan en la cuenta de caja. Se da el nombre de saldo de transacciones al relacionado con los pagos y las cobranzas ordinarias. Los ingresos y egresos de efectivo son impredecibles y su predicibilidad varía según las empresas. De ahí la necesidad de conservar efectivo en reserva ante las fluctuaciones aleatorias e imprevistas de los ingresos y egresos. A esas reservas se les conoce como saldos precautorios y han de ser más grandes cuanto menos predecibles sean los ingresos de efectivo.

b) **Compensación a los bancos por préstamos y servicios obtenidos:** Un banco gana dinero prestando los fondos que han depositado en él, por eso sus utilidades aumentarán con los depósitos. Si da servicios a un cliente, le pedirá que mantenga un saldo mínimo para compensar el costo de los servicios. Además quizá exija a los prestatarios conservar cierta cantidad en el banco. A ambas clases de depósito se les llama saldos compensadores. En una encuesta de 1979 el 84.7% de las compañías declararon que se les pedía conservarlos para pagar los servicios bancarios. 5 Apenas 13.3% dijeron que pagan honorarios directos por ellos. En 1996 los resultados se invirtieron: sólo 28% los pagan con esos saldos, mientras que el 83% lo hacía mediante honorarios directos; en conclusión, el uso de saldos compensadores ha disminuido pero sigue siendo una razón para mantener mucho efectivo en caja.

Además de conservar efectivo precautorio, efectivo destinado a las transacciones y a los saldos compensadores, es indispensable disponer de suficiente efectivo para aprovechar los descuentos comerciales. A menudo los proveedores ofrecen descuentos por pagar de manera anticipada las facturas.

B. Administración de cuentas por cobrar

En términos generales las compañías prefieren vender en efectivo y no a crédito, sólo que las presiones de la competencia las obligan a ofrecer crédito. Y entonces embarcan los bienes, disminuyen las existencias y crean una cuenta por cobrar. El cliente termina siempre pagando la cuenta cuando la compañía

recibe efectivo y aminoran sus cuentas por cobrar; mantenerlas tiene un efecto directo e indirecto en los costos además de acarrear un beneficio importante: el incremento de las ventas.

La administración de las cuentas por cobrar inicia con la política crediticia aunque también es importante un sistema de monitoreo. Con frecuencia se requieren medidas correctivas y la única manera de saber si una situación está saliéndose de control consiste en contar con un sistema adecuado.

Política crediticia

El éxito o el fracaso de un negocio dependen fundamentalmente de la demanda de sus productos: por lo normal cuanto más venda, más grandes utilidades obtendrá y más valdrán sus acciones. A su vez las ventas dependen de diversos factores, algunos exógenos y otros bajo su control. He aquí los más controlables: precio de venta, calidad de los productos, publicidad y política crediticia. Ésta consta de cuatro variables:

- a) Periodo de crédito: Es el tiempo que se concede a los compradores para que paguen.
- b) Descuentos: Se otorgan por pronto pago e incluyen el porcentaje de descuento y la celeridad con que han de efectuarse para conseguirlo.
- c) Normas de crédito: Designan la fortaleza financiera que se requiere de los clientes. Con normas menos estrictas se impulsan las ventas aunque también se incrementan las deudas incobrables.
- d) Política de cobranza: Se mide por la firmeza o flexibilidad con que se procura recaudar las cuentas de pago lento. Una política rigurosa acelera la cobranza, pero podría enfadar a los clientes y hacer que compren en otra parte.

El gerente de crédito se encarga de la política crediticia. Pero como ésta tiene una importancia global, generalmente la establece un comité ejecutivo que se compone del presidente y del director de finanzas, de mercadotecnia y producción.

C. Inventarios

En los cursos de administración de la producción se tratan a fondo los métodos con que se maneja el inventario. No obstante, aquí necesitamos abordar sus aspectos financieros pues el director de finanzas se encarga de obtener el capital requerido para mantener el inventario y la rentabilidad general de la empresa.

La administración del inventario tiene dos objetivos: Garantizar que se disponga de los inventarios necesarios para sostener las operaciones, pero conservar en el nivel más bajo los costos de ordenar y de mantener las existencias. Al analizar el mejoramiento del ciclo de conversión de efectivo, mencionamos algunos de los flujos asociados a la reducción del inventario. Además de lo allí dicho, los costos disminuyen con niveles más bajos de inventario por el almacenamiento y el manejo, los seguros e impuestos a la propiedad, el deterioro u obsolescencia.

Mantener muy poco inventario conlleva costos a veces altos. Por lo regular, cuando una empresa lo hace se ve obligada a reordenar frecuentemente. Entonces se elevan los costos de ordenar. Más importante todavía: puede desaprovechar ventas rentables además de perder plusvalía que aminora las ventas futuras en caso de que se agoten las existencias. En conclusión, es importante disponer de suficiente inventario para atender la demanda de los clientes.

Factores determinantes de la estrategia financiera

La planeación no puede verse como un proceso que se lleva a cabo una vez, o ni siquiera de tiempo en tiempo. La planeación debe ser un proceso continuo, yendo de la planeación a la implantación y al control, y de allí nuevamente a la planeación y así sucesivamente, puesto que el proceso administrativo de una empresa es constante y las principales etapas del proceso administrativo son precisamente la planeación, la implementación y el control.

Tampoco debe verse el proceso como una secuela de pasos en orden rigurosa: en realidad muchas actividades son simultáneas y no secuenciales y existe una integración entre muchas de ellas.

Es conveniente destacar que la esencia de la planeación de alto nivel, es decir, la planeación estratégica, es una búsqueda constante de opciones estratégicas, a través del análisis del entorno y del constante conocimiento de las fuerzas y debilidades de la empresa. Las decisiones estratégicas se caracterizan por ser determinantes para la vida de la empresa, comprometen su futuro y casi siempre refieren a la relación de la empresa con su entorno, sin embargo, se consideran también estratégicas las decisiones sobre situaciones internas en una empresa de gran envergadura, las que por su gran importancia comprometen la capacidad de la empresa para cumplir sus objetivos principales.

Con mucha frecuencia surge la necesidad de volver a delinear una estrategia cuando se presenta alguna contingencia o se advierte una tendencia que desvía la trayectoria de la empresa, alejándola de sus objetivos.

Existen empresas que revisan su estrategia solo cuando algún acontecimiento externo (variación de un factor ambiental condicional) las pone sobre aviso, o cuando circunstancias internas alarmantes se hacen evidentes (variación en los condicionales internos). Estas empresas, que son la mayoría, revisan su planeación estratégica únicamente bajo tales circunstancias.

