



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
CONTABILIDAD**

**TESIS  
RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA  
EMPRESA NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES  
R&N E.I.R.L, CHICLAYO 2018**

**PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**Autora:  
Bach.Villar Búquez Karolina**

**Asesor:  
Mg. Chanduvi Calderón Roger Fernando**

**Línea de Investigación:  
Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel - Perú  
2020**

**RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA  
GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA NEGOCIOS Y  
REPRESENTACIONES R&N E.I.R.L, CHICLAYO 2018**

**APROBACIÓN DEL JURADO**

---

Mg. Mendo Otero Ricardo Francisco Antonio

**PRESIDENTE**

---

Mg. Chapoñan Ramírez Edgard

**SECRETARIO**

---

Mg. Ríos Cubas Martin Alexander

**VOCAL**

## DEDICATORIA

A Dios porque el me inspiró y dio  
las fuerzas de poder continuar en este  
proceso de obtener uno de mis anhelados  
y tan deseados sueños y metas.

A mi madre querida quien me apoyo y  
siempre ha sido un ejemplo de superación,  
por todo su sacrificio y el fuerza que hizo  
para que yo pueda cumplir uno de mis sueños.

A Manuel por ayudarme y estar  
siempre presente, acompañándome en  
cada pequeña etapa de mi vida. A mis  
hermanos por alentarme a seguir  
adelante y convertirme en una gran  
profesional.

A mis abuelitos quienes me ayudaron y  
apoyaron en todo momento, me  
brindaron sus consejos y su aliento, a  
mi sobrino Joaquín quien es mi motivo  
de salir adelante día a día.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por cuidarme y guiarme a lo largo de toda mi carrera y darme las fuerzas que necesitaba los momentos que sentía que no podía más y afrontaba momentos difíciles.

A mi madre querida, por confiar y creer en mi por todo su amor y todo su apoyo, por sus consejos día a día para no rendirme y por todas sus enseñanzas y valores que me inculcó.

A mi asesor Roger Fernando Chanduvi Calderón por haberme guiado en la elaboración de mi trabajo de investigación, a todos mis docentes que me acompañaron en todo este proceso y por todas sus enseñanzas, a mi universidad por haberme permitido formarme en ella y haber podido conocer a grandes amistades.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo: Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y la gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018; debido a que se consideró que el bajo nivel de gestión financiera de la empresa, procede de su bajo nivel de planificación estratégica de sus deudas y obligaciones. Para analizar la situación de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018, se utilizó una metodología de tipo correlacional, junto a un diseño no experimental, donde la población y la muestra estuvieron formadas por 7 trabajadores directivos de la empresa, y donde el principal instrumento de investigación utilizado fue el cuestionario.

Entre los principales resultados de la investigación, tenemos que el nivel de gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R & N E.I.R.L entre los años 2016 y 2017, fue alto en su dimensión de liquidez, bajo en su dimensión de solvencia, bajo en su dimensión de rotación de activos, y alto en su dimensión de rentabilidad.

Finalmente, la investigación concluye, que el grado de correlación entre las variables planificación estratégica y gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R & N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a 0.552 o 55.2%, que puede ser interpretado como un coeficiente de correlación positivo y moderado entre ambas variables.

**Palabras clave:** Gestión financiera, liquidez, planificación estratégica, y rentabilidad.

## ABSTRACT

The objective of this research was to: Determine the relationship that exists between strategic planning and the financial management of the company Negocios y Representaciones R & N E.I.R.L, Chiclayo 2018; because it was considered that the low level of financial management of the company, comes from its low level of strategic planning of its debts and obligations To analyze the situation of the company Business and Representations R & N EIRL, Chiclayo 2018, a methodology of correlational type, together with a non-experimental design, where the population and the sample consisted of 7 management workers of the company, and where the main research instrument used was the questionnaire.

Among the main results of the research, we have that the level of financial management of the company and Representations R & N EIRL between 2016 and 2017, was high in its liquidity dimension, low in its solvency dimension, low in its asset turnover dimension, and high in its profitability dimension.

Finally, the research concludes that the degree of correlation between the variables strategic planning and financial management of the company and Representations R & N EIRL, gave a value equivalent to 0.552 or 55.2%, which can be interpreted as a positive correlation coefficient and moderate between both variables.

**Keywords:** *Financial management, liquidity, strategic planning, and profitabil*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	13
1.1. Situación problemática .....	13
1.2. Antecedentes de estudio .....	18
<b>A nivel internacional</b> .....	18
<b>A nivel nacional</b> .....	20
<b>A nivel local</b> .....	22
1.3 Teorías relacionadas al tema .....	24
1.3.1 Planificación estratégica .....	24
1.3.2 Gestión financiera .....	37
1.4 Formulación del problema .....	44
1.5 Justificación e importancia del estudio .....	44
1.6 Hipótesis .....	44
1.7. Objetivos .....	45
1.7.1. Objetivo general .....	45
1.7.2. Objetivos específicos .....	45
<b>II. MATERIAL Y MÉTODO</b> .....	46
2.1 Tipo y diseño de investigación .....	46
2.1.1 Tipo de investigación .....	46
2.1.2 Diseño de investigación .....	46
2.2. Población y muestra .....	47
2.2.1. Población .....	47
2.2.2. Muestra .....	47
2.3. Variables, operacionalización .....	48
2.3.1. Variables .....	48
2.3.2. Operacionalización .....	49
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	52
2.4.1. Técnicas de recolección de datos .....	52
2.4.2. Instrumentos de recolección de datos .....	52
2.4.3. Validez y confiabilidad .....	53
2.5. Métodos de análisis de datos .....	53
2.6. Aspectos éticos .....	53
2.7. Criterios de rigor científico .....	54

<b>III. RESULTADOS</b> .....	55
3.1. Resultados en tablas y figuras .....	55
3.2. Discusión de resultados .....	78
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	80
4.1. Conclusiones .....	80
4.2. Recomendaciones .....	80
<b>REFERENCIAS</b> .....	82
<b>ANEXOS</b> .....	88



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lista de trabajadores de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L 2018.....	47
Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente.....	49
Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente.....	51
Tabla 4. La empresa dispone de un marco legal y estatutario .....	55
Tabla 5. La empresa dispone de directrices generales .....	56
Tabla 6. La empresa ha fijado su misión y visión.....	57
Tabla 7. La empresa ha fijado sus valores y políticas organizacionales.....	58
Tabla 8 La empresa ha fijado las líneas estratégicas y objetivos de largo plazo que permiten alcanzar su misión y visión.....	59
Tabla 9. La empresa conoce la situación económica y política de su mercado objetivo .....	60
Tabla 10. La empresa conoce la situación tecnológica y comercial de su mercado objetivo ..	61
Tabla 11. La empresa conoce la etapa de ciclo de vida de su producto.....	62
Tabla 12. La empresa conoce cuáles son sus debilidades y fortalezas internas .....	63
Tabla 13. La empresa conoce cuáles son sus amenazas y oportunidades externas .....	64
Tabla 15. La empresa crea escenarios sobre los posibles eventos futuros .....	66
Tabla 16. Las estrategias de la empresa se enfocan en la diferenciación de sus productos .....	67
Tabla 17. Las estrategias de la empresa se enfocan en el liderazgo en costos .....	68
Tabla 18. Las estrategias de la empresa se concentran en un solo mercado objetivo .....	69
Tabla 19. Ratio de razón circulante .....	70
Tabla 21. Razón deuda total .....	71
Tabla 22. Razón veces que se ha generado interés.....	71
Tabla 23. Ratio de rotación del inventario .....	72
Tabla 24, Ratio de días de venta en el inventario .....	72
Tabla 25. Ratio de rotación de las cuentas por cobrar.....	73
Tabla 26. Ratio de días de ventas en cuentas por cobrar.....	73

Tabla 27. Ratio de rotación de los activos totales .....	74
Tabla 28. Ratio de rentabilidad en relación a las ventas .....	74
Tabla 29. Ratio de margen de ganancia neta .....	75
Tabla 30. Ratio de rentabilidad en relación a la inversión .....	75
Tabla 31. Ratio de rendimiento sobre el capital .....	76
Tabla 32. Coeficiente de correlación entre las variables planificación estratégica y gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 4 y figura 1 se pudo observar que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” en que la empresa dispone de un marco legal y estatutario. .... 55
- Figura 2. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 5 y figura 2 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “totalmente en desacuerdo” y en “desacuerdo” en que la empresa dispone de directrices generales..... 56
- Figura 3. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 6 y figura 3 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en que la empresa ha fijado su misión y visión. .... 57
- Figura 4. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 7 y figura 4 se pudo establecer que el 57.1% de la muestra está “de acuerdo” en que la empresa ha fijado sus valores y políticas organizacionales. También, los resultados obtenidos dieron a conocer, que el 42,9% de la muestra seleccionada es “indiferente” hacia la fijación de valores y políticas organizacionales. .... 58
- Figura 5. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 8 y figura 5 se pudo establecer que el 71.4% y 28,6% de la muestra está “totalmente en desacuerdo” y en “desacuerdo” en que la empresa ha fijado las líneas estratégicas y objetivos de largo plazo que permiten alcanzar su misión y visión. .... 59
- Figura 6. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 9 y figura 6 se pudo establecer que el 71.4% y 28,6% de la muestra está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en que la empresa conoce la situación económica y política de su mercado objetivo..... 60
- Figura 7. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 10 y figura 7 se pudo establecer que el 71.4% y 28,6% de la muestra está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en que la empresa conoce la situación tecnológica y comercial de su mercado objetivo..... 61
- Figura 8. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 11 y figura 7 se pudo establecer que el 57.1% de la muestra está “de acuerdo” en que la empresa conoce la etapa de ciclo de vida de su producto. También, los resultados obtenidos dieron a conocer, que el 42,9% de la muestra seleccionada es

“indiferente” frente al conocimiento sobre la etapa del ciclo de vida de su producto. ....	62
Figura 9. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 12 y figura 9 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en que la empresa conoce cuales sus debilidades y fortalezas internas. ....	63
Figura 10. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 13 y figura 10 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en que la empresa conoce cuales sus amenazas y oportunidades externas. ....	64
Figura 11. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 14 y figura 11 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está en “desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” en que la empresa analiza la información estadística de eventos pasados. ....	65
Figura 12. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 15 y figura 12 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está en “desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” en que la empresa crea escenarios sobre los posibles eventos futuros. ....	66
Figura 13. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 16 y figura 13 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en que las estrategias de la empresa se enfocan en la diferenciación de sus productos. ....	67
Figura 14. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 17 y figura 14 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “totalmente en desacuerdo” y en “desacuerdo” en que las estrategias de la empresa se enfocan en el liderazgo en costos. ....	68
Figura 15. De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 18 y figura 15 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en que las estrategias del a empresa se concentran en un solo mercado objetivo. ....	69

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Situación problemática

#### A nivel internacional

**Empresa actual (2018)** declara que en España la gestión financiera de una empresa no es una tarea fácil de desarrollar, especialmente para pequeñas empresas y profesionales independientes, ya que estas carecen del apoyo de un director financiero o Chief Financial Officer, que les ayude a tomar las riendas de su propio negocio. También, el autor sostiene que otras dificultades presentes en las empresas pequeñas, son la falta de control sobre sus ingresos y gastos, y la falta de conocimiento para el manejo de presupuestos.

Esta noticia reveló que la gestión financiera es considerada como una actividad compleja dentro de las empresas pequeñas, debido a que la mayoría carece del apoyo de un director financiero.

Entre los cuatro problemas más comunes que afectan la gestión financiera de una empresa española, se encuentra la falta de automatización de su función contable, la alta presencia de riesgos operativos debido a la facilidad del ingreso de información hacia la nube de internet, el incremento del interés en la comercialización de monedas virtuales, y la falta de mecanismos interactivos que permiten atraer y retener al talento joven. (De Gier, 2017)

Esta noticia permitió conocer que los problemas que afectan la gestión financiera, son la automatización de la función contable, el manejo de riesgos operativos, la comercialización de monedas virtuales, y el uso de mecanismos para atraer y retener a talento joven.

**Europa Press (2017)** destaca que uno de los grandes problemas de la gestión financiera de las empresas españolas, fue su proceso de innovación tecnológica, debido a que las empresas deben elegir la herramienta más adecuada, que les permita generar

recurso sin riesgos, realizar pagos más rápidos, y optimizar la salida e ingreso de efectivo.

Esta noticia enfatizo que la gestión financiera de las empresas, enfrentan problemas vinculados a su innovación tecnológica.

La planificación estratégica considerada como una planificación de largo plazo, presenta inconvenientes de aplicación en empresas pequeñas, debido a que estas carecen de una visión internacional, nacional y estratégica, que les ayude a decidir una estrategia que esté acorde a su misión y objetivos. (Bustos, 2017, Colombia)

Esta noticia menciona que el bajo nivel de planificación estratégica de una empresa, se debe a su falta de planificación de largo plazo, especialmente de aquella que toma en cuenta distintos escenarios.

**Gómez (2017)** indica que la falta planificación estratégica de las empresas chilenas, se debe a que estas no la consideran como una herramienta de diagnóstico histórico y presente de la organización, que tiene como finalidad generar reflexión sobre lo que se ha hecho bien, sobre lo que se puede mejorar, y sobre lo que debería introducirse dentro de cada proceso de valor de la empresa; especialmente si se desea que los resultados obtenidos, estén acorde a los objetivos estratégicos inicialmente planteados.

Esta noticia sugirió que la falta de planificación estratégica de las empresas, se debe al concepto erróneo que tienen los empresarios sobre ella.

Toda acción o inversión que realice una empresa, creara un flujo de caja que puede repercutir sobre sus necesidades efectivo. En muchas empresas españolas, su bajo nivel de gestión financiera, se debió a la forma y a las decisiones en cómo se maneja su flujo de caja, y esto debido a que la mayoría de estas empresas, no toma en cuenta que sus necesidades financieras deben satisfacerse de forma anticipada en el tiempo. (Emprendedores, 2015)

Esta noticia dio a conocer que el bajo nivel de gestión financiera de una empresa, se debe a que muchas empresas no toman en cuenta que sus necesidades financieras deben ser satisfechas de forma anticipada.

**Ortiz (2015)** agrega que la planificación estratégica de muchas empresas mexicanas no es coherente, debido a que estas no toman en cuenta su entorno interno y externo, ni su misión, visión y valores estratégicos; es decir que se evidencio una incoherencia entre los programas y planes de una empresa, y su etapa de planificación inicial.

Esta noticia destaco que existe incoherencia entre los programas y planes de una empresa, y su etapa de planificación inicial.

### **A nivel nacional**

En las económicas cambiantes y de mayor crecimiento, el manejo de los recursos financieros de sus empresas se vuelve un tema relevante, ya que de ello depende su estabilidad y bienestar. En el caso de las empresas peruanas, están revelan un bajo nivel de gestión financiera, que se debe a su falta la capacidad para analizar y seleccionar fuentes de financiamiento, de evaluar proyectos de inversión, de tomar decisiones estratégicas para crear nuevas formas hacer negocios, de propiciar la innovación de productos y procesos, y de promover la adopción de nuevas tecnologías que agreguen valor a sus empresas. (CENTRUM Católica Business School, 2018)

Esta noticia menciono que el bajo nivel de gestión financiera de las empresas peruanas, se debe a su falta de competencias financieras.

Las cinco apps más populares para ordenar cuentas y gastos (2018) postula que en el Perú, existen muchas personas que presentan un bajo nivel de gestión en el manejo de sus finanzas personales, especialmente en el control de sus ingresos y gastos corrientes; y ante esta necesidad, han surgido aplicaciones gratuitas que facilitan la realización de la contabilidad del hogar.

Esta noticia postulo que existen aplicaciones financieras gratuitas que permiten mejorar la gestión financiera en general.

La pregunta sobre por qué los planes estratégicos fracasan en las empresas, se debe a que la planificación de muchas empresas se encontró atascada, debido a que las estrategias que se diseñaron inicialmente, se encontraron diseñadas para ideas y estructuras de trabajo de una época diferente; y por lo tanto, se pone en duda la idea de generar planes estratégicos para tiempos tan cambiantes e inestables. (Tapia, 2017)

Esta noticia revelo que la planificación estrategia de las empresas peruanas, no guarda coherencia con su estrategia inicial, debido a que esta fue diseñada para épocas diferentes.