Hay otras empresas, la minoría que se apegan a un sistema anticipante de planeación y constantemente revisan, reanalizan sus premisas, sus hipótesis y sus prioridades en materia de planeación de alto nivel.

2.2.2. Toma de decisiones

Según (Robbins & Coulter 2013), la toma de decisiones empresariales es la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no se dé una decisión. Tan importante es que, quiere reducir el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar decisiones. Además, la técnica para llegar a una

decisión varía con el tipo del problema, con la persona que la toma, y con las circunstancias que prevalezcan. Los pasos que se deben tomar en cuenta para tomar una decisión son los siguientes:

- i) Debe de identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir. Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas.
- ii) Debemos garantizarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir.
- iii) Debemos plantear con claridad, las diversas posibilidades de acción y ponderarlas. Si decidir es escoger entre diversas alternativas, necesitamos conocerlas todas ellas, compararlas y ponderar sus ventajas y desventajas. La toma de decisiones estratégicas se presenta a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocio y a nivel funcional. Al término de esta regresión se encuentran los planes operativos para poner en prácticas la estrategia. Esto hace que la administración estratégica sea más especializada. Casi no es posible imaginar un campo de mayor trascendencia para el humano que el de la toma de decisiones. Tenemos un problema cuando no sabemos cómo seguir. Una vez que tenemos un problema, hay que tomar una decisión (incluyendo la de no hacer nada). Elegimos una alternativa que nos parezca suficientemente racional que nos permita más o menos maximizar el valor esperado luego de resuelta nuestra acción. Emitimos en silencio un plan de control, que nos suma en la toma de decisiones, incluyendo decisiones relacionadas con modificar ese plan de control. Demostramos nuestra inteligencia en este proceso en funcionamiento. Un tópico bastante poco conocido es el papel de la inteligencia en la resolución de problemas, de la toma de decisiones, del planeamiento de un control. La toma de decisiones es también una ciencia aplicada que ha adquirido notable importancia y es el tema básico de la investigación operativa. La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia. Una mala decisión puede obligarnos a tomar otra mala decisión, como

dijo Harry Truman: "Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión.

La toma de decisiones es un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción. Continuamente, las personas deben elegir entre varias opciones aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas. (Moody, 2010)

Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones.

Ahora bien: ¿qué se entiende por decidir? Schackle define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

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

2.2.2.1. Precondiciones para la toma de decisiones

Los fundamentos de la toma de decisiones entran en juego cada vez que en una organización se realizan actividades de planeación, organización, dirección

y control. Sin embargo, para que un proceso de toma de decisiones pueda considerarse completo es preciso que existan ciertas precondiciones. Estas precondiciones se cumplen cuando es posible responder sí a las cuatro preguntas siguiente:

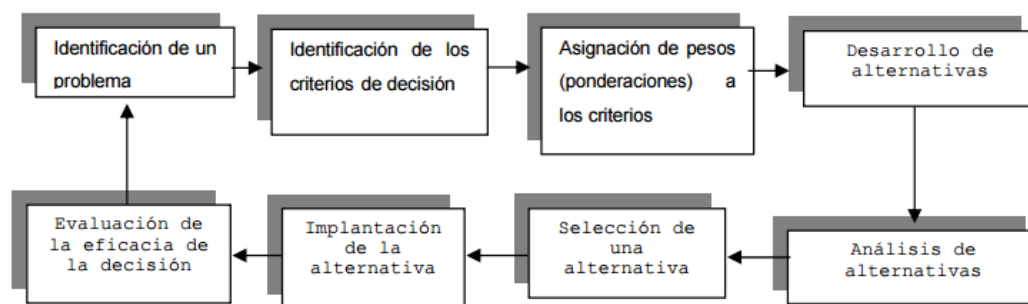
- a. ¿Existe una diferencia entre la situación presente y las metas deseadas?
- b. ¿El responsable de tomar la decisión está consciente del significado de la diferencia?
- c. ¿El responsable de tomar la decisión se siente motivado a actuar para eliminar la diferencia?
- d. ¿El responsable de tomar la decisión cuenta con los recursos necesarios (capacidad y dinero, por ejemplo) para actuar a favor de la eliminación de la diferencia?

2.2.2.2. Condiciones en las que se toman las decisiones

Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que tales individuos no pueden controlar, pero las cuales pueden influir a futuro en los resultados de sus decisiones. Estas fuerzas pueden ir desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado hasta nuevas leyes o disturbios políticos. Además de intentar la identificación y medición de la magnitud de estas fuerzas, los administradores deben estimar su posible impacto. Los administradores y demás empleados involucrados en los pronósticos y la planeación pueden sentirse fuertemente presionados a identificar tales hechos y sus impactos, especialmente cuando no es probable que ocurran hasta años después. Con demasiada frecuencia, los individuos deben basar sus decisiones en la limitada información de que disponen; de ahí que el monto y precisión de la información y el nivel de las habilidades de conceptualización de los individuos sean cruciales para la toma de decisiones acertadas. Las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en términos generales como certidumbre, riesgo e incertidumbre. (Rodríguez, 2013).

2.2.2.3. Etapas en el proceso de toma de decisiones

Por lo general hemos definido la toma de decisiones como la selección entre alternativas. Esta manera de considerar la toma de decisiones es bastante simplista, porque la toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. La figura siguiente nos muestra el proceso de toma de decisiones como una serie de ocho pasos que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. (Gómez, 2010) Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales. Vamos a estudiar con mayor profundidad las diversas etapas a seguir para un mayor conocimiento del proceso:



Robbins, S.P. (1994; pág 157)

2.2.2.4. Decisiones de financiamiento

Para que una empresa pueda tomar cualquier tipo de decisión financiera se debe contar en primer lugar con datos confiables que se desprenden de la contabilidad de la organización; en segundo término, se debe establecer el tipo de información que se necesita para poder seleccionar los datos y técnicas más adecuadas, con la finalidad de poder planear los objetivos de la empresa. Existen tres pasos principales para realizar esta planeación: (Pascale, 1993)

- ☐ Determinación de los objetivos, por ejemplo, establecer el nivel de ventas; el tiempo adecuado para recuperar créditos, entre otros.

- ☐ Seleccionar y evaluar las mejores opciones para lograr estos objetivos mediante técnicas de análisis financiero, como puede ser la utilización de razones financieras. Por ejemplo, incrementar los descuentos por pronto pago, negociar con los proveedores un tiempo mayor de crédito, entre otros.
- ☐ Implantar estas opciones y regularlas mediante controles adecuados para verificar la eficiencia con que se están consiguiendo los objetivos de la empresa.

Las decisiones de financiación son aquellas a las que se enfrenta la administración financiera en el escenario en el que se cuestione acerca de las mejores combinaciones de fuentes para financiar inversiones. Implícitamente estas decisiones se encuentran ligadas a las decisiones de inversión y operación, ya que afectan determinantemente la estructura financiera de la organización, es decir, la relación que utiliza entre pasivos y patrimonio, para respaldar los activos. (Horne, 1998)

Algunas de las decisiones de financiación que tiene que tomar la administración financiera parten de los siguientes interrogantes:

¿Cuáles serán las fuentes de financiación?

¿Cuál será el horizonte de financiación? ¿Corto o largo plazo?

¿Los activos serán propios o alquilados?

¿Para qué se puede buscar un financiamiento?

Como hemos mencionado en este artículo, los financiamientos normalmente se buscan con la finalidad de iniciar o expandir un negocio. Así pues, el mejor momento para buscar un financiamiento es cuando veamos una clara oportunidad de negocio o cuando notemos que existe posibilidad de que este crezca y mejore. Cuando indicadores de nuestro negocio nos hagan pensar que nuestro producto o servicio está en boga, es el mejor momento de solicitar un financiamiento.

También se puede buscar un financiamiento con el objetivo de modernizar nuestro negocio y hacerlo más eficiente.

¿En qué casos no es recomendable recurrir al financiamiento?

Por el contrario, cuando se tienen deudas por el negocio en cuestión que no han sido saldadas adecuadamente, o bien, cuando el negocio está en un ciclo recesivo o de pocas posibilidades de crecimiento, no es un momento adecuado para buscar un financiamiento.

En estos casos es más conveniente liquidar las deudas y esperar la recuperación o una señal clara de oportunidad de expansión.

Análisis de financiamiento

Antes de concluir si se debe o no solicitar un financiamiento y el monto de éste, es conveniente pensar en las siguientes cuestiones:

¿Cuál es nuestro negocio actual o proyectado?

¿Qué cantidad necesito para ponerlo en marcha?

¿Cuánto tiempo pasará para que empiece a generar ganancias?

¿En cuánto tiempo podría pagar el financiamiento?

En todos los casos, tanto si se decide recurrir a un financiamiento, como si se opta por esperar a un momento más adecuado, es importante tener un conocimiento amplio sobre las opciones disponibles en el mercado, sus riesgos y condiciones.

Es también fundamental consultar varios organismos financieros para acercarnos al más adecuado a nuestro tipo de negocio.

La asesoría de un experto que le ayude a elaborar un plan de negocios adecuado a sus necesidades actuales, puede ser la solución más apropiada a cualquiera de las circunstancias de financiamiento que se mencionaron. Es importante recordar que la información recopilada en el presente artículo tiene como único objetivo introducir al tema de financiamiento, por lo que no puede considerarse como recomendación o asesoría de ningún tipo.

A. Fuentes de financiamiento

El financiamiento no es más que los recursos monetarios financieros necesarios para llevar a cabo una actividad económica, con la característica

esencial que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios. Puede ser contratado dentro y fuera del país a través de créditos, empréstitos, de obligaciones derivadas de la suscripción o emisión de títulos de crédito o cualquier otro documento pagadero a plazo.

El financiamiento puede clasificarse de dos maneras:

Financiamiento Interno: Es aquel que proviene de los recursos propios de la empresa, como: aportaciones de los socios o propietarios, la creación de reservas de pasivo y de capital, es decir, retención de utilidades, la diferencia en tiempo entre la recepción de materiales y mercancías compradas y la fecha de pago de las mismas.

Financiamiento Externo: Es aquel que se genera cuando no es posible seguir trabajando con recursos propios, es decir, cuando los fondos generados por las operaciones normales más las aportaciones de los propietarios de la empresa, son insuficientes para hacer frente a desembolsos exigidos para mantener el curso normal de la empresa, es necesario recurrir a terceros como: préstamos bancarios, factoraje financiero, etc.

Una de las principales formas de obtener financiamiento es el crédito, que no es más que el dinero que se recibe para hacer frente a una necesidad financiera y el que la entidad se compromete a pagar en un plazo de tiempo, a un precio determinado (interés), con o sin pagos parciales, y ofreciendo garantías de satisfacción de la entidad financiera que le aseguren el cobro del mismo. La respuesta a dónde obtener un crédito no es difícil pero sí muy amplia, pues existen diversas instituciones encargadas de otorgarlo, de ahí que existan dos tipos de crédito: el bancario y el no bancario, así como diversas fuentes de obtener financiamiento, las que se refieren a continuación.

Fuentes y formas de financiamiento

La clasificación del financiamiento en función del tiempo se divide en dos:

Largo plazo: son aquellas obligaciones que se espera venzan en un período de tiempo superior a un año.

Corto plazo: son aquellas obligaciones que se espera que venzan en menos de un año, el cual es vital para sostener la mayor parte de los activos circulantes de la empresa, tales como: caja, cuentas por cobrar, inventarios, valores negociables.

2.2.2.5. Decisiones de inversión

Las decisiones de inversión son aquellas a las que se enfrenta la administración financiera en el escenario en el que se cuestione acerca del destino de los recursos disponibles para la adquisición de activos, dichas adquisiciones con el objetivo de mantener la óptima operación de la organización. Las decisiones de inversión más importantes son de tipo estratégico, y determinan el tamaño de la operación o de la organización (en relación con la cantidad de activos) (Suárez, 2012).

Vale la pena aclarar, que este tipo de decisiones se toma con la participación de diferentes áreas funcionales de la organización, de tal manera que se pueda concluir acerca de:

- ☐ Estrategia de ventas a crédito: Plazo que se concede a los clientes
- ☐ Plan de crecimiento y expansión de la organización
- ☐ Nivel de activos fijos y corrientes
- ☐ Estrategia de adquisición de activos

Objetivos de las decisiones de inversión

Aunque la intención principal de este libro son las técnicas para valorar la conveniencia económica o monetaria, debe reconocerse que la decisión frecuente entre las alternativas implica muchos factores diferentes a aquellos que pueden reducirse en forma razonable a términos monetarios. Por ejemplo. La siguiente es una lista limitada de los objetivos que son importantes para una empresa, distintos a la maximización de los beneficios o a la minimización de costos:

- ☐ Minimización de riesgos de pérdidas
- ☐ Maximización de la seguridad
- ☐ Maximización de las ventas

- ☞ Maximización de la calidad del servicio
- ☞ Minimización de la fluctuación cíclica de la empresa
- ☞ Minimización de la fluctuación cíclica de la economía
- ☞ Maximización del bienestar de los empleados
- ☞ Creación o mantenimiento de una imagen pública conveniente.