Cinco errores que los emprendedores no pueden cometer con las finanzas de sus negocios (2015) señala que cada cuatro de diez negocios, quiebra por problemas en la administración de su gestión financiera. También, el autor señala que entre los errores con mayor presencia que se cometieron, tenemos la no división de las finanzas personales y de la empresa, la no asignación de un salario personal, el no ahorro de ganancias, el no desarrollo de presupuestos, y la no diversificación de formas de pago.

Esta noticia enfatizo que los negocios que proceden de emprendimientos, quiebra por problemas en su gestión financiera.

Los problemas de planificación estratégica en el Perú, se debió principalmente a que los gerentes de las empresas pequeñas, dedican menos del 15% a la planificación estratégica de sus áreas de trabajo. En el caso de las grandes empresas, sus gerentes dedican entre el 30% y 35% de su tiempo, a la planificación estratégica. (HayGroup: Gerentes en el Perú solo dedican hasta 15% de su tiempo al planeamiento en sus empresas, 2015)

Esta noticia expreso que los problemas de planificación estratégica en empresas peruanas, se debe a la falta de tiempo que se dedica a esta actividad.



En tiempos de desaceleración económica, la gestión financiera de una empresa (especialmente de las pequeñas), debe enfocarse en cuidar el capital de trabajo disponible, en calzar los plazos de las inversiones y financiamiento, en lograr calzar las monedas frente a su tipo de cambio, en consolidar sus relaciones comerciales con las empresas de su sistema financiero, y en no dejar de hacer inversiones estratégicas que guarden relación con su giro de negocio. (Alva, 2014)

Esta noticia expreso menciona que en tiempos de desaceleración económica, la gestión financiera de una empresa debe estar enfocada hacia la eficiencia en el uso de recursos.

**Salas (2014)** afirma que la planificación estratégica, fue una de las principales debilidades de las empresas culturales en el Perú; y esto debido, a que este tipo de empresas no se enfoca en el desarrollo de una planificación estratégica a largo plazo, que invite a otras empresas a invertir en la difusión y promoción de la imagen de su marca comercial.

Esta noticia destaco que la planificación estrategia, fue una de las principales debilidades en las empresas culturas del Perú, es la planificación de largo plazo.

### **A nivel local**

A nivel local, nos ubicamos en el contexto institucional de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, que es una pequeña empresa comercial constituida en la ciudad de Chiclayo desde el año 2016, y cuya actividad económica se orienta a la compra y venta de madera para la fabricación de muebles y armarios de melamine; incluyéndose también, la compra y venta de productos de ferretería y otros bienes asociados, como actividad económica secundaria.

La empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L se caracterizó por estar dividida u organizada por cinco áreas que desempeñan funciones de carácter administrativo y operativo; entre ellas tenemos a las áreas de administración y ventas, contabilidad, y logística. En el caso del manejo y disposición de sus recursos

financieros, esta función administrativa recae sobre su gerente y sub gerente. En el último año 2018, se identificó que la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, presenta problemas en el manejo eficiente de recursos financieros, debido a que la empresa decidió atender como parte de su política comercial de tener mayor presencia en el mercado local, nuevos proyectos económicos de mayor envergadura y complejidad por parte de otras empresas, y los cuales por su falta de planificación adecuada (considerando la planificación en términos de actividades, tiempos asignados y costos asumidos), han generado que la empresa presente problemas en el pago puntual de sus obligaciones, y en la generación de sus ingresos.

## **1.2 Antecedentes de estudio**

### **A nivel internacional**

Casing y De la Ese (2016) en su tesis “Plan estratégico para optimizar la gestión financiera de la empresa Fabrica de Conos Campeón S.A 2016” en Ecuador. El estudio fue de tipo descriptivo y no experimental, y tuvo una población no probabilística compuesta por 5 funcionarios de la fábrica. El autor explicó que para las pequeñas empresas, la planificación estratégica es tan importante como para las grandes corporaciones, ya que les permite seguir subsistiendo en un mercado, e ir mejorando sus resultados y gestión financiera en general año tras años. También, concluyo que la necesidad de diseñar un plan estratégico procede de la necesidad de optimizar la gestión financiera, y para lo cual se requiere del análisis de su situación financiera actual.

Consideramos que el autor confirmó los objetivos de la investigación que se propusieron, ya que vinculó la planificación estratégica de una empresa con su gestión financiera, y esto debido a que el diseño de una estrategia parte del análisis de su situación financiera actual.

Gómez y Redobrán (2014) en su tesis “Propuesta de una planificación estratégica e indicadores de desempeño para la empresa Talleres Mil Usos” en Ecuador. El estudio fue de tipo descriptivo y no experimental, y tuvo una población no probabilística enfocada en los registros administrativos de la empresa Talleres Mil

Usos. El autor explicó que la planificación estratégica es importante, ya que les permite unir sus fortalezas con las oportunidades que se disponen en su mercado, y también les brinda un camino que pueden seguir para alcanzar los objetivos que se propongan. También, concluyo que la propuesta de planificación estratégica, partió del diseño de su misión, visión, y objetivos estratégicos, y requirió del análisis de su situación financiera contenida en sus estados financieros.

Consideramos que el autor confirmó los objetivos de la investigación que se propusieron, ya que relaciono la planificación estratégica con la gestión financiera de una empresa, y esto debido a que los planes estratégicos parten del análisis de su estructura administrativa y financiera.

Batallas (2015). En su investigación titulada evaluación de la gestión financiera de las principales empresas de servicios petroleros de perforación en la ciudad de Quito de 2011 a 2013. La investigación concluye que de la evaluación de los estados financieros de los principales negocios del sector petrolero durante los años 2011 a 2013, se ha logrado conocer que los negocios evaluados poseen niveles indicados de liquidez para cancelar sus deudas; que el promedio sectorial de capacidad de endeudamiento es de 0.7, lo cual revela que se debe gestionar una adecuada gestión financiera, a fin de mejorar la sostenibilidad de los negocios del sector y cumplir responsabilidades adquiridas con sus accionistas o acreedores; que el promedio temporal de cobranza para los negocios evaluados se encuentra entre los 63,69 a 91,24 días, lo cual releva poca efectividad en la gestión de las cuentas por cobrar; y que en los negocios evaluados se exhibe la presencia de materiales detenidos que implican costos de administración y resguardo. La investigación recomienda que las empresas deben priorizar tener un nivel de flujo de efectivo que les permita garantizar la cancelación de sus deudas; que con el fin de equilibrar los niveles de endeudamiento, se deben establecer políticas de endeudamiento, que estén conformes sus necesidades; y que las empresas requieren mejorar su gestión de cobro, a través de la incorporación de personal calificado en la operatividad de facturas.

Duran, Calles y Leiva (2015) en su artículo científico “La planeación estratégica como herramienta para la toma de decisiones en la gestión empresarial de las Pymes”

en México. El estudio fue de descriptivo, y no experimental, y tuvo una población y muestra no probabilística compuesta por 29 pymes manufactureras. El autor explicó que las variaciones del entorno están llevando a las empresas a que se orienten sobre la mejora de sus actividades, a producir cambios funcionales, y a disponer de un plan que direcciona a toda la empresa, y que los alinee con sus objetivos estratégicos de posicionamiento y crecimiento a largo plazo. También, concluyo que uno de los grandes problemas de las Pymes es la ausencia de indicadores financieros que les permita evaluar de manera permanente el comportamiento de su núcleo de operaciones, y para lo cual es necesario contar con herramientas como la planificación estratégica, ya que permite desarrollar planes de acción para su gestión empresarial, basados en el análisis de su situación financiera.

Consideramos que el autor los objetivos de la investigación que se propusieron, ya que estableció una relación entre la mejora de la gestión financiera de una empresa, y el uso de planes estratégicos que proceden de la planificación estratégica.

Marroquín (2012). en su investigación titulada modelo de gestión financiera para maximizar las utilidades de la empresa Espelette LTDA. La investigación concluye que la principal debilidad es la carencia de liquidez, y su capacidad para satisfacer a tiempo sus deudas con terceros; que la empresa no posee una buena gestión financiera, vinculada de forma específica al control de sus ingresos y costos; que el nivel de endeudamiento en el corto es del 60%, y lo cual ratifica que posee un pobre nivel de liquidez; y que el esquema de gestión financiera que la empresa requiere establecer, requiere de la capacitación del personal que trabaja en el área de finanzas. La investigación recomienda que se puede realizar la reestructuración de las funciones entregadas a los trabajadores, y esto con la finalidad de bajar los costos de personas y que la empresa requiere prestar mayor atención a sus clientes, e informar sobre los nuevos productos, promociones y descuentos que la empresa piensa ofrecer.

### **A nivel nacional**

Vásquez (2017) en su tesis “Planificación estratégica y la gestión administrativa según el personal de la Sub Gerencia de Mantenimiento Essalud –

2016”. El estudio fue de tipo correlacional y no experimental, y tuvo una población probabilística de 120 y 92 empleados de mantenimiento. El autor explicó que la planificación estratégica es una forma de trabajo que permite identificar los objetivos importantes de una organización y su lapso de operación; y sobre el propio plan, se definirán el costo presupuestal, y responsabilidades.

También, concluyo que existe una relación entre la planificación estratégica y la gestión administrativa, ya que la misión, visión y objetivos estratégicos empresariales, determinan los campos de acción de la gestión administrativa.

Consideramos que el autor confirmó los objetivos de la investigación que se propusieron, ya que relaciono la planificación estratégica con la gestión general de una empresa.

Rosas (2016) en su tesis “Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno, 2015 – 2016”. El estudio fue de tipo correlacional y no experimental, y tuvo una población y muestra no probabilística de 20 empresas de turismo durante los años 2015 y 2016. El autor explicó que la planeación estratégica proporciona una guía para la gestión operativa y financiera de una empresa, de tal manera que todas sus actividades y recursos estén alineados a sus objetivos estratégicos establecidos. También, concluyo que el planeamiento estratégico influye directamente en la gestión de una empresa; y a medida que haya un mejor planeamiento estratégico, habrá una mejor gestión empresarial para sus resultados económicos y financieros.

Consideramos que el autor confirmó los objetivos de la investigación que se propusieron, ya que estableció una relación positiva entre el aumento de planificación estratégica, y la mejora de los resultados económicos y financieros contenidos en la gestión de una empresa.

Alfaro y Córdor (2015) en su tesis “El balanced scorecard como instrumento de planificación estratégica para optimizar la situación financiera de la empresa Topsa S.A. en la ciudad de Lima año 2015”. El estudio fue de tipo descriptivo y no

experimental, y tuvo una población y muestra formada por la empresa Topsa del distrito de Chorrillos.

El autor explico que la modernización de las organizaciones requiere de la introducción de nuevas herramientas de planeación estratégica, como es el caso del balanced scorecard, que es un instrumento que permite la automatización procesos, y la mejora de la situación financiera. También, concluyo que el balanced scorecard es un instrumento de planeación estratégica, que vincula el diseño de objetivos y estrategias ajustadas a las necesidades de una empresa, con la mejora de sus indicadores financieros.

Consideramos que el autor confirmo los objetivos de la investigación que se propusieron, ya que estableció que la planeación estratégica en sus diferentes herramientas de gestión disponibles, se relaciona con la medición de los resultados financieros de una empresa.

### **A nivel local**

Sosa (2016) en su tesis “Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la Institución Estrellas de Belén del Distrito de La Victoria periodo 2014”. El estudio fue de tipo aplicado y no experimental, y tuvo una población y muestra no probabilística constituida por 18 trabajadores de la institución de educación. El autor explico que a través del diseño de estrategias, se identifican las fortalezas y debilidades, se definen responsabilidades y planes, se define el uso de recursos, y se delimitan las tareas y el costo de los presupuestos que permiten alcanzar los resultados deseados. También, concluyo que la planificación estratégica, es una herramienta que vinculan las dimensiones de procesos internos, clientes, finanzas, y aprendizaje de una empresa.

Consideramos que el autor confirmo los objetivos de la investigación que se propusieron, ya que relaciono la dimensión financiera de una empresa, con el uso de herramientas de planificación estratégica disponibles como el cuadro de mando integral.

Alarcón y Rosales (2015) en su tesis “Evaluación de la gestión económica – financiera y su implicancia en la rentabilidad de la empresa Planificación Arte Distribuidores S.A.C de la ciudad de Chiclayo durante el periodo 2014”. El estudio fue de tipo descriptivo y no experimental, y tuvo una población integrada por 2 trabajadores administrativos de la empresa Planificación Arte Distribuidores S.A.C. El autor explico que los problemas que sufren las empresas en sus mercados, muchas veces se deben a que carecen de una evaluación empresarial; y por lo tanto al desconocer las debilidades de su estructura financiera, terminan sucumbiendo ante las presiones de su entorno competitivo. También, concluyo que el diagnostico económico - financiero efectuado permitió identificar los niveles de liquidez, solvencia, rentabilidad, y endeudamiento de la gestión empresarial Planificación Arte Distribuidores S.A.C; incluyendo el valor referencial de su Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN).

Consideramos que el autor confirmo los objetivos de la investigación que se propusieron, ya que vinculo los valores financieros de una empresa con el desempeño de su gestión empresarial.

Medina y Sánchez (2014) en su tesis “Desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con balanced Score Card en el Molino Sudamérica S.A.C ubicado en el distrito de Lambayeque en el periodo 2013 – 2014”. El estudio fue de tipo descriptivo y no experimental, y tuvo una población y muestra no probabilística constituida por la empresa Molino Sudamérica S.A.C. El autor explico que existen muchas empresas que operan sin tener en claro un plan estratégico al cual alinearse, y en este sentido la utilidad de esta investigación, se centró en el desarrollo de un plan estratégico que estuvo operado en base a la herramienta balanced Score Card; ya que esta herramienta permite identificar la presencia de problemas y oportunidades, y la mejora de los indicadores financieros de una empresa. También, concluyo que la herramienta balanced Score Card, permite a una empresa obtener un mayor grado de control en su gestión estratégica y operativa, analizar sus áreas de desempeño, hacer un buen uso de recursos disponibles, y dar seguimiento al cumplimiento de sus perspectivas de crecimiento financiero.

Consideramos que el autor confirmó los objetivos de la investigación que se propusieron, ya que vinculo la dimensión financiera de una empresa, con el uso herramientas de planificación estratégica disponibles como el Balanced Score Card.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Planificación estratégica**

##### **1.3.1.1 Conceptos básicos**

**Estrategia:** “Son acciones orientadas a alcanzar ciertos fines, los cuales toman en cuenta la ubicación competitiva, y sus escenarios de posible cambio” (Fernández, 2004, p. 6).

**Dirección estratégica:** “Es un proceso que incluye la planificación estratégica y planes de acción” (Fernández, 2004, 9).

**Previsión:** “Es una hipótesis de aquello que pensamos que sucederá en el futuro” (Fernández, 2004, 6).

**Plan:** “Es la transformación voluntaria de las previsiones establecidas en resultados” (Fernández, 2004, 6).

##### **1.3.1.2 Concepto de planificación estratégica**

Fernández (2004) señala que “la planificación estratégica está vinculada con las acciones que se deben emprender para conseguir fines, teniendo en cuenta la ubicación competitiva de las empresas”. (p.9)

Aramayo (s.f.) define “planificación estratégica, como un esfuerzo empresarial, que apunta a la especificación de la estrategia y la transferencia de responsabilidades. (p.30)



“La administración eficiente de los recursos, apuntando hacia el logro de objetivos, y con la participación de actores involucrados” (Bendlin, 2000, citado por Amaya, s.f., p.30)

Viche (2010) sostiene que “la planificación estratégica, es la mezcla de técnicas que se utilizan para obtener metas”. (p.1)

La planificación estratégica se concreta en un plan que se fundamenta en una representación colectiva de metas, en una previsión de acciones de comunicación, y en un proceso de seguimiento y control.

La planificación estratégica se fundamenta en una acción comunitaria basada en la comunicación, el debate colectivo, el análisis crítico de la realidad, y en la toma de una decisión acorde a la realidad.

Abascal (1993) define “planificación estratégica como una planeación que está orientada al logro de objetivos dentro de una empresa, y facilita la guía de acciones, y la definición de políticas”. (p.2)

### **1.3.1.3 Niveles de planificación estratégica**

Aramayo (s.f.) indica que “en la planificación estratégica, participan dos niveles jerárquicos: El nivel corporativo, funcional y de negocios”. (p.29)

En el nivel corporativo se tiene una visión completa de una empresa, y se toman decisiones que involucran todos los niveles de la misma, y de ellas dependen su éxito o fracaso, ya que en este nivel se formulan las directrices que dirigirán todo su comportamiento.