Los análisis económicos sólo funcionan para aquellos objetivos o factores que pueden reducirse a términos monetarios. Los resultados de estos análisis deben ponderarse con otros objetivos o factores no monetarios (irreducibles), antes de tomar una decisión final.

2.3.CONCEPTOS FUNDAMENTALES

☞ **Administración**

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

☞ **Administración Empresarial**

La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas a la consecución de sus objetivos. Para ello se elabora un plan estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone. Para planificar se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades del emprendimiento, y su relación con otras empresas, en cuanto a su posicionamiento relativo, para lo que se requiere una investigación del mercado del que se trate.

☞ **Administración financiera**

La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Administración estratégica

La administración estratégica es el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo, como del ambiente interno de la organización, enfatizando las ventajas competitivas, se pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados.

Capital de trabajo

La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

Decisiones financiación

Las decisiones de financiamiento se producen en mercados financieros, ello significa que se debe evaluar cuál de estos segmentos del mercado es más propicio para financiar el proyecto o actividad específica para la cual la empresa necesita recursos.

Decisiones de inversión

Las decisiones de inversión son una de las grandes decisiones financieras, todas las decisiones referentes a las inversiones empresariales van desde el análisis de las inversiones en capital de trabajo, como la caja, los bancos, las cuentas por cobrar, los inventarios como a las inversiones de capital representado en activos fijos como edificios, terrenos, maquinaria, tecnología etc.

Estrategia

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Estrategia financiera

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar

el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Finanzas

Las finanzas estudian el proceso de circulación del dinero, es decir, la forma de obtención y administración de fondos. Hace referencia a la búsqueda de un aumento en las ganancias sin invertir más de lo aconsejable, es decir minimizando los riesgos de la inversión. Si el inversor está dispuesto a afrontar una mayor incertidumbre, sus ganancias podrán ser mayores. Implementar estrategias adecuadas para aprovechar el recurso económico, generaría la optimización de los mismos, obteniendo así un rendimiento económico de mayor provecho. Cada entidad elige sus fuentes de financiamiento de acuerdo al que mayor beneficio otorga.

Financiación

La financiación es la contribución de dinero que se requiere para poder concretar un proyecto o actividad, como ser el desarrollo del negocio propio.

Inversión

Una inversión es el aporte de un recurso con fines productivos o de reproducción de capital con ánimo de una ganancia.

Información financiera

Es la información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y por lo tanto es procesado y concentrado para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa.

Objetivos financieros

Es establecer metas y objetivos, es vital para cualquier empresario que supervisa una nueva empresa en crecimiento. Los dueños de negocios establecen diferentes tipos de objetivos, incluidos los objetivos financieros, para darles un plan sólido para avanzar en la dirección del éxito a largo plazo.

Políticas Financieras

Conjunto de criterios, lineamientos y directrices que utiliza el Estado para regular el sistema financiero nacional y canalizar los recursos hacia las actividades productivas.

Planes financieros

La planeación financiera, que busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia.

Recursos financieros

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por: Dinero en efectivo, préstamos a terceros, depósitos en entidades financieras y tenencias de bonos y acciones.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es una capacidad puramente humana propia del poder de la razón unido al poder de la voluntad. Es decir, pensamiento y querer se unen en una sola dirección. El pensamiento es como la luz que aporta claridad al corazón y la voluntad guiada por esa luz persigue la elección correcta. La toma de decisiones muestra la libertad personal de cada ser humano que tiene el poder de decidir qué quiere hacer.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1. TÉCNICA DE MUESTREO

Es no probabilístico o intencional, porque la población y la elección de los elementos no dependen de la probabilidad sino de las características de la investigación.

3.2. METODOLOGÍA

3.2.1. Tipificación de la investigación

De acuerdo a las características que presenta el trabajo de investigación, tiene un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque se orienta hacia los factores que influyen en la toma de decisiones para la determinación de las estrategias financieras. Cuantitativo porque para obtener la información pertinente al estudio será necesario realizar y analizar entrevistas y comparar los datos obtenidos.

La investigación de acuerdo a las características que presenta este trabajo, tiene un alcance descriptivo; por basarse en la recolección de datos, tomados directamente en sitio de estudio, referidos a las estrategias financieras y su impacto en la toma de decisiones. Al respecto se menciona “la investigación descriptiva es aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice; descubre tendencias de un grupo o población”. (Hernández, 2010). De igual manera, en esta investigación también se llevará a cabo el análisis documental, es decir, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

Para la realización del presente trabajo, este tipo de investigación contribuyó a profundizar sobre el contenido de la investigación a fin a ampliar y precisar las teorías que sustentan la investigación, así como también se realizó una revisión de antecedentes relacionados con este tema a fin de verificar los intentos que se han hecho por resolver el problema que se está investigando. Para obtener esta información se asistió a bibliotecas y otros centros de documentación, tales como Internet y se procedió al respectivo análisis de la misma y a discriminar la información que realmente pudiera aportar datos significativos sobre el tema planteado.

3.2.2. Diseño de investigación

El diseño metodológico es no experimental, ya que la investigación se realizó, sin que el investigador manipule ninguna variable. “La investigación no experimental es aquel estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernández, 2010)

3.3. POBLACIÓN

La población de esta investigación está conformada por 5 personas conformado por 3 Accionistas, 1 Gerente General y 1 Administrador de la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016.

3.4. MUESTRA

La muestra estará representada por la misma población; el tamaño de muestra se elige de manera intencional no probabilística.

3.5. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS

Para esta investigación las técnicas e instrumentos seleccionados son: La entrevista la cual se aplicará a través de un cuestionario de preguntas no estructuradas y la técnica de la observación documental o bibliográfica, en la cual se utilizará un cuaderno de notas y una ficha para llevar el registro o el apunte de las mismas. Cabe considerar, haciendo referencia a investigaciones que introducen un diseño de campo se indica lo siguiente: Necesariamente, se deben situar también técnicas vivas o de relaciones individuales y de grupo, que se dedican a la observación de la realidad; también exigen respuestas de los sujetos estudiados, empleando procedimientos estandarizados, se interrogan a las personas en entrevistas orales o por escrito con el uso de, entrevistas, cuestionarios o las medidas de actividades. (Balestrini, 2006)

Así mismo la técnica de revisión documental se refiere a La búsqueda, recopilación, valoración, crítica e información sobre temas específicos, tiene un valor intrínseco en sí mismo, debido principalmente, a que permite la difusión de una visión panorámica del problema a todos los interesados en el tema. (Bisquerra, 2004)

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

4.1.1. Corporación Unagro

La Corporación UNAGRO S.A., cuenta en su holding a importantes empresas con administración y estado jurídico propio, la cuales, dentro de las diferentes actividades que desarrollan contribuyen de manera sostenida y efectiva al desarrollo regional y nacional de la república de Bolivia.

Uno de los lineamientos estratégicos que tiene la Corporación, es el de ampliar su cartera de inversiones desarrollando empresas líderes, sostenibles y competitivas dentro de un mercado global.

En este sentido, ha visto por conveniente iniciar la expansión de sus actividades a nivel internacional, en función a la especialización que maneja dentro de la conformación de sus empresas, identificándose el mercado de la Castaña (Brasil Nut) para iniciar este proceso, basados en la experiencia de 18 años dentro del sector castaño de Bolivia y el posicionamiento en el mercado internacional a través de sus empresas Amazonas S.A. y Manutata S.A. las cuales se encuentran constituidas y con base legal en la república de Bolivia.

La Corporación UNAGRO a través de la experiencia adquirida en sus empresas pretende replicar para este nuevo proyecto la ejecución de una gestión empresarial “eficaz” junto a su filosofía de trabajo reconocida internacionalmente. Considerando que actualmente en las empresas anteriormente citadas se aplican conceptos empresariales modernos, permitirá la transferencia de buenas prácticas además de los conocimientos requeridos para lograr nuevos clientes internacionales y mantenerlos.

Este nuevo emprendimiento será implementado en la ciudad de Puerto Maldonado capital del Departamento de Madre de Dios de la República del Perú. Esta decisión se toma a partir del conocimiento de que en esta región se encuentran árboles de castaña en concentraciones suficientes que permiten que sea económicamente viable su aprovechamiento.

La empresa objeto del presente Plan de Negocios será una unidad económica que tendrá como finalidad la de aprovechar las oportunidades que brinda el contexto actual desde el punto de vista comercial del producto, la posición de Perú como productor y exportador a nivel mundial del mismo, sus políticas

gubernamentales relacionadas con la seguridad jurídica y las inversiones, así como las fuentes de financiamiento existente para este tipo de emprendimientos.

El negocio consiste en ejecutar actividades de compra, acopio, beneficiado y comercialización del producto cumpliendo con las distintas normas internacionales concernientes a su procesamiento, a fin de obtener un producto de alta calidad e inocuidad alimentaria.

El departamento de Madre de Dios se encuentra ubicado al sudeste del Perú manteniendo frontera con Brasil y Bolivia, con una altitud de 183 metros sobre el nivel del mar y una superficie de 85.182 km² lo que representa el 6.6% del territorio nacional y el 15.3% de la selva. En cuanto al área por provincias, se reporta para Tambopata el 42.58% de la superficie departamental, para Manu el 33.54% y para Tahuamanu el 24.88%. Se halla cubierta mayoritariamente por bosques subtropicales donde se realizan diversas actividades productivas, destacando entre ellas extractivas de oro, madera y castaña. La temperatura promedio es de 26° C (máxima de 34° C y mínima de 21° C) y la época de lluvias va de diciembre a marzo. Entre las vías de acceso tenemos a las aéreas con vuelos desde las ciudades de Lima y del Cusco; terrestres, las rutas más recomendadas son: Lima-Arequipa-Cusco-Puerto Maldonado; Lima-Nasca-Abancay-Cusco-Puerto Maldonado; fluvial desde Cusco hasta Paucartambo-Salvación (Terrestre), de Boca Manu-Colorado por el río Madre de Dios a Puerto Maldonado (Fluvial).

Misión

Realizar inversiones y desarrollar empresas líderes, sostenibles y competitivas en un mercado global, que brinden bienestar y prosperidad.

Visión

Ser la corporación modelo más sólida y rentable de Bolivia, con una creciente presencia internacional, liderada por un equipo humano altamente calificado y motivado.

Valores

Capacidad (know how): Tenemos que ser altamente competentes a nivel personal, profesional y de equipo, para cumplir con nuestra Misión y Visión, considerando como base fundamental la capacitación continua.

Integridad: Actuamos con ética, transparencia, honradez y responsabilidad en el cumplimiento de todos nuestros compromisos.

Trabajo en equipo: Tenemos un compromiso firme para desarrollar un trabajo solidario, coordinado y alineado con el cumplimiento de nuestra Misión y Visión.

Buen relacionamiento: Cultivamos excelentes relaciones hacia dentro y fuera de la organización: con nuestro equipo de trabajo, nuestros clientes, accionistas, proveedores y la comunidad.

Directorio Corporación UNAGRO S.A.

Presidente Ejecutivo : Ing. Luis Fernando Barbery Paz

Primer Vicepresidente : Sr. Toribio Orosco Suchen

Segundo Vicepresidente : Prof: Miguel Guzmán

Secretario del Directorio : Sr.Tito Choque Chambi

Tesorero : Sr. Rodolfo Parra

Vocal Titular : Sr. Germn Montaña Guzmán

Vocal Titular : Sr. Víctor Vallejos Crespo

Vocal Titular : Sr.vicente Socompi Choque

Vocal Titular : Jorge Antonio Vargas Bruun

Vocal Titular : José Luis Sejas Cruz

Vocal Suplente : Bernardino Villca Paniagua

Vocal Suplente : Mario Bejarano Ochoa.

A. UNAGRO S.A. “IARBP”

La cadena productiva de la agroindustria de la caña de azúcar es un proceso que, comenzando en el campo, donde se produce la materia prima, continúa en un complejo proceso industrial que es llevado a cabo en un ingenio y una destilería anexa, donde se procesa el azúcar y el alcohol, para terminar en la mesa del consumidor final o en las plantas de las industrias que utilicen estos productos.

En UNAGRO, ingenio azucarero Roberto Barbery Paz (IARBP), dedicado en la actualidad principalmente a la producción de azúcar y alcohol, la cadena

funciona desde hace casi cuatro décadas bajo un modelo de gran respeto social, cuidado ambiental y eficientemente productiva.

B. CHANÉ S.A

Chané S.A. es la empresa corporativa cuya principal actividad es el cultivo de la caña de azúcar para su provisión al Ingenio Azucarero (IARBP), además de concentrar actividades de maquinaria pesada como agrícola para atender las necesidades internas del grupo.

Chané S.A. en los últimos años ha abarcado también el manejo de cultivos complementarios a la caña, como coadyuvantes agronómicos y económicos.