En el nivel de negocios, se generan las estrategias de cada una de las áreas que participan en la empresa, de acuerdo a las directrices dadas por el nivel corporativo.

En el nivel funcional, se materializan las directrices que provienen del nivel de negocios, y se generan los planes para cada área de funcionamiento, de tal manera que se

logre la integración del flujo de trabajo necesario, para alcanzar los objetivos de negocio propuestos.

#### **1.3.1.4 Horizontes temporales de la planificación**

Fernández (2004) menciona que los horizontes temporales de la planificación estratégica abarcan el corto y largo plazo. (p.10)

El corto plazo está asociado a la planificación táctica, y abarca un horizonte de duración menor o igual a un año. (Fernández, 2004)

La planificación estratégica de largo plazo, permite anticipar las consecuencias de las decisiones de hoy, y permite estar preparado ante las contingencias imprevistas. (Fernández, 2004)

#### **1.3.1.5 Objetivos de la planificación estratégica**

Aramayo (s.f.) enfatiza que los objetivos de la planificación estratégica son:

**Afirmar la organización:** Se logra a través de la reunión de todos los trabajadores, con el fin de compartir las ideas por las que existe la empresa, y el de poder examinar los valores que promueven el compromiso en ella.

**Descubrir lo mejor de la organización:** La planificación participativa, permitirá que una empresa logre identificar lo que hace mejor y de cuando se ha desempeñado óptimamente, y sobre las posibilidades que se presentaran en el futuro.

**Aclarar ideas futuras:** La planificación estratégica, permite que los directivos puedan determinar si la empresa está todavía encaminada hacia los objetivos que desea alcanzar, es decir permite que una empresa analice su visión.

**Transformar la visión en acción:** La planificación estratégica, permite que la empresa genere un plan que involucre los pasos que se deben dar para poder alcanzar su visión.

Abascal (1993) destaca que el objetivo de la planificación estratégica, es obtener el máximo aprovechamiento de los recursos, eligiendo el ambiente donde se desplegaran y su estrategia de despliegue. (p.3)

#### **1.3.1.6 Características de la planificación estratégica**

La visión holista: Permite ver a la organización como un todo, y facilita la priorización de objetivos y actividades. (Aramayo, s.f., p.35)

La visión a largo plazo: Permite definir todos aquellos objetivos específicos que son necesarios para alcanzar un objetivo general; y si se detecta un problema general, permite identificar las causas y sus posibles soluciones.

“Permite lograr objetivos de mayor impacto y duración” (Aramayo, s.f., p.36).

Permite el acercamiento a la consecución de objetivos acordes a la visión de un negocio.

Permite introducir cambios en los planes de corto plazo, y ajustarlos a la realidad.

Permite lograr coherencia entre todos los niveles de la empresa.

Permite lograr coherencia entre las actividades y sus objetivos.

Permite lograr sistematicidad, ya que el organigrama de la empresa este articulado en base a sus planes de trabajo.

#### **1.3.1.7 Beneficios de la planificación estratégica**

“La planificación estratégica permite aumentar la rentabilidad, ventas y productividad de las empresas” (Abascal, 1993, p.5).

La planificación estratégica permite que las empresas tomen decisiones más informadas, y que se anticipen a las consecuencias de corto y largo plazo.

La planificación estratégica permite que las empresas estén más alertas, y una mejor comprensión de las estrategias de sus competidores.

La planificación estratégica refuerza la capacidad de las empresas para resolver problemas.

La planificación estratégica impone orden y disciplina entre los gerentes y trabajadores.

La planificación estratégica permite identificar las necesidades de cambio, junto a las oportunidades y amenazas del ambiente.

#### **1.3.1.8 Principios de la planificación estratégica**

**Principio de flexibilidad y actualización:** “Todo plan puede y debe ser actualizado cada vez que las circunstancias del entorno de la organización, modifiquen las hipótesis básicas donde se sustenta un plan” (Fernández, 2004, p.16).

**Principio de participación:** En el proceso de planificación, deben participar el personal directivo, y los demás niveles de trabajadores posibles; y de esta forma se contribuirá con el compromiso, motivación y formación de los trabajadores.

**Principio del compromiso de la dirección:** No existe un plan estratégico, sin el convencimiento de la alta dirección sobre la necesidad y posibilidad de planificar.

**Principio de deslizamiento:** Un plan no puede realizarse cada cuatro años para un periodo de cuatro años, ya que es probable que las hipótesis de partida hayan cambiado ante los cambios del entorno.

**Principio de gestión:** Un plan estratégico debe convertirse en un documento vivo, capaz de guiar para decisiones importantes, y por lo tanto debe contener información trascendente sobre el mercado.

**Principio de globalidad:** Un plan estratégico debe ser global, es decir que debe estar compuesto por dimensiones de corto y largo plazo, y debe poseer información sobre las unidades comerciales, financieras, y operacionales de una empresa.

**Principio de programación:** Un plan estratégico requiere del uso de programas, planes de acción, presupuestos, sistemas de información, control y seguimiento.

**Principio de control:** Un plan estratégico debe ser controlado en cada una de sus fases, ya que el plan en sí, es una medida de las realizaciones, desviaciones y acciones correctivas para alcanzar ciertos objetivos.

**Principio de transparencia:** Ciertas estrategias que forman parte de un plan estratégico, deben ser reservadas ya que pueden ser utilizada por los competidores, pero el resto de estrategias si pueden figurar en el plan.

**Principio del status planificador:** Que la planificación estratégica, requiere de un planificador con cierto status.

### **1.3.1.9 Fases de la planificación estratégica**

#### **Fase 1 Fijación de fines**

Fernández (2014) indica que la fijación de fines, está compuesta por los siguientes elementos:

**El marco legal y estatutario:** Se refiere a los estatutos de formación y constitución de una empresa.

**Las directrices generales:** Se refiere al marco legal que regula el funcionamiento de una empresa.

**La visión:** Se refiere a la concepción futura de una empresa, reflejada en su entorno y organización interna.

**La misión:** Se refiere a la descripción de las actividades, de sus servicios, mercado, clientes, y zona geográfica.

**Los valores:** Se refiere a los principios y hábitos que dirigen el comportamiento de sus miembros, y deben ser conocidos por todos los niveles de su estructura, ya que de estos dependen los buenos resultados de gestión.

**Las políticas:** Son criterios que guían las actividades, y planes de acción de toda una empresa, y que posibilitan el logro de resultados positivos.

Fernández (2004) destaca que “las políticas pueden generales, específicos, por sección, y por área geográfica.

**Las líneas estratégicas:** Son las orientaciones que permiten alcanzar la misión y visión propuesta, cumpliendo con el marco de los valores culturales, capacidad competitiva, previsiones y escenarios futuros.

**Los grandes objetivos:** Son las metas que se requieren lograr, teniendo en consideración los demás fines de una empresa, de tal manera que si no se alcanza un objetivo exagerado, por lo menos se lograra uno alto.

## **Fase 2 Análisis externo (Análisis del sector)**

Fernández (2004) enfatiza que los factores del entorno se pueden agrupar en 3 áreas:

**Área socioeconómica:** El plan estratégico de una empresa, puede verse afectado por la situación de la economía, por la actitud de la empresa frente a los medios, y por lo que pueden pensar sobre la empresa, las demás instituciones sociales o la sociedad en su conjunto.

**Área político – administrativa:** El plan estratégico de una empresa, puede verse afectado por el comportamiento de los sindicatos laborales, partidos políticos, y actuaciones de las instituciones públicas.

**Área tecnológica – comercial:** El plan estratégico de una empresa, debe considerar el actuar de sus competidores, la evolución tecnológica del mercado, y lo que piensen y necesiten los clientes.

### **Fase 3 Análisis externo (Análisis del mercado)**

Fernández (2004) afirma que “los productos igual que los seres vivos, tienen fases de introducción, crecimiento, madurez y declive”. (p.55)

**Fase de introducción:** “Durante esta fase, se percibe poca presencia de competidores y compradores, y también se percibe la presencia de gran variedad de productos, canales de comercialización, y un bajo volumen de producción.

Fernández (2004) menciona que durante la fase de introducción, las empresas compiten en base a las características de un producto, y tratan de posicionarse en un mercado específico. (p.56)

**Fase de crecimiento:** Durante la fase de crecimiento, se percibe el ingreso de nuevos compradores y competidores, y también se percibe una estandarización en el uso de productos y canales de comercialización, y un crecimiento en el total de fabricación.

Durante la fase de crecimiento, las empresas compiten por calidad y disponibilidad del producto, y por persuasión en elecciones.

**Fase de madurez:** “Durante la fase de madurez, se percibe una saturación de usuarios y una lucha por mantener la posición del mercado, y también se percibe un diseño dominante en productos y canales de comunicación, y un alto volumen de producción” (Fernández, 2004, p.57).

Fernández (2004) afirma que “durante la fase de madurez, las empresas compiten por precio y fiabilidad”. (p.57)

**Fase de declive:** Durante la fase de declive, se percibe un abandono de compradores y competidores, y también se percibe una alta competencia en precios, y un bajo nivel de innovación.

Fernández (2004) postula que “durante la fase de declive, las empresas compiten por solo por precio, y se prepara la salida final”. (p.58)

#### **Fase 4 Análisis interno (Inventario, selección y análisis)**

Fernández (2004) declara que “el inventario de los temas estratégicos de una empresa, se realiza empleado la matriz DAFO. (p.67)

**Debilidades:** Trata sobre temas estratégicos negativos que afectan la situación actual interna de una empresa” (Fernández, 2004, p.68).

**Amenazas:** Trata sobre temas estratégicos negativos que provienen de la situación actual externa, como los eventos naturales, y la obsolescencia de equipos.

**Fortalezas:** Trata sobre temas estratégicos positivos que diferencian interna a una empresa de sus competidores.

**Oportunidades:** Trata sobre el uso de los estratégicos positivos internos de la empresa, con el fin de capitalizarlos como oportunidades de negocio.

“Entre las técnicas disponibles para la realización del inventario de temas estratégicos, se encuentran las reuniones directivas, los check list de temas estratégicos, y la creación de la propia matriz DAFO de la empresa” (Fernández, 2004, p.70).

Luego de haber creado la matriz DAFO, se debe analizar cada una de las dimensiones y clasificar un orden de importancia para cada tema estratégico, y finalmente se debe aplicar un seguimiento en cada ítem, con el fin de comparar su evolución. (Fernández, 2004, p.74).



## **Fase 5 Análisis interno (Otros modelos de análisis)**

Fernández (2004) revela que:

Existen otros métodos que facilitan el análisis de los temas estratégicos, y entre ellos tenemos el Método IBM, el análisis dimensional, el análisis de causas y efectos, el diagrama de rasgos culturales, el diagrama de competencias nucleares, el análisis de vulnerabilidad, la técnica SPACE, y los factores determinantes del entorno. (p.99)

## **Fase 6 Previsiones y escenarios**

Fernández (2004) destaca que “la etapa de previsiones, consiste en un análisis estadístico y matemático de los datos del pasado, con el fin de poder estimar lo que posiblemente podría pasar en un corto plazo”. (p.112)

En sucesos económicos, es probable que lo que pasó antes se vuelva a repetir, y por eso se afirma que la economía como la historia son eventos cíclicos.

En el caso de los escenarios, estos constituyen previsiones de largo plazo; y para lo cual se requiere de la participación de los directivos antiguos de la empresa, ya que ellos están en condiciones de poder formular hipótesis sobre los cambios que se presentaran en el futuro. (Fernández, 2004, p.119)

El desarrollo de escenarios, se tratan temas vinculados a la sociedad, demografía, economía, política, legislación y economía.

## **Fase 7 Alternativas estratégicas**

Fernández (2004) considera que:

Una estrategia es una acción de gran dimensión e importancia financiera, que piensa en el futuro de la empresa y su entorno, que asume un cambio sustancial en lo que se está haciendo, que implica riesgos, y que requiere del apoyo del personal directivo. (p.134)

Las estrategias de una empresa, deben estar enfocadas en el logro de ventaja competitiva; y que la ventaja competitiva puede obtenerse a través de tres enfoques: Diferenciación, Liderazgo en costos y concentración.

### **Diferenciación**

“Esta estrategia busca la creación de un bien, y para lo cual una empresa debe enfocarse en la imagen de marca, calidad, servicio post venta, posicionamiento, y gama complementaria de productos” (Fernández, 2004, p.139)

### **Liderazgo en costos**

“Esta estrategia busca conseguir la fuerza de trabajo y materiales más barata, y hacer un uso más eficiente de las instalaciones y distribución de una empresa, con el fin de conseguir una política de precios más competitiva para su mercado” (Fernández, 2004, p.139)

### **Concentración**

“La estrategia de concentración, busca que el esfuerzo comercial de una empresa se centre en un determinado segmento de mercado, y de esta manera evitar la dispersión de recursos, y la propuesta de una oferta concisa” (Fernández, 2004, p.139)

### **Fase 9 Planes contingentes**

Fernández (2004) define contingencia “como un hecho de poca posibilidad de ocurrencia, que puede tener graves consecuencias para el funcionamiento de una empresa”. (p.174)

Fernández (2004) sostiene que “un plan de contingencia, debe estar basado en señales de alerta, es decir en los hechos que podrían ocasionar un hecho contingente, y sobre las consecuencias que podrían generar dichas alertas”. (p.176)

Los eventos que se consideran en los planes contingentes, son los incendios, apagones, enfermedades de trabajadores, sismos, robos, y pérdidas relacionadas con la tecnología de la empresa.

Fernández (2004) destaca que “la ausencia de planes de contingencia, impactan negativamente sobre la operatividad, rentabilidad, recursos humanos, imagen, y finanzas generales de una empresa”. (p.177)

Fernández (2004) enfatiza que en un plan contingente, hay tres tipos de estrategias:

**Estrategias cautelares:** Son estrategia que se tienen que estudiar y aplicar en todo momento, por si llegase a presentarse algún evento contingente; como por ejemplo las escaleras de incendio para casos de incendio.

**Estrategias preventivas:** Son estrategias que se tienen pensadas con anticipación, pero solo se aplican antes que suceda el fenómeno; como por ejemplo, los cortos circuitos y apagones.

**Estrategias reactivas:** Son estrategias que se tienen pensadas con anticipación, pero solo se aplican cuando sucede el fenómeno; como por ejemplo, los simulacros de sismos.

## **Fase 10 Programas y presupuestos**

Fernández (2004) revela que un programa de planificación estratégica, está compuesto por las siguientes actividades:

### **Identificación de tareas y sub tareas**

“Cada una de las estrategias formuladas que formen un plan estratégico, deben integrar las tareas y sub tareas que se deben realizar” (Fernández, 2004, p.185).

### **Nombramiento de responsables**

En un plan estratégico, se deben fijar quienes son las personas responsables de las tareas y sub tareas; y dicha designación, se realizará en base al conocimiento de la persona,

de su relación con la misma actividad, y de los efectos de su uso sobre su función. (Fernández, 2004, p.185)

### **Asignación de recursos**

“Levar a cabo un plan estratégico, requiere del uso de recursos humanos, técnicos, y financieros, y para lo cual debe realizarse una lista de cada material asignado para cada tarea y sub tarea” (Fernández, 2004, p.186).

### **Establecimiento de calendarios**

“Levar a cabo un plan estratégico, requiere del establecimiento de un calendario de trabajo, con sus fechas de inicio y termino fijadas para sus distintas tareas y sub tareas” (Fernández, 2004, p.186).

### **Presupuestos**

“Levar a cabo un plan estratégico, requiere del diseño de presupuestos de inversiones, de compras, de gastos, de ventas, de movimiento de capital, y de movimiento de tesorería; y dichos presupuestos deben tener un horizonte temporal mayor a un año” (Fernández, 2004, p.189).

## **Fase 11 Sistemas de información**

“Levar a cabo un plan estratégico, requiere del uso de dispositivos de información y control que permitan el seguimiento de planes y programas” (Fernández, 2004, p.193).

Fernández (2004) postula que en la planificación estratégica existen tres tipos de información:

**Información ex – ante:** Es la información que se utiliza para la fijación de fines y metas, para la evaluación de la capacidad competitiva, para la elaboración de previsiones y estrategias.

**Información in – vía:** Es la información que se obtiene en tiempo real, cuando se ejecutan decisiones, estrategias y operaciones.