La empresa pronto cumplirá 30 años y ya se constituye como la más grande empresa productora de caña de azúcar del país.

C. JIHUSSA S.A.

Fundada en agosto del 1985, y fiel a su filosofía de búsqueda de productividad basada en personal comprometido y tecnología de vanguardia, la empresa Jihussa Agropecuaria y de servicios S.A. rememora la vocación de servicio de nuestro fundador, don Roberto Barbery Paz.

Dedicada a la producción, comercialización y procesamiento industrial de granos, Jihussa S.A. enfrentó, como todas nuestras empresas con actividades en el campo, un año con aumentos de superficies cultivables y buenos rendimientos, pero con precios de mercado por debajo de las campañas pasadas.

Los resultados de campo, objeto principal de nuestras actividades, fueron adecuadamente acompañados por los procesos administrativos, financieros y comerciales, y nos permitieron redondear un año de avances positivos, confirmando nuestra posición de empresa líder en el sector.

Tal situación producto del trabajo esforzado de los funcionarios de la empresa y de la confianza de nuestros directivos, nos comprometen a continuar en el empeño de seguir produciendo para beneficio de las numerosas familias que directamente estamos involucradas en la misma, contribuyendo así de manera firme para el objetivo superior del desarrollo del país.

Con 30 años cumplidos, la empresa Chané S.A. se destaca como la más grande empresa productora de caña de azúcar del país, y se ha consolidado como

proveedora fundamental de materia prima a UNAGRO –Ingenio Azucarero Roberto Barbery Paz.

D. MANUTATA S.A.

Fundada en 1987 y adquirida por la corporación Unagro S.A. en 1995, la empresa Manutata S.A. es actualmente una de las líderes de la región amazónica boliviana, un modelo de empresa productiva, eficiente y de responsabilidad social.

E. MANUTATA SAC PERÚ

La más nueva de las empresas de la corporación UNAGRO S.A., Manutata SAC- Perú, constituye también la primera incursión corporativa en otro país. En este caso, la inversión obedece a la oportunidad que representa la existencia de materia prima en ese país, a la vez que la falta de empresas grandes que se ocupen del rubro, y la receptividad con que nos han acogido las autoridades nacionales, regionales y locales.

Con experiencia de casi 30 años en la ecorregión sudoccidental amazónica, es decir, el norte de Bolivia la reciente presencia de la corporación UNAGRO en la Amazonía peruano está contribuyendo al desarrollo sostenible de la región de Madre de Dios en el vecino país. Sabemos que la actividad castañera en la región será marcada con un antes y un después de Manutata SAC.

F. KHOLVY S.A.

KHOLVI S.A. es una empresa con más de 30 años de experiencia en el mercado boliviano, en el que se dedica a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, en especial de la canasta familiar. Dentro de la gama y marcas de productos que ofrece, el Azúcar y Alcohol UNAGRO ocupan los sitios más destacados.

KHOLVY está enfocada en proveer un servicio de excelencia y distribuir productos de calidad que nutran y que lleguen a todas las familias de los bolivianos. La empresa trabaja constantemente en la mejora de los productos y servicios que ofrece, y cuenta con un equipo de trabajo capacitado y comprometido a obtener buenos resultados.

G. SAMCO S.A.

Creada con el objetivo de ofrecer servicios de seguridad al preciado patrimonio de familias y empresa, la empresa SAMCO S.A. (Servicios Avanzados de Monitoreo y Control), es la respuesta que corporación UNAGRO, siempre a servicio de la sociedad, ofrece a la misma para paliar el flagelo de la inseguridad ciudadana.

H. MACONS Ltda.

MACONS Ltda., es una empresa dedicada a la actividad forestal maderera. Situada en la zona norte del departamento, e inmersa en el medio de un área de expansión agropecuaria, la empresa se dedica principalmente a trabajar con maderas de desbosques, en su mayoría blandas y semiduras, del área de influencia agrícola integrada al norte de Mineros.

I. UPON SOFTWARE S.A.

UPON SOFTWARE S.A., conocida con el nombre corto de UponSoft S.A., es una empresa especialista en el desarrollo y comercialización de sistemas de información para la Gestión Contable, Administrativa y Financiera, Modular e Integrado (ERP) 100% Web, con más de 10 años de trayectoria en el mercado; nuestras soluciones están diseñadas para soportar empresas pequeñas, medianas y grandes, o grupos de empresas de cada sector que operan en una sola o en múltiples localizaciones, sea en la misma comunidad, en otras ciudades u otros países a través del mundo.

G. AMAZONAS S.A.

La empresa Corporación Agroindustrial Amazonas S.A., fue creada por la Corporación Unagro el año 1990. Es una empresa dedicada a la recolección, transporte, beneficiado y Exportación de un tipo de nuez, llamada “Brazil nuts”, “Coquito de Brasil”, “Nuez de la Amazonía” u otros nombres, que se produce de manera natural en la Amazonía en un árbol imponente de más de 30 metros de altura, y con edades de hasta 800 años.

Con presencia de mercado en cinco continentes, realiza su trabajo desde la Amazonía boliviana, con sede en Riberalta, Beni, y sus trabajos de recolección los realiza en la provincia Vaca Díez del departamento del Beni, en el departamento de Pando y el norte del departamento de La Paz. Por la excelente calidad de almendra

beneficiada, es reconocida en el mundo como una empresa de primer nivel, siendo la primera opción para los compradores del mercado Europeo.

La empresa está funcionando eficientemente con tecnología de punta, que ha sido diseñada y puesta en marcha por su propio personal, teniendo un sistema de Gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral y un sistema de incentivos que abarca a todo el personal, y que hace partícipes a todos de los logros que se obtienen.

4.1.2. Datos de la empresa Manutata S.A.C.

4.1.2.1. Reseña histórica

Manutata S.A.C. es una empresa que se constituye como sociedad en el año 2010, empresa subsidiaria de la Corporación UNAGRO S.A.

En el año 2010 se empezó con la inversión de la construcción de una planta de beneficiado de almendras (proceso de quebrado, pelado, deshidratado y envasado) que está ubicada en la ciudad de Puerto Maldonado en el Departamento Madre de Dios, siendo uno de los núcleos comerciales más importantes de la Amazonía peruana.

La planta inicialmente contará con hornos automatizados y tecnología de punta en todo el proceso productivo para cumplir con las exigencias de los principales mercados en Estados Unidos de América y Europa. Se estimó que se crearían 300 fuentes de trabajo en la planta, además de 3.000 personas recolectoras de castaña en campo. De manera indirecta se generarían unos 10.000 empleos en la zona de influencia de la fábrica.

La capacidad instalada para dos líneas de producción será de 13.000 cajas de 44 libras de producto beneficiado por mes, lo que equivale a aproximadamente 140.000 cajas de producto beneficiado, considerando una producción de 11 meses.

Se eligió la zona de Puerto Maldonado para aprovechar la franja productiva de almendra de la que forman parte Perú, Bolivia y Brasil. Además se valoró mucho el tema de la seguridad jurídica que existe en el Perú y tener un crecimiento constante del mercado interno y externo en los últimos años.

La inversión inicial para esta planta está alrededor de 13 millones de dólares americanos, de los cuales cerca del 80% es con financiamiento externo.

4.1.2.2. Razón social

MANUTATA S.A.C. con RUC 20490324713, dirigido por su Gerente General Juan Alejandro Paz Quiroga.

4.1.2.3. Actividad principal

La empresa objeto de investigación tiene 5 años de estar funcionando en el mercado internacional, su principal actividad es la producción y comercialización de castaña. La materia prima de los productos que se comercializan son importados de Brasil y Bolivia para ser sometidos a varios procesos antes de obtener el producto terminado; las ventas se realizan en diferentes países del mundo tales como: E.E.U.U., Canadá, Rusia, Polonia y Australia, etc.

4.1.2.4. Localización

El domicilio fiscal se encuentra ubicado en la carretera interoceánica Puerto Maldonado – Iberia Km. 5, margen izquierdo cachuela fundo San Fernando distrito de las Piedras, provincia de Tambopata del Departamento de Madre de Dios.

4.1.2.5. Objetivo general

Internacionalizar el negocio de la Castaña (Brazil Nut), implementando una Planta de Beneficiadora de castaña con pelado automático, en la República del Perú, Departamento de Madre de Dios, aprovechando la oferta de almendra que ofrece esta zona amazónica, la experiencia y el pleno conocimiento del negocio de la Corporación.

4.1.2.6. Objetivos específicos

- ☞ Aprovechar la estabilidad política, seguridad jurídica e invitación abierta a las inversiones extranjeras que ofrece el Perú.
- ☞ Aprovechar las fuentes de abastecimiento de la materia prima que ofrece la región.
- ☞ Aplicar tecnología de punta y el manejo de la especialización en la actividad castañera, acompañada de un sistema de gestión administrativa moderna.

- Aprovechar la cartera de clientes en el mercado internacional de las empresas especializadas en este rubro pertenecientes a la Corporación.

4.1.2.7. Visión

Nuestra solidez y crecimiento estarán basados en el conocimiento del mercado, en la mejora continua de nuestros productos, procesos y recursos humanos. Considerando la diversificación como factor clave del éxito.

4.1.2.8. Misión

Trabajamos para ser líderes en el negocio de la castaña, posicionándola en el mundo como un producto ecológico, nutritivo y rejuvenecedor, consiguiendo de esta manera desarrollo y orgullo para la región y el país.

4.1.2.9. Análisis FODA

Tabla 01: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio conocimiento del negocio, basado en la experiencia de las empresas Bolivianas de la Corporación. • Aplicación de tecnología, no existente en el Departamento de Madre de Dios – Perú. • Producto de alta de calidad. • Mercados existentes, trabajados y consolidados con clientes identificados. • Respaldo técnico, productivo y comercial a través de las Empresas especializadas de la Corporación. • Aplicación de una gestión empresarial moderna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una nueva empresa en la zona. • Inserción en un nuevo ámbito geográfico (Perú).
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política. • Seguridad jurídica e invitación abierta a la inversión externa. • Apoyo decidido del gobierno Peruano en el fomento de la exportación de la Castaña. • Excelente vía de comunicación a través de la carretera Interoceánica, desde la 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible resistencia al cambio de la metodología de trabajo existente en la zona. • Posible incremento de precio en la materia prima por incremento de la demanda por inserción de una nueva empresa.

Selva a la Costa.

- Alternativas de puertos para exportar, Matarani, Ilo y Arica.
- Incentivos tributarios para las empresas ubicadas en la Amazonía Peruana.

4.1.2.10. Cultura empresarial

Crear un ambiente humano en que el personal realice su trabajo en equipo, coordinando e incentivado al cambio y a la creatividad, generando en ellos un espíritu competitivo a través del aprendizaje continuo, orientado a fortalecer el sentido de compromiso personal al cambio de actitudes y valores, alineados a principios de laboriosidad, comunicación, compromiso, honestidad y responsabilidad.

La gerencia aplicará el concepto de administración de puertas abiertas incentivando a los empleados a plantear ideas novedosas que mejoren los diferentes aspectos operacionales de la empresa aportando con esto al enfoque de mejoramiento continuo que implementara la empresa.

4.1.2.11. Número de trabajadores

La empresa al mes de diciembre del 2016 cuenta con 240 trabajadores que están ubicados en la planta de producción.