**Información ex – post:** Es la información tradicional que se utiliza para la elaboración de un proceso lento y complejo, como la elaboración de un balance general, o una estadística de calidad.

## **1.3.2 Gestión financiera**

### **1.3.2.1 Definiciones**

“La gestión financiera, es la actividad que se encarga de planificar, organizar, y controlar todo el uso de bienes, con el fin de obtener rendimiento” (Terrazas, 2009, p.57)

“La gestión financiera es una actividad que se centra en el análisis de los recursos de una empresa, con el fin de asegurar su sostenibilidad y pago oportuno de sus gastos financieros” (Soriano, 2010, p.54)

### **1.3.2.2 Principios para una buena gestión financiera**

Mayer (2015) señala que los principios para una buena gestión financiera, son los siguientes:

Toda decisión o inversión en la empresa, genera un flujo de caja que debe ser estimado en la forma más realista posible, ya que se debe conocer con precisión la necesidad de efectivo que conlleva y la rentabilidad que produce.

Se debe estimar y programar las necesidades financieras de la empresa con anticipación, con el fin de comprometer el financiamiento necesario.

EL EBITDA previsto para los próximos años debe cubrir los intereses a pagar, ya que si disminuyen los ingresos, es probable que una empresa no pueda cubrir sus gastos financieros.

Las inversiones del activo fijo deben ser de largo plazo, y se debe financiar una parte con fondos propios.

Se debe calcular el costo efectivo de todas las operaciones financieras, y lo cual incluye determinar el costo de comisiones, intereses, descuentos, y gastos de estudio.

### **1.3.2.3 Instrumentos para el análisis financiero de una empresa**

Soriano (2010) indica que “el análisis financiero de una empresa, se realiza a partir del análisis de su balance general y estado de resultados, ya que este permite obtener información sobre su situación patrimonial y financiera”. (p.55)

El balance de situación o general, es un estado contable que recoge los derechos y obligaciones de una empresa, así como los aportes de sus miembros

Ross y Westerfield (2012) mencionan que el balance general constituye una fotografía instantánea del valor contable de una empresa en una fecha especial, y está compuesta por las cuentas del activo, pasivo y capital.

El estado de resultados mide el desempeño durante un periodo específico, y su definición contable se traduce en ingresos menos costos, igual a utilidades (ingresos – gastos = utilidades).

Ross y Westerfield (2012) enfatizan que el estado de resultados está compuesto por las siguientes secciones:

**La sección de operaciones:** Esta sección registra los ingresos y gastos que provienen de sus operaciones principales; y resulta de particular importancia la utilidad antes de intereses e impuestos (UAI).

**La sección no operativa:** Esta sección registra todos los costos de financiamiento, y el monto de impuestos con los que se gravan las utilidades.

#### **1.3.2.4 Destinatarios de la información financiera**

“Los principales destinatarios de la información financiera de una empresa, son sus propios directivos, incluyendo otras personas y entidades que estén interesados en conocer su situación financiera, y que formarían parte de sus grupos de interés” (Soriano, 2010, p. 53)

#### **1.3.2.5 Funciones de la gestión financiera**

Terrazas (2009) señala que las funciones de la gestión financiera, son las siguientes:

Asignar fondos los activos corrientes y fijos.

Definir la mejor alternativa de financiamiento.

Maximizar la riqueza de la empresa y de sus socios.

#### **1.3.2.6 Objetivos de la gestión financiera**

Ross y Westerfield (2012) enfatizan que “la gestión financiera tiene como objetivo, optimizar el rendimiento de una empresa, mejorar el uso de recursos, y apoyar la toma decisiones financieras”. (p.45)

#### **1.3.2.7 Fases de la gestión financiera**

Terrazas (2009) menciona que la gestión financiera está compuesta por las siguientes fases:

**Fase de planificación de actividades:** En esta fase, se definen las actividades de funcionamiento de una empresa junto a su plan estratégico.

En la fase de planificación, se debe apoyar la elaboración de un plan estratégico, de acuerdo a los fines de una empresa, de tal manera, que se genere una propuesta expresada en planes económicos, y en un presupuesto global.

**Fase de planificación financiera:** Esta fase se traduce en una planificación en donde se revisa la programación de los gastos e ingresos presupuestados.

**Fase de ejecución y análisis:** Esta fase se centra en el análisis de la información económico y financiera de los estados y balances de una empresa, y generalmente se utilizan coeficientes financieros para medir los indicadores de solvencia, liquidez, endeudamiento, y rentabilidad.

**Fase de control y decisión:** Esta fase se centra en el monitoreo de las actividades realizadas, y en el apoyo de la toma de decisiones.

### **1.3.2.8 Principales indicadores o ratios de gestión financiera**

Soriano (2010) define indicador o ratio financiero, como un cociente entre dos magnitudes que aportan información sobre aspectos relevantes de una empresa. (p.57)

Ross y Westerfield (2012) expresan que los coeficientes financieros, permiten comparar las relaciones que existen entre elementos financieros de una empresa. (p.48)

#### **Ratios de liquidez**

“Miden la capacidad de una empresa para satisfacer sus cuentas sin precisiones excesivas; y se enfocan en el análisis del activo y pasivo circulante” (Ross y Westerfield, 2012, p.49)

**Formula razón circulante:** Activo circulante / Pasivo circulante.

El indicador de razón circulante, puede ser interpretado como el número de veces que el activo cubre su pasivo circulante.

Una razón circulante alta puede significar liquidez, pero también un exceso de efectivo; y en caso que se posea una razón circulante baja, significara que el pasivo corriente es mayor a su activo.



**Formula razón rápida o prueba del ácido:**  $(\text{Activo circulante} - \text{inventario}) / \text{pasivo circulante}$  (Ross y Westerfield, 2012, p.50)

El indicador de razón rápida o prueba del ácido, omite los inventarios, ya que muchas empresas invierten gran parte de su liquidez en el inventario, y no son capaces de medir correctamente su capacidad para satisfacer sus deudas de corto plazo.

El indicador de razón rápida, puede ser interpretado como el número de veces que el activo circulante luego de descontar el inventario, cubre el pasivo circulante de una empresa.

### **Ratios de solvencia**

“Miden la capacidad para satisfacer sus deudas en el largo plazo” (Ross y Westerfield, 2012, p.51)

**Formula razón deuda total:**  $(\text{Activos totales} - \text{Capital total}) / \text{Activos totales}$ .

El indicador de razón deuda total, debe ser interpretado como el porcentaje de deuda que tiene una empresa, por cada dólar de activos o capital; y el valor de este porcentaje dependerá de su estructura de capital.

**Formula veces que se ha generado interés:**  $\text{Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)} / \text{Intereses}$ .

Mide el número de veces, con las que una empresa cubre sus obligaciones de pagar intereses; y generalmente este indicador, también recibe el nombre de razón de cobertura de intereses.

### **Ratios de rotación de activos**

“Miden la eficiencia o intensidad con las que se utiliza sus activos para generar ventas” (Ross y Westerfield, 2012, p.52).

**Formula rotación del inventario:** Costo de los bienes vendidos / Inventario.

Mide el número de veces, con las que una empresa vendió la totalidad de su inventario a lo largo de un año; y mientras un mayor número de veces rote su inventario, mayor será su eficacia.

**Formula días de venta en el inventario:** 365 días / rotación del inventario.

Mide el número de días promedio que una empresa necesita para hacer rotar su inventario.

**Formula rotación de las cuentas por cobrar:** “Ventas / cuentas por cobrar.

“Mide el número de veces, con las que una empresa cobro sus cuentas a crédito pendiente durante un año” (Ross y Westerfield, 2012, p.53).

**Formula días de ventas en cuentas por cobrar:** 365 días / rotación de cuentas por cobrar.

Mide el número de días promedio que se necesita para cobrar sus ventas a crédito.

**Formula rotación de los activos totales:** Ventas / Activos totales.

“Mide el rendimiento en ventas por cada unidad monetaria invertida en su activo total” (Ross y Westerfield, 2012, p.54).

### **Ratios de rentabilidad**

“Los ratios de rentabilidad, relacionan las ganancias y su inversión” (Van Horne y Wachowicz, 2010, p.148).

**Formula rentabilidad en relación a las ventas:** (Ventas netas – Costo de Ventas) / Ventas Netas.

El indicador de rentabilidad en relación a las ventas, indica el porcentaje de ganancia de una empresa relacionado a sus ventas, luego de descontar sus costos de ventas; y generalmente este indicador es considerado como un parámetro de eficiencia para las operaciones de una empresa.

**Formula margen de ganancia neta:** “Utilidad neta después de impuestos / Ventas netas” (Van Horne y Wachowicz, 2010, p.149).

El indicador de margen de ganancia neta, proporciona información sobre el porcentaje de ganancia neta por cada unidad monetaria de venta de una empresa.

**Formula rentabilidad en relación a la inversión:** Utilidad neta después de impuestos / Activos totales.

“El indicador de rentabilidad en relación a la inversión, indica el porcentaje de ganancia de una empresa relacionado a su inversión” (Van Horne y Wachowicz, 2010, p.150).

**Formula rendimiento sobre el capital:** Utilidad neta después de impuestos / capital de accionistas.

El indicador de rentabilidad sobre el capital, compara la ganancia neta después de impuestos con el capital.

El indicador de rentabilidad sobre el capital, da a conocer el porcentaje de ganancia por cada unidad colocada en el capital social; y con frecuencia se utiliza este indicador para comprar dos empresas de una misma industria.

Un rendimiento sobre el capital alto, indica una fuerte aceptación de las oportunidades de inversión, y una administración de gastos, o también la aceptación de un riesgo financiero excesivo.

#### **1.4 Formulación del problema**

¿Qué relación existe entre la planificación estratégica y la gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018?

#### **1.5 Justificación e importancia del estudio**

Desde el punto de vista práctico, la investigación fue importante, ya que tuvo como finalidad, medir la relación estadística directa o inversa, que existe entre las variables planificación estratégica y gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L de la ciudad de Chiclayo, a través del uso del coeficiente estadístico no paramétrico, denominado Tau B de Kendall.

Desde el punto de vista institucional, la investigación fue importante, ya que tuvo como finalidad, generar conciencia sobre la importancia de desarrollar un adecuado nivel de planificación estratégica dentro de la empresa; especialmente si se considera que la planificación estratégica como variable, influye o se relaciona con el comportamiento de la gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L de la ciudad de Chiclayo.

#### **1.6 Hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre la planificación estratégica y la gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre la planificación estratégica y la gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018.

#### **Hipótesis alternas**

**H<sub>0</sub>:** El coeficiente de correlación Tau b de Kendall es igual a 0.

**H<sub>1</sub>:** El coeficiente de correlación Tau b de Kendall es diferente a 0.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y la gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

Analizar el nivel de planificación estratégica de la empresa Negocios y Representaciones R & N E.I.R.L, Chiclayo 2018.

Identificar el nivel de gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018.

Medir la relación que existe entre la planificación estratégica y la gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018.

## II. MATERIAL Y MÉTODO

### 2.1 Tipo y diseño de investigación

#### 2.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación según su grado de complejidad, fue de tipo correlacional

Los estudios de corte correlacional, tienen como objeto medir la relación que puede existir entre dos o más variables; y generalmente estos tipos de estudios están relacionados con la ejecución de coeficientes estadísticos paramétricos y no paramétricos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

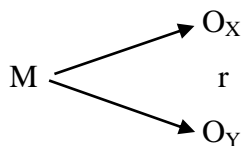
El tipo de investigación según su nivel u orientación, fue de tipo pura o básica.

#### 2.1.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación según su naturaleza, fue correlacional.

Hernández, et al. (2014) definen que en los estudios transeccionales – correlacionales / causales, se mide las relaciones que se pueden presentar entre 2 o más variables de un objeto de estudio en un solo periodo de tiempo.

El diseño del estudio, fue el siguiente:



Donde M es la muestra.

O es la observación a las variables X y Y.

Y r es la relación entre las variables X y Y.

## 2.2. Población y muestra

### 2.2.1. Población

La población de la variable planificación estratégica estuvo configurada por el total de 7 trabajadores directivos de la empresa, que estuvieron involucrados directamente en la toma de decisiones gerenciales del negocio durante el año 2018.

La población de la variable gestión financiera estuvo configurada por el conjunto de datos cuantitativos que formaron parte de los estados financieros de la empresa R&N E.I.R.L de la ciudad de Chiclayo, durante los años 2016 y 2017.

La población es aquel conjunto de sujetos o fenómenos, de los cuales se quiere saber sus atributos esenciales y agruparlos en un sentido sistemático. (Hernández, et al., 2014)

### 2.2.2. Muestra

La muestra de la variable planificación estratégica estuvo configurada por el total de 7 trabajadores directivos de la empresa, que estuvieron involucrados directamente en la toma de decisiones gerenciales del negocio durante el año 2018; y a continuación describimos los cargos:

**Tabla 1.** *Lista de trabajadores de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L 2018*

Nº	Nombre de los cargos	Nº de trabajadores
1	Gerente general	1
2	Sub gerente	1
3	Jefe de logística	1
4	Asistente de logística	1
5	Contador	1
6	Asistente de contabilidad	1
7	Asistente de gerencia general	1
	Total	7

*Fuente: Elaboración propia*

La muestra de la variable gestión financiera estuvo configurada por el conjunto de datos cuantitativos que formaron parte de los estados financieros de la empresa R&N E.I.R.L de la ciudad de Chiclayo, durante los años 2015, 2016 y 2017.

La muestra constituye una división representativa y adecuada de una población, sobre la cual, el investigador obtiene datos empíricos que son el punto de partida de sus inferencias y generalizaciones. (Hernández, et al., 2014)

La muestra de las variables planificación estratégica y gestión financiera, fue seleccionada a través del muestreo por conveniencia.

Hernández, et al. (2014) enfatizan que en el muestreo no probabilístico por conveniencia, no se sigue un proceso de selección donde el determinante sea el azar, es decir que los individuos de la población no tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra final.

## **2.3. Variables, operacionalización**

### **2.3.1. Variables**

La variable dependiente del estudio fue la gestión financiera. “La gestión financiera, es la actividad que se encarga de planificar y controlar todo el manejo de recursos financieros, con el fin de generar beneficios y resultados” (Terrazas, 2009, p.57)

La variable independiente del estudio fue la planificación estratégica. “La planificación estratégica, es la mezcla de técnicas que una organización aplica para lograr sus fines” (Viche, 2010, p.1).



### 2.3.2. Operacionalización

**Tabla 2.** Operacionalización de la variable independiente

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems o respuestas	Tipo de indicador	Técnica e instrumento
Planificación estratégica	Fijación de fines	Marco legal y estatutario	La empresa dispone de un marco legal y estatutario	Ordinal	Encuesta – cuestionario
		Directrices generales	La empresa dispone de directrices generales		
		Misión y visión	La empresa ha fijado su misión y visión		
		Valores y políticas	La empresa ha fijado sus valores y políticas organizacionales		
		Líneas			
	Análisis externo	Estrategias y grandes objetivos	La empresa ha fijado las líneas estratégicas y objetivos de largo plazo que permiten alcanzar su misión y visión		
		Análisis PEST	La empresa conoce la situación económica y política de su mercado objetivo		
			La empresa conoce la situación tecnológica y comercial de su mercado objetivo		
		Análisis del ciclo de vida del producto	La empresa conoce la etapa de ciclo de vida de su producto		
		Análisis interno	Inventario estratégico		
La empresa conoce cuáles son sus amenazas y oportunidades externas					
Previsiones y escenarios	Nivel de provisiones	La empresa analiza la información estadística de eventos pasados			

Alternativas estratégicas	Nivel de escenarios	La empresa crea escenarios sobre los posibles eventos futuros
	Diferenciación	Las estrategias de la empresa se enfocan en la diferenciación de sus productos
	Liderazgos en costos	Las estrategias de la empresa se enfocan en el liderazgo en costos
	Concentración	Las estrategias de la empresa se concentran en un solo mercado objetivo

---

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 3.** Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Dimensión	Indicador	Ecuación	Tipo de dato	Técnica e instrumento
Gestión financiera	Liquidez	Ratio de razón circulante	Activo circulante / Pasivo circulante	Discreto	Análisis documental - Hoja de análisis
		Ratio de razón rápida o prueba del ácido	(Activo circulante - Inventario) / Pasivo circulante		
		Ratio de razón deuda total	(Activos totales - capital total) / Activos totales		
	Solvencia	Ratio de veces que se ha generado interés	UAI / Intereses		
		Ratio de rotación del inventario	Costo de los bienes vendidos / Inventario		
		Ratio de días de venta en el inventario	365 días / rotación del inventario		
	Rotación de activos	Ratio de rotación de las cuentas por cobrar	Ventas / cuentas por cobrar		
		Ratio de días de ventas en cuentas por cobrar	365 días / rotación de cuentas por cobrar		
		Ratio de rotación de los activos totales	Ventas / Activos totales		
	Rentabilidad	Ratio de rentabilidad en relación a las ventas	(Ventas netas – Costo de Ventas) / Ventas Netas		
		Ratio de margen de ganancia neta	Utilidad neta después de impuestos / Ventas netas		
		Ratio de rentabilidad en relación a la inversión	Utilidad neta después de impuestos / Activos totales		
		Ratio de rendimiento sobre el capital	Utilidad neta después de impuestos / capital de accionistas		

Fuente: Elaboración propia

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnicas de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos de la variable planificación estratégica fue la encuesta.

Cea (2001) citado en Del Cid, Méndez y Sandoval (2007) define encuesta como un procedimiento de recolección de información oral o escrita, que puede provenir de una muestra amplia de sujetos.

La técnica de recolección de la variable gestión financiera fue el análisis documental.

El análisis documental, es aquella técnica que recurre al uso de material bibliográfico secundario, con el fin de poder conocer los antecedentes, y hechos que han ocurrido en torno al fenómeno que es el interés de la investigación. (Del Cid, et al., 2007)

### **2.4.2. Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento de recolección de la variable planificación estratégica fue el cuestionario, el cual contuvo 24 ítems operados según las dimensiones teóricas de la variable, y ha sido redactado en base al uso de la escala de Likert.

El cuestionario, es un instrumento compuesto principalmente por preguntas, que constituyen una expresión manifiesta en forma de interrogación, sobre el interés de conocimiento del investigador. (Del Cid, et al., 2007)

El instrumento de recolección de la variable gestión financiera es la hoja de análisis, y contuvo 13 ítems operados según las dimensiones teóricas de la variable

La hoja de análisis, es un instrumento que permite recopilar información bibliográfica y documental sobre el marco histórico de un fenómeno de estudio, que puede estar presente en diversos campos de una sociedad. (Del Cid, et al., 2007)

### **2.4.3. Validez y confiabilidad**

La validez interna de los instrumentos de recolección incorporados en la investigación, fue demostrada a través de la utilización del juicio de expertos, que es un procedimiento estandarizado, donde los instrumentos redactados por la alumna investigadora, son alineados a los criterios de docentes especialistas de la escuela profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán.

Los docentes especialistas que participaron en la validación de los presentes instrumentos de recolección de datos, fueron los siguientes: Mg. Janeth Cubas Carranza , Mg. Eveling Balcázar Paiva y Mg. Carlos Alberto Olivos Campos.

La confiabilidad de los instrumentos de recolección incorporados en la investigación, fue demostrada a través de la utilización del coeficiente alfa de cronbach. El coeficiente alfa de cronbach, es un coeficiente, el cual es utilizado para medir la consistencia de los instrumentos redactados durante la fase del proyecto de tesis.

### **2.5. Métodos de análisis de datos**

El método de análisis de datos utilizado, fue el análisis de correlacionales, mediante el uso del estadístico denominado Tau B de Kendall.

El análisis de correlaciones, es un método de análisis estadístico de datos, que permite determinar el grado de relación entre la variable dependiente e independiente de un objeto de estudio. (Del Cid, et al., 2007)

### **2.6. Aspectos éticos**

En esta investigación la investigadora tuvo en consideración los siguientes criterios éticos:

Valor social o científico: El mérito social o científico de un estudio, se refleja en el porcentaje de logros públicos que transmite. (Gonzales, 2002)

Validez científica: La utilidad científica de un estudio, se refleja en el porcentaje de conocimiento autentico que puede desarrollar. (Gonzales, 2002)

Selección equitativa de sujetos: La muestra elegida de sujetos, debe estar alineada con criterios científicos estandarizados. (Gonzales, 2002)

## **2.7. Criterios de rigor científico**

Se tuvo en consideración los siguientes criterios de rigor científico:

Consentimiento informado: El consentimiento informado implica que los sujetos participantes, deben conocer el fin, riesgo inherente y posibles utilidades. (Gonzales, 2002)

Evaluación independiente: La evaluación independiente requiere de una evaluación experta que no revele ninguna asociación con su fuente de origen. (Gonzales, 2002)

Proporción favorable del riesgo – beneficio: La proporción favorable del riesgo – beneficio, se expresa en un traslado de utilidades mayores a sus riesgos inherentes. (Gonzales, 2002)

Respeto a los sujetos inscritos: El respeto a los sujetos inscritos se expresa en una facilidad para salir de la muestra elegida, y en una buena utilización de los datos registrados. (Gonzales, 2002)

### III. RESULTADOS

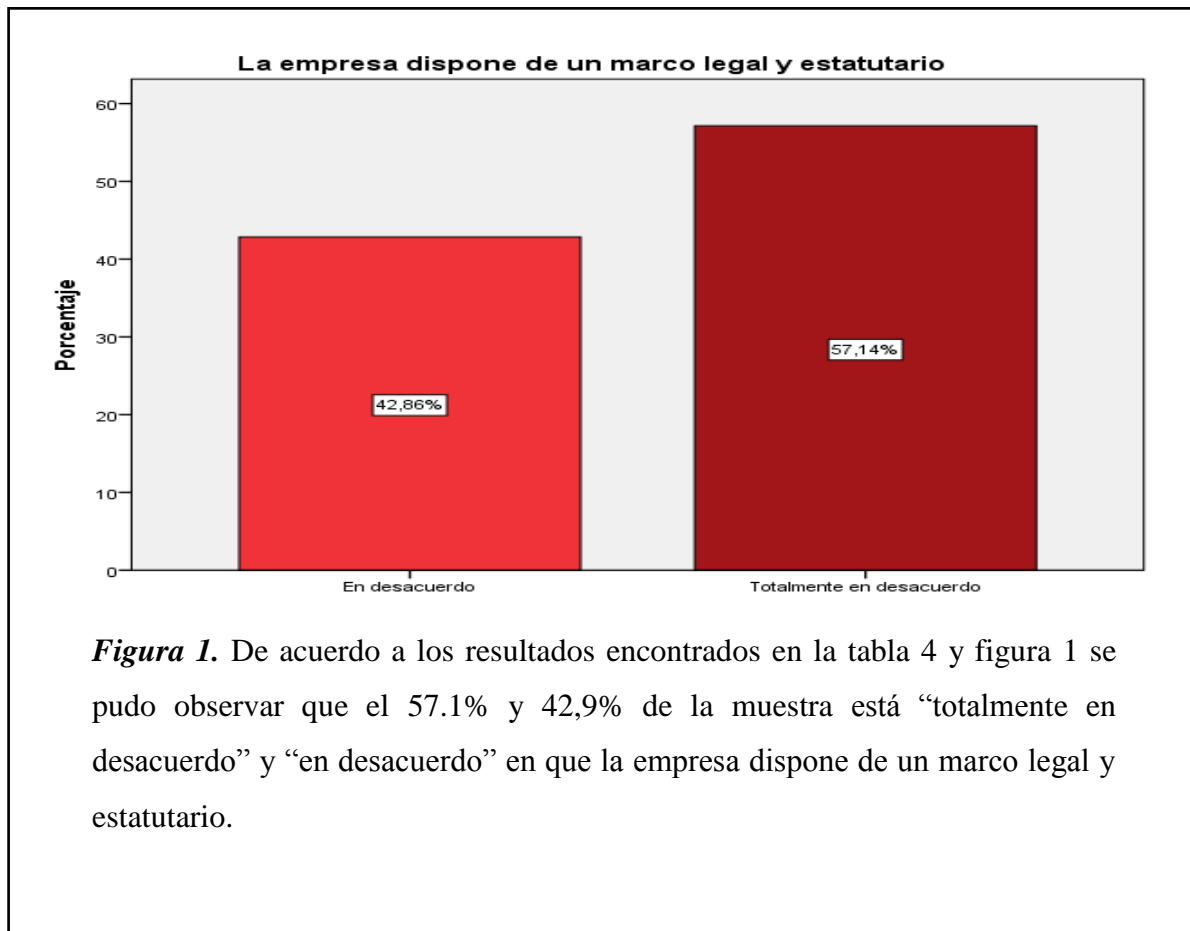
#### 3.1. Resultados en tablas y figuras

En cuanto al objetivo de analizar la planificación estratégica de la empresa Negocios y Representaciones R & N E.I.R.L, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 4.** *La empresa dispone de un marco legal y estatutario*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	42,9
Totalmente en desacuerdo	4	57,1
Total	7	100,0

Fuente: *Elaboración propia*

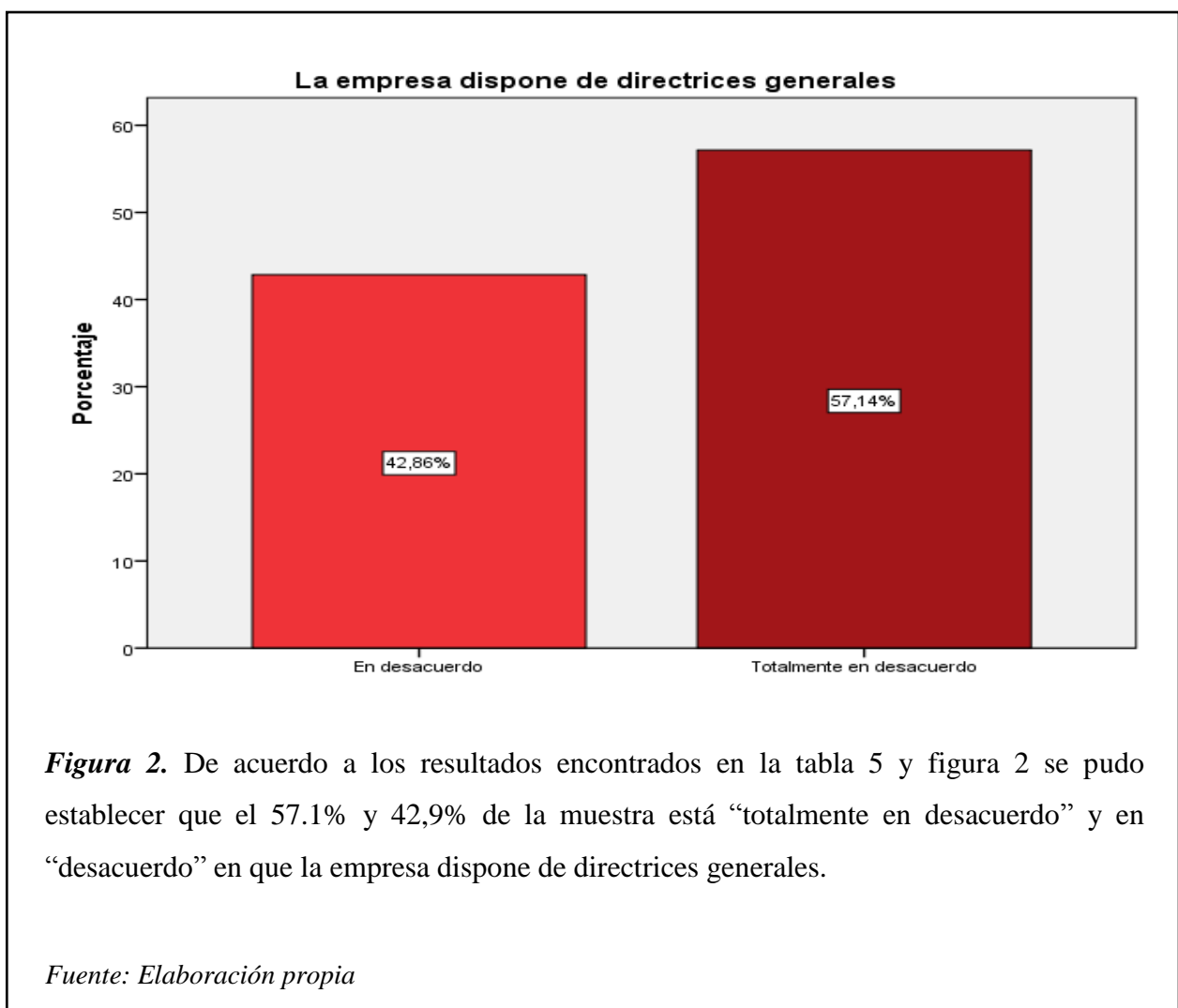


**Figura 1.** De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 4 y figura 1 se pudo observar que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” en que la empresa dispone de un marco legal y estatutario.

**Tabla 5.** *La empresa dispone de directrices generales*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	42,9
Totalmente en desacuerdo	4	57,1
Total	7	100,0

*Fuente: Elaboración propia*



**Figura 2.** De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 5 y figura 2 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “totalmente en desacuerdo” y en “desacuerdo” en que la empresa dispone de directrices generales.

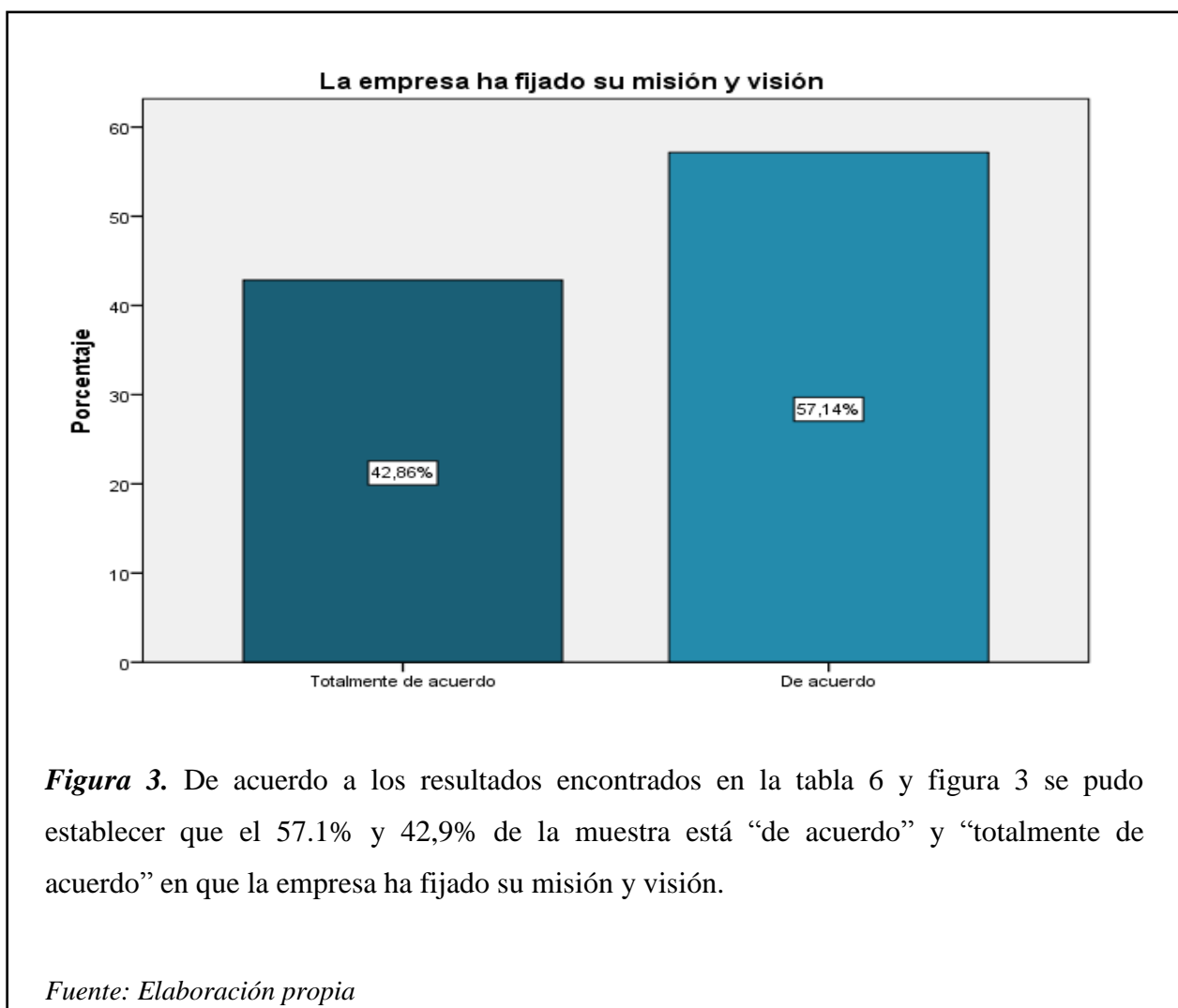
*Fuente: Elaboración propia*



**Tabla 6.** *La empresa ha fijado su misión y visión*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	42,9
De acuerdo	4	57,1
Total	7	100,0