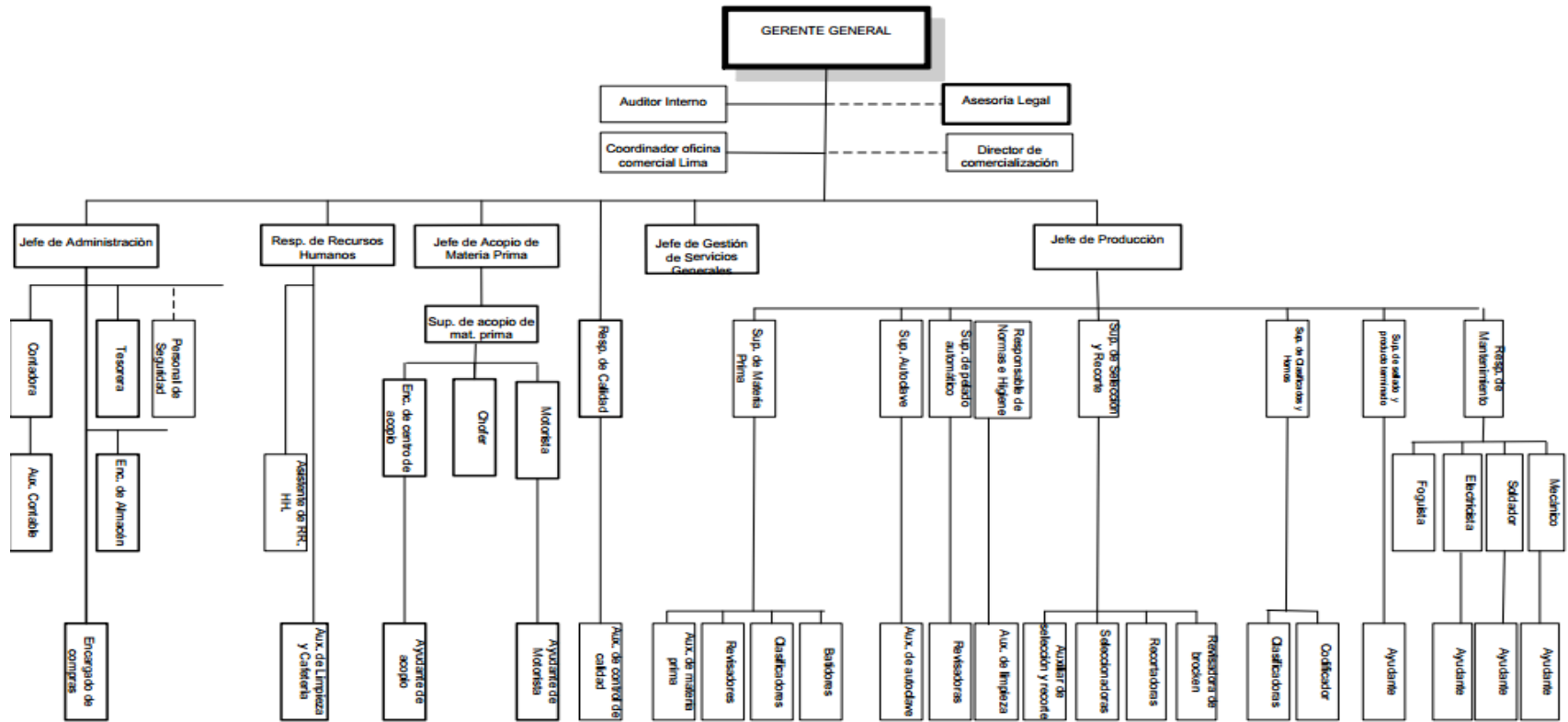
4.1.2.12. Capital social

El capital social asciende a 14, 625.00 y está conformado de la siguiente manera:

- 743, 092 acciones íntegramente suscritas y pagadas a favor de Luis Fernando Barbery Paz con un valor nominal de S/10.00 c/u.
- 589,456 acciones íntegramente suscritas y pagadas a favor de Corporación Unagro S.A., identificada con NIT 128939029, debidamente representada por Rosendo Barbery Paz con un valor nominal de S/10.00 c/u.
- 129,976 acciones íntegramente suscritas y pagadas a favor de Sortie Global Ventures Inc. con Bvi numero de compañía 1752773 con un valor nominal de S/10.00 c/u con un valor nominal de S/10.00 c/u.

4.1.2.13. Estructura organizativa

Gráfico 01: Organigrama



Elaborado por	Firma	PILAR APAZA Cc. RESP. DE RRHH	Revisado por	Firma	ALEJANDRO PAZ GERENTE GENERAL	Aprobado por	Firma	ALEJANDRO PAZ GERENTE GENERAL
	Nombre			Nombre			Nombre	

4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Hipótesis general

H_a: Si las estrategias financieras se hacen uso adecuada y correctamente, entonces la toma de decisiones son acertadas en la empresa Manutata S.A.C. de Puerto Maldonado 2016.

La empresa Manutata S.A.C. desde su creación siempre ha buscado ser la empresa líder en el procesamiento y comercialización de castaña, a pesar que el objetivo no es solo la expansión en el mercado internacional, sino también la construcción de la planta procesadora de castaña más moderna de todo el Perú, con tecnología de punta y con personal altamente calificado; por ello para el cumplimiento de sus objetivos la empresa busca constantemente nuevas estrategias sobre todo financieras, ya que administrar correctamente las finanzas de la empresa es sinónimo de rentabilidad; las estrategias financieras que son utilizadas por la empresa están basados en el cumplimiento de objetivos, ya que estas han ayudado en la toma de decisiones.

El Gerente y Administrador de la empresa constantemente tienen que tomar decisiones financieras, ya que la empresa opera con capital propio así como con capital de terceros, estas operaciones son más frecuentes en los últimos tres años, ya que se está terminando de construir la planta procesadora de castaña y todos los ingresos obtenidos por actividades ordinarias, así como el financiamiento obtenido son para culminar la construcción de la planta procesadora, sin embargo las decisiones que toman en la empresa no siempre son acertadas debido a que no cuentan con estrategias financieras suficientes o muy bien implementadas.

En las estrategias financieras de la empresa Manutata S.A.C. uno de los aspectos que más les interesa es la adquisición de un alto margen de utilidades, basado en un aumento de las producciones y con la disminución de sus costos y gastos. A diferencias de otras áreas funcionales, las estrategias financieras deben incluir elementos a corto y a largo plazo: Algunos asuntos típicos de estas estrategias son el manejo de registros, el cálculo de las necesidades financieras, el manejo de deudas, y el trato con organizaciones crediticias.

La estrategia financiera ayudará a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de una empresa. De este modo, si se establece una estrategia

financiera para la organización de forma sistemática y se redacta un informe como un documento de referencia básica para la organización, le será de gran ayuda para la obtención de una sostenibilidad financiera. Si se utiliza esta herramienta junto con otras existentes se aumentará la capacidad de la organización para planificar una sostenibilidad y generar los fondos necesarios.

Una de las funciones de la Junta General de Accionistas es:

Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los objetivos y metas así como los planes de acción, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y ventas.

Las estrategias financieras implementadas en el periodo 2016 por la empresa Manutata S.A.C. son:

La planeación financiera: Es un arma de gran importancia con que cuenta la empresa en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón la empresa se toma muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos. En la planeación financiera se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basado en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

La empresa lo que pretende con la planeación financiera es plantear unos objetivos a cumplir posibles y realistas para ser evaluados con posterioridad. En este plan se incluyen presupuestos tales como:

- ☐ Presupuesto de ventas
- ☐ Presupuesto de producción
- ☐ Presupuesto de gastos de venta
- ☐ Presupuesto de gastos de administración

Administración de riesgos: Es una de las estrategias financieras implementadas por la empresa a partir del periodo 2015 debido al crecimiento de la influencia de factores externos en los resultados de la empresa; entre ellos se puede mencionar.

- ☐ El riesgo de mercado: Proviene esencialmente en el cambio en los precios de un momento a otro.
- ☐ Riesgo de crédito: Cuando las instituciones que otorgaron el crédito están poco dispuestos a cumplir sus obligaciones.