*Fuente: Elaboración propia*



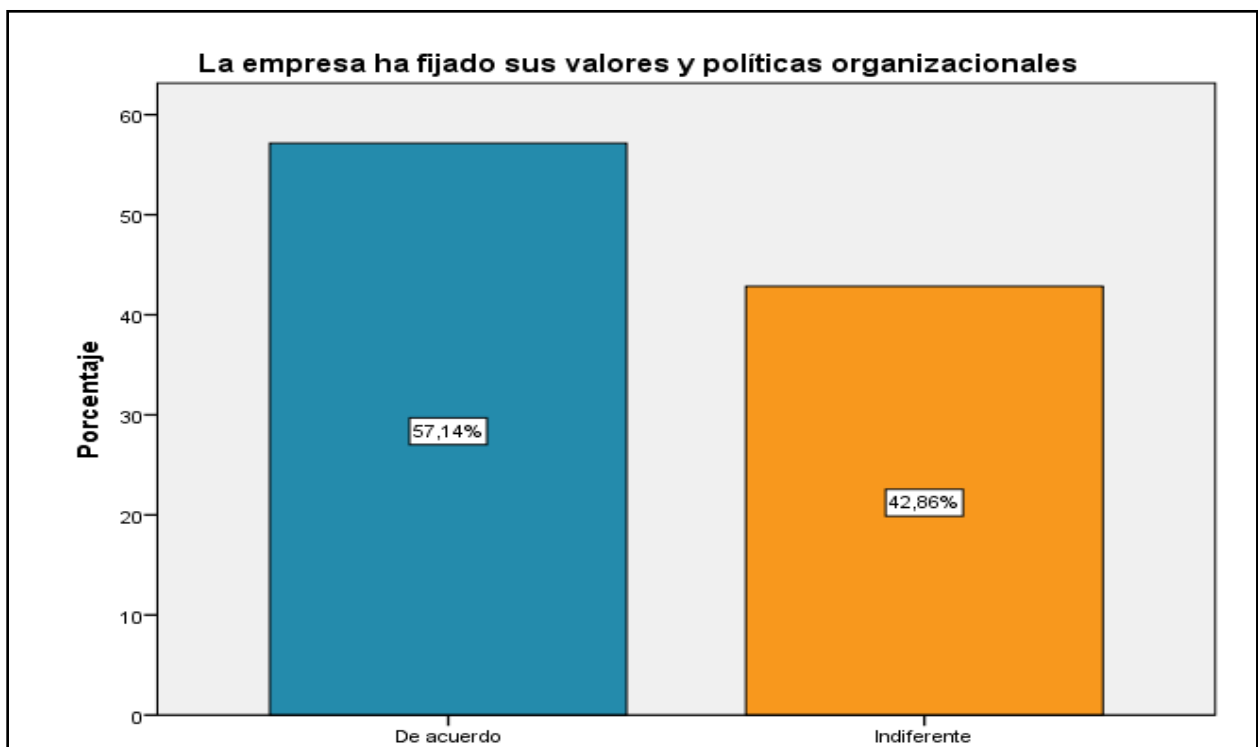
**Figura 3.** De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 6 y figura 3 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en que la empresa ha fijado su misión y visión.

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 7.** La empresa ha fijado sus valores y políticas organizacionales

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	4	57,1
Indiferente	3	42,9
Total	7	100,0

Fuente: Elaboración propia



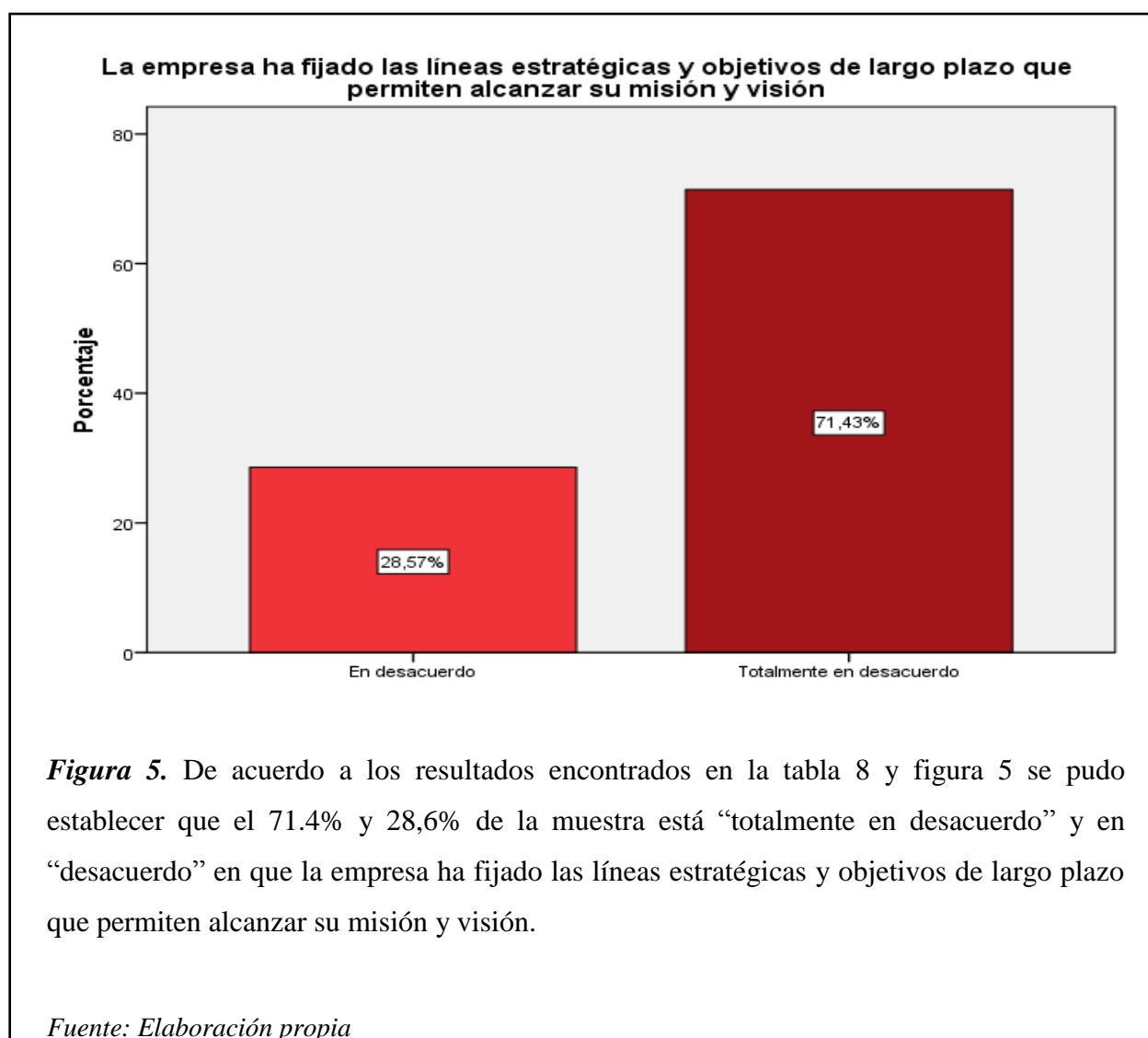
**Figura 4.** De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 7 y figura 4 se pudo establecer que el 57.1% de la muestra está “de acuerdo” en que la empresa ha fijado sus valores y políticas organizacionales. También, los resultados obtenidos dieron a conocer, que el 42,9% de la muestra seleccionada es “indiferente” hacia la fijación de valores y políticas organizacionales.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8** La empresa ha fijado las líneas estratégicas y objetivos de largo plazo que permiten alcanzar su misión y visión

Escala	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	28,6
Totalmente en desacuerdo	5	71,4
Total	7	100,0

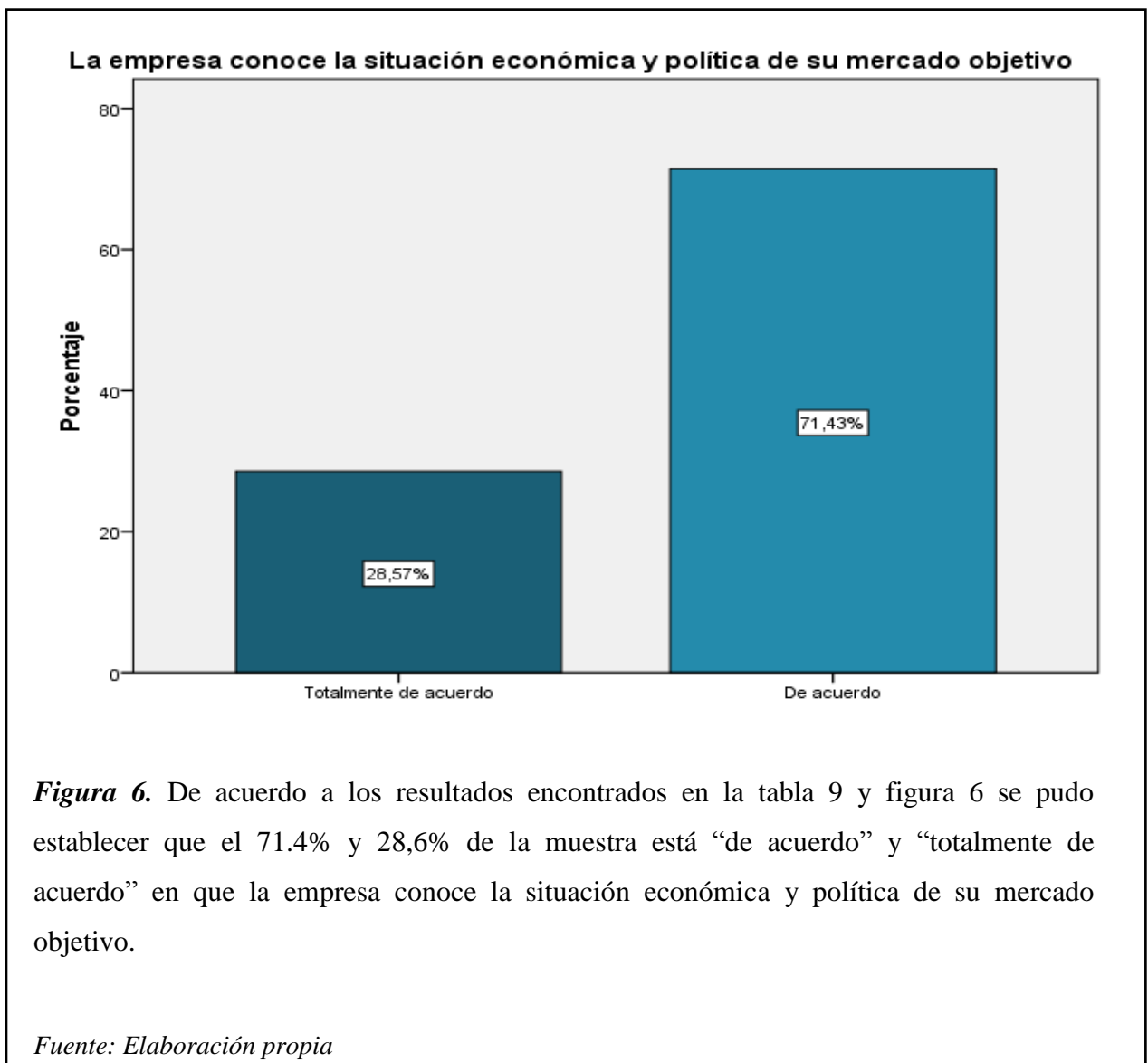
Fuente: Elaboración propia



**Tabla 9.** *La empresa conoce la situación económica y política de su mercado objetivo*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	28,6
De acuerdo	5	71,4
Total	7	100,0

*Fuente: Elaboración propia*



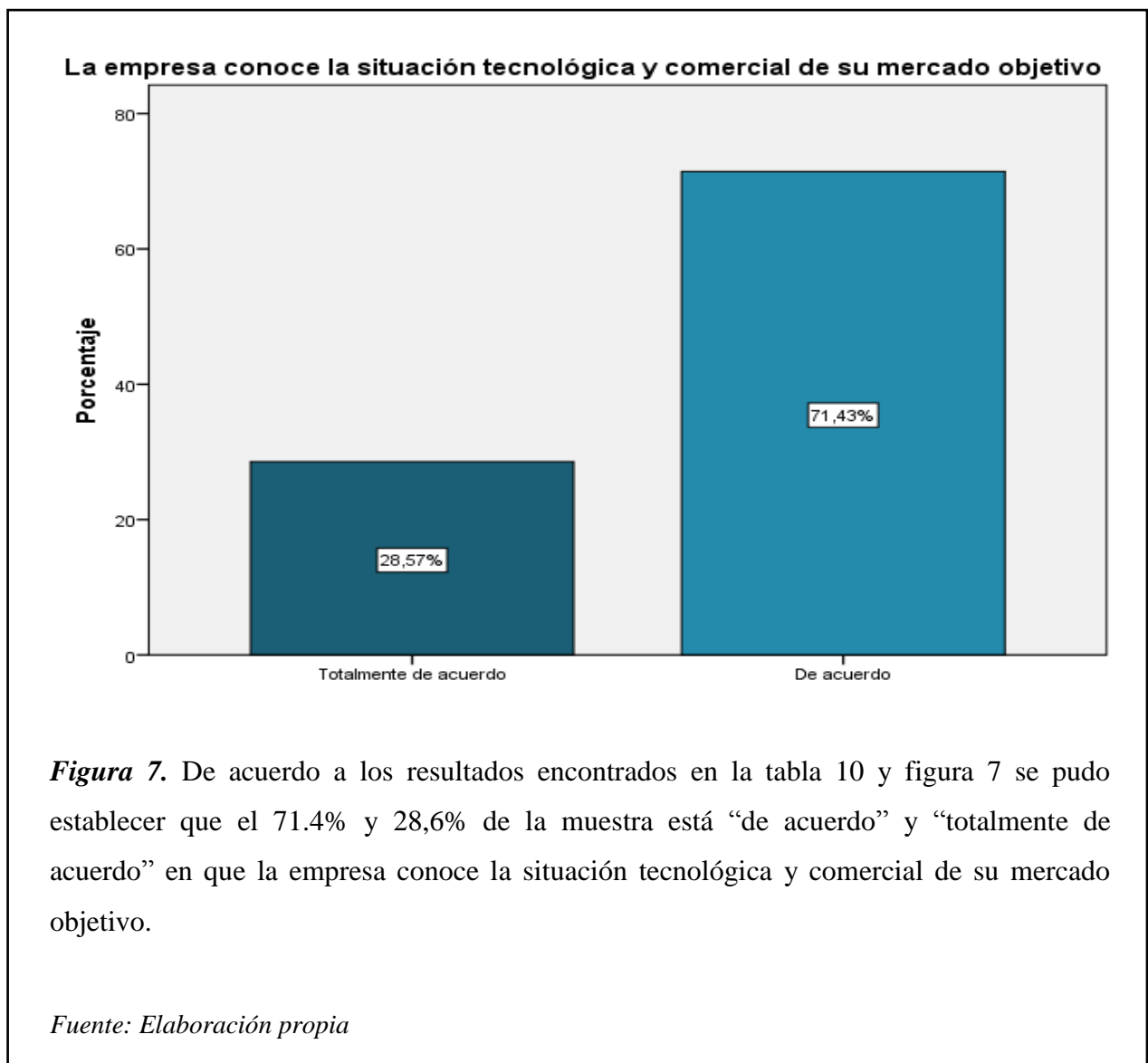
**Figura 6.** De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 9 y figura 6 se pudo establecer que el 71,4% y 28,6% de la muestra está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en que la empresa conoce la situación económica y política de su mercado objetivo.

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 10** La empresa conoce la situación tecnológica y comercial de su mercado objetivo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	28,6
De acuerdo	5	71,4
Total	7	100,0

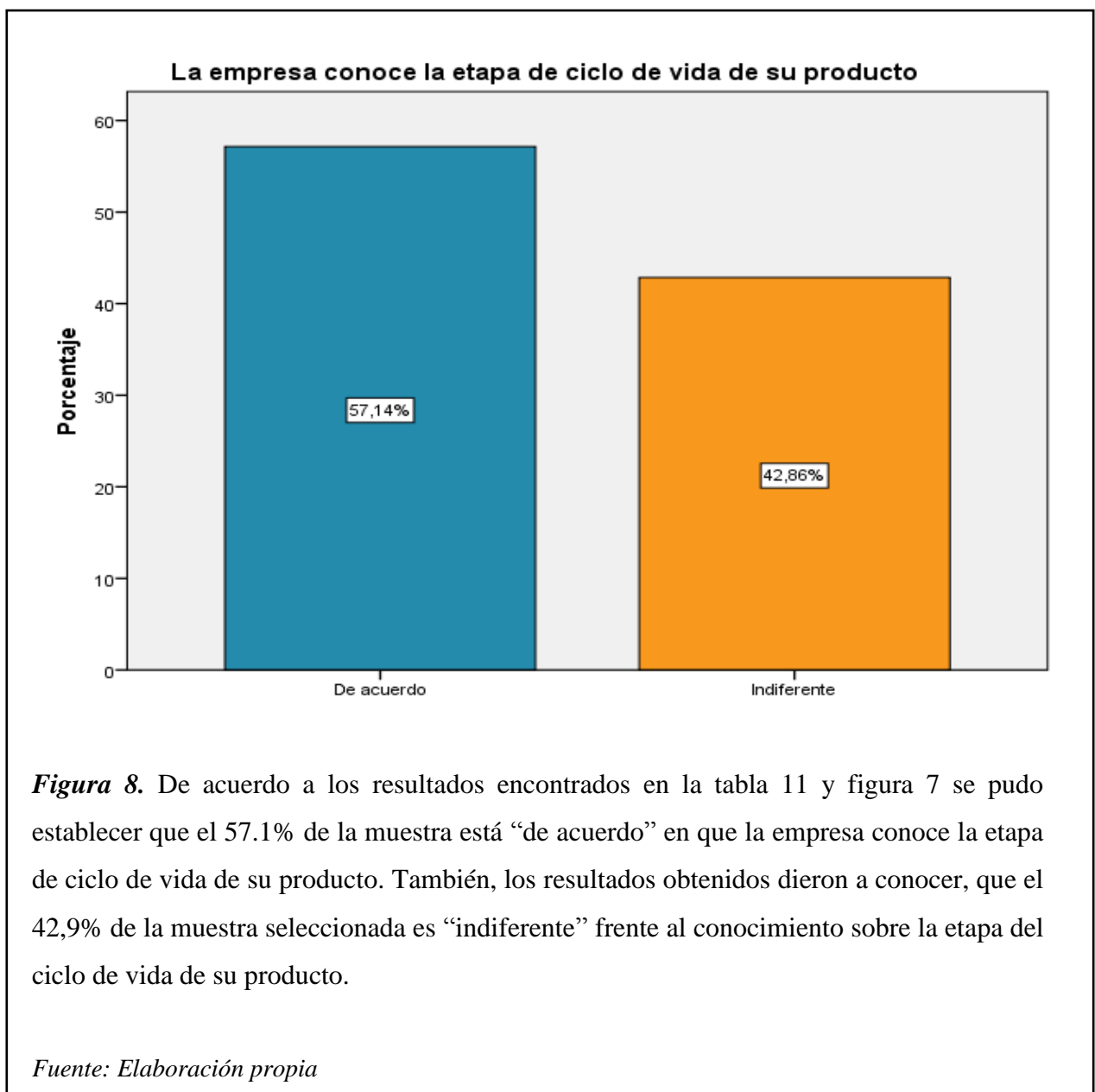
Fuente: Elaboración propia



**Tabla 11.** *La empresa conoce la etapa de ciclo de vida de su producto*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	4	57,1
Indiferente	3	42,9
Total	7	100,0

*Fuente: Elaboración propia*



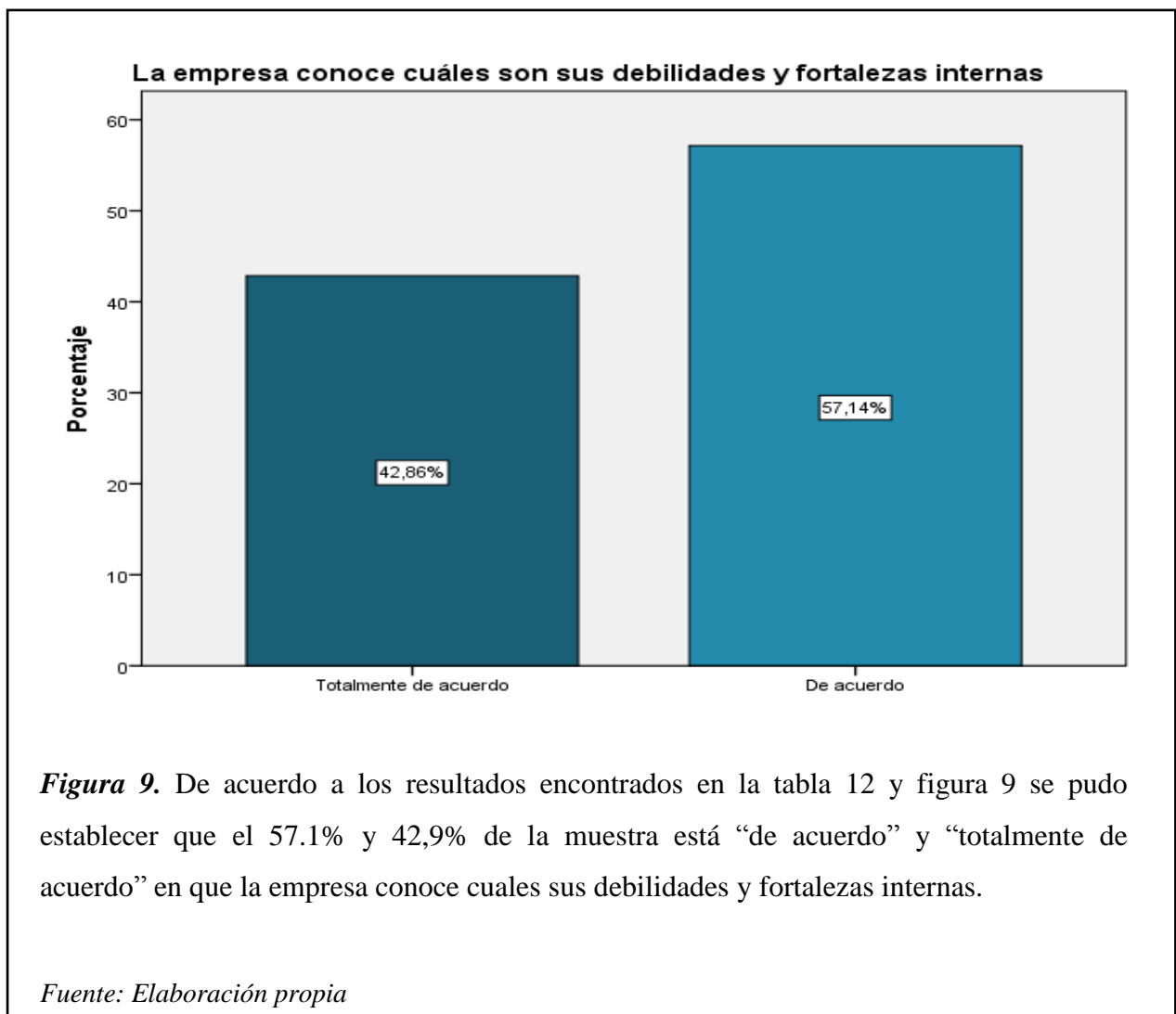
**Figura 8.** De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 11 y figura 7 se pudo establecer que el 57.1% de la muestra está “de acuerdo” en que la empresa conoce la etapa de ciclo de vida de su producto. También, los resultados obtenidos dieron a conocer, que el 42,9% de la muestra seleccionada es “indiferente” frente al conocimiento sobre la etapa del ciclo de vida de su producto.

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 12-** La empresa conoce cuáles son sus debilidades y fortalezas internas

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	42,9
De acuerdo	4	57,1
Total	7	100,0

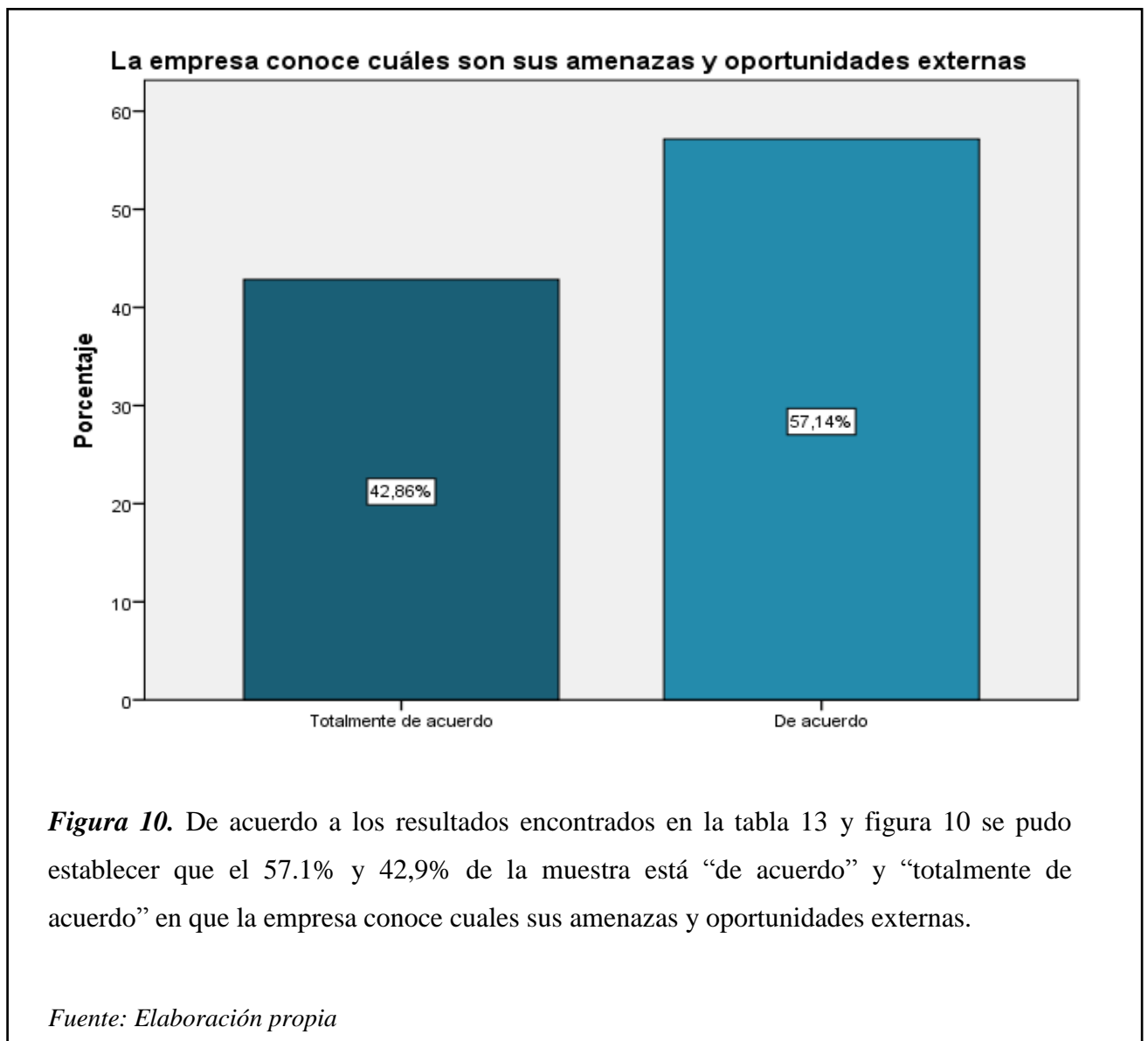
Fuente: Elaboración propia



**Tabla 13.** *La empresa conoce cuáles son sus amenazas y oportunidades externas*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	42,9
De acuerdo	4	57,1
Total	7	100,0

*Fuente: Elaboración propia*



**Figura 10.** De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 13 y figura 10 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en que la empresa conoce cuales sus amenazas y oportunidades externas.

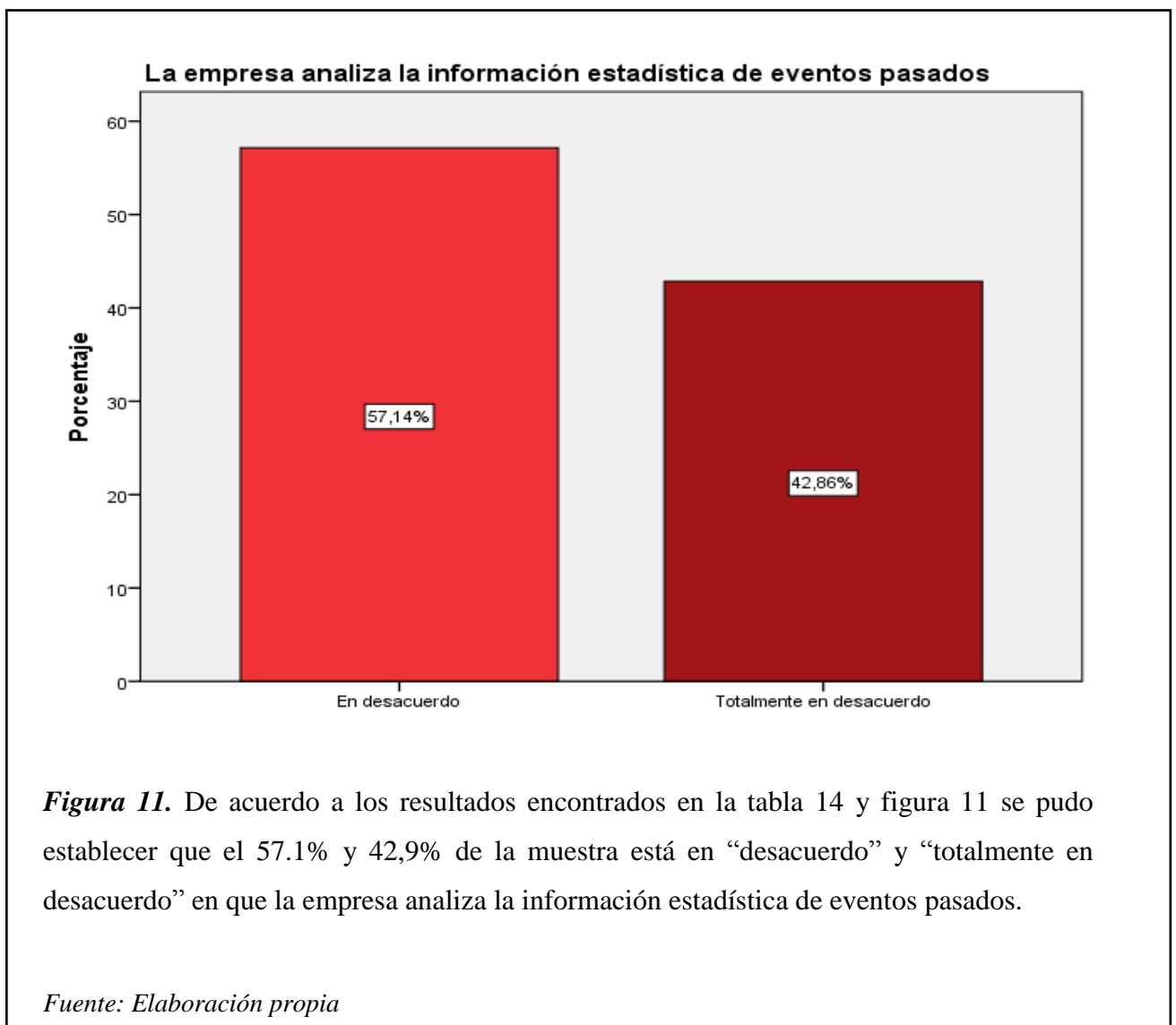
*Fuente: Elaboración propia*



**Tabla 14.** La empresa analiza la información estadística de eventos pasados

Escala	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	57,1
Totalmente en desacuerdo	3	42,9
Total	7	100,0

Fuente: Elaboración propia



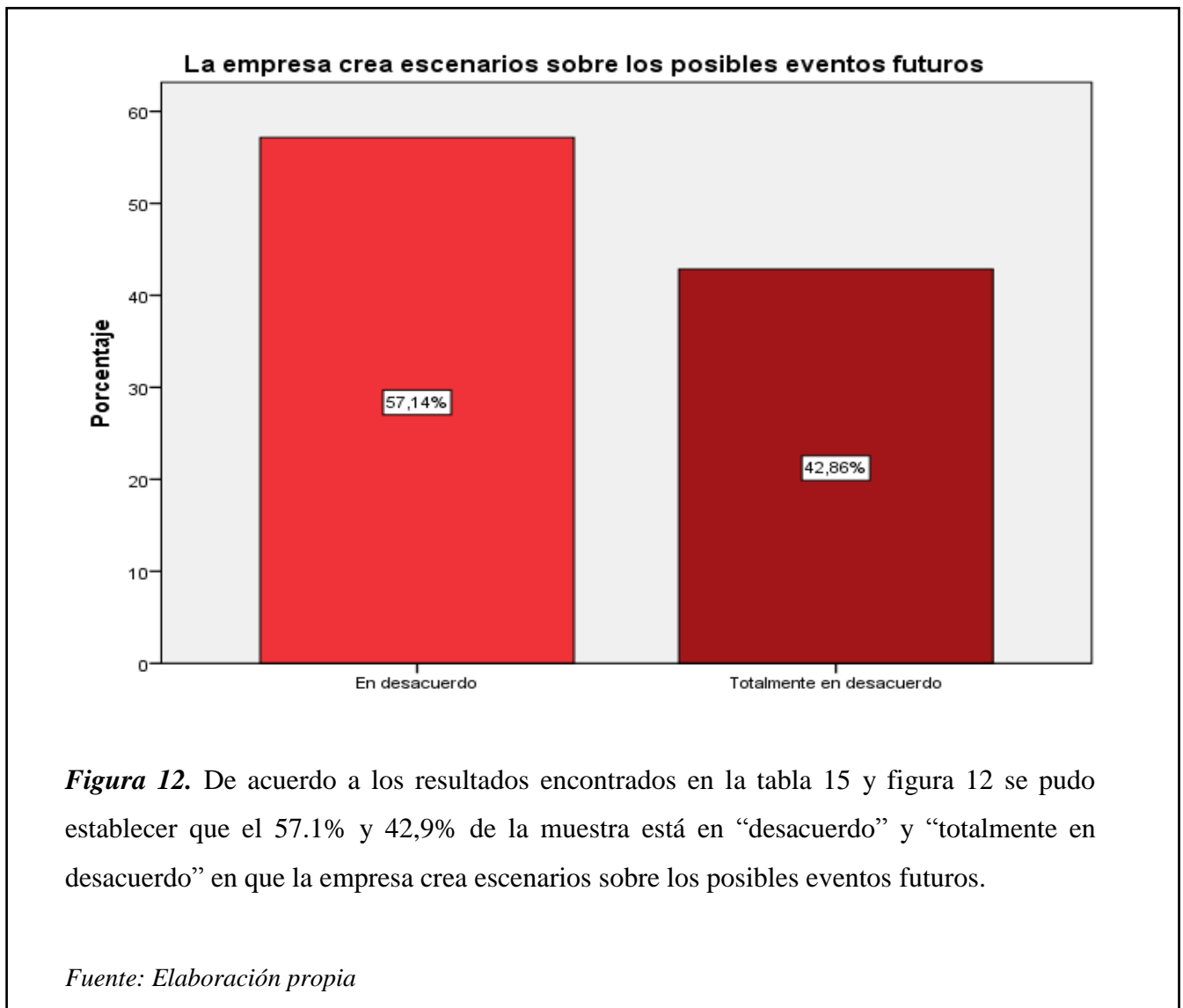
**Figura 11.** De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 14 y figura 11 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está en “desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” en que la empresa analiza la información estadística de eventos pasados.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15.** La empresa crea escenarios sobre los posibles eventos futuros

Escala	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	57,1
Totalmente en desacuerdo	3	42,9
Total	7	100,0

Fuente: Elaboración propia



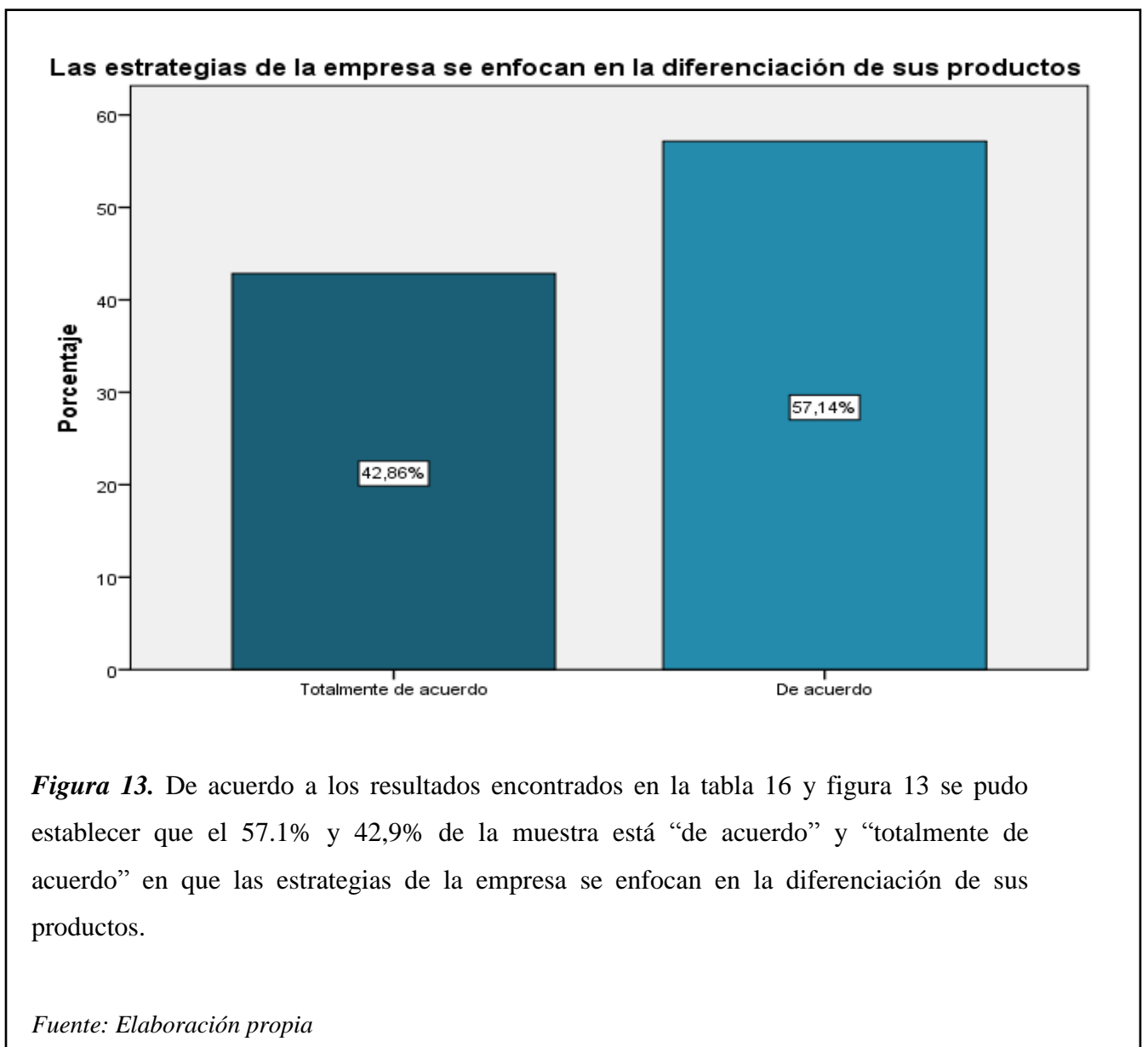
**Figura 12.** De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 15 y figura 12 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está en “desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” en que la empresa crea escenarios sobre los posibles eventos futuros.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16.** Las estrategias de la empresa se enfocan en la diferenciación de sus productos

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	42,9
De acuerdo	4	57,1
Total	7	100,0

Fuente: Elaboración propia



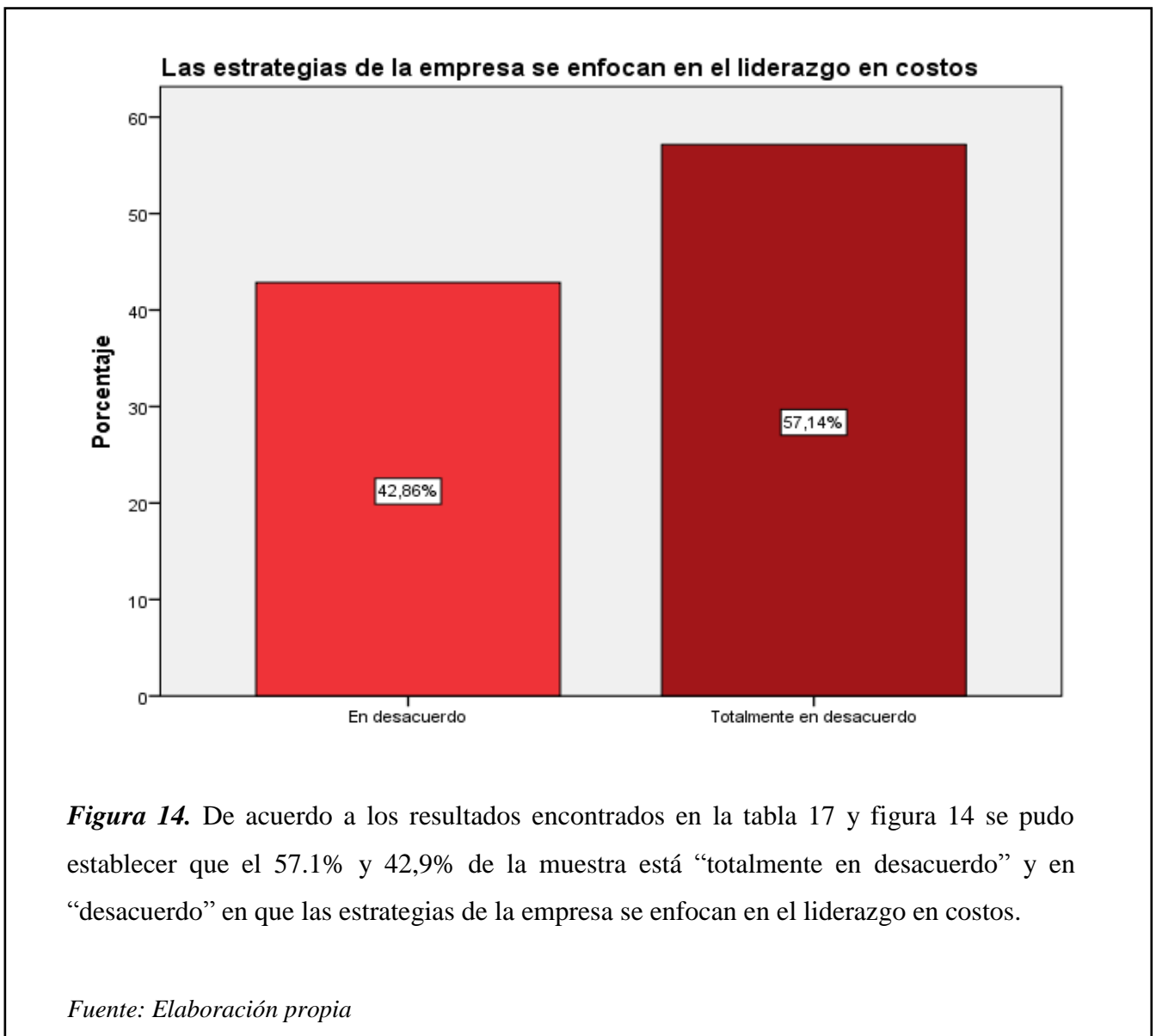
**Figura 13.** De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 16 y figura 13 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en que las estrategias de la empresa se enfocan en la diferenciación de sus productos.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17.** Las estrategias de la empresa se enfocan en el liderazgo en costos

Escala	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	42,9
Totalmente en desacuerdo	4	57,1
Total	7	100,0

Fuente: Elaboración propia



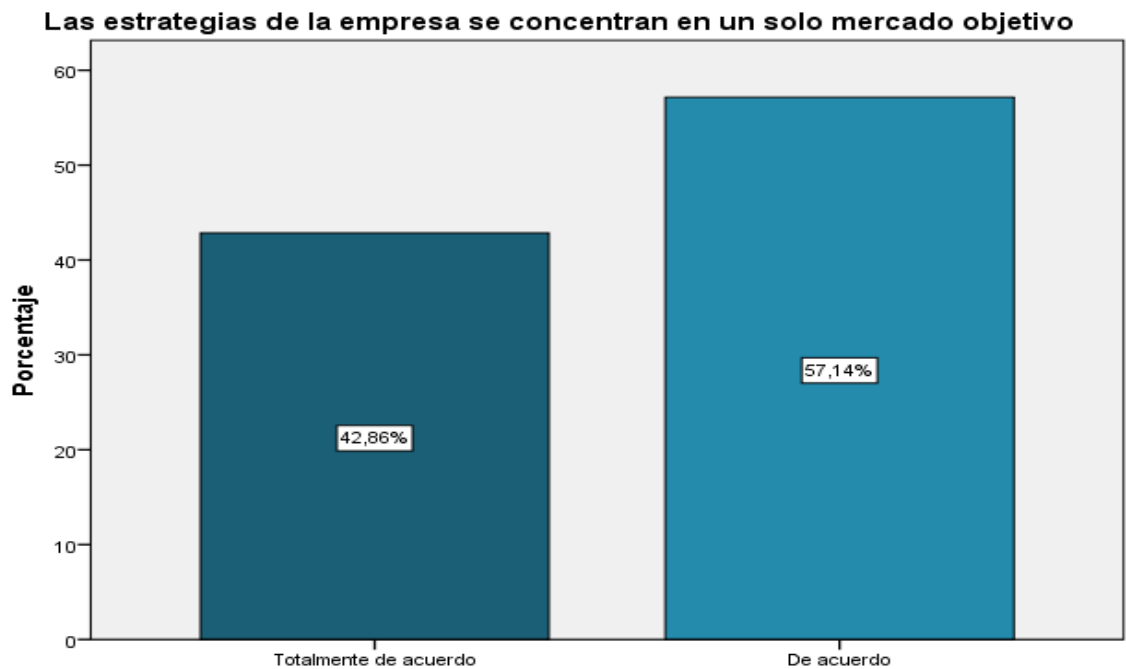
**Figura 14.** De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 17 y figura 14 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “totalmente en desacuerdo” y en “desacuerdo” en que las estrategias de la empresa se enfocan en el liderazgo en costos.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18.** Las estrategias de la empresa se concentran en un solo mercado objetivo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	42,9
De acuerdo	4	57,1
Total	7	100,0

Fuente: Elaboración propia



**Figura 15.** De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 18 y figura 15 se pudo establecer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en que las estrategias de la empresa se concentran en un solo mercado objetivo.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al objetivo de identificar el nivel de gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 19.** *Ratio de razón circulante*

Ratio de razón circulante	Activo corriente / pasivo corriente
2016	2.66 veces
2017	1.97 veces

*Fuente: Elaboración propia*

Durante los años 2016 y 2017, el ratio de razón circulante de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a 2.66 y 1.97 veces; es decir que el activo corriente de la empresa cubre 2.66 veces y 1.97 veces su pasivo corriente durante los años 2016 y 2017 respectivamente. Al comparar ambos años, se observó una reducción en el valor del ratio de razón circulante en 0.68 veces.

**Tabla 20.** *Ratio de razón rápida o prueba del ácido*

Ratio de acidez	Activo corriente - Inventario/ Pasivo corriente
2016	1,36 veces
2017	1,35 veces

*Fuente: Elaboración propia*

Durante los años 2016 y 2017, el ratio de razón rápida o prueba del ácido de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a 1.36 y 1.35 veces; es decir que el activo corriente de la empresa luego de descontar su inventario, cubre 1.36 veces y 1.35 veces su pasivo corriente durante los años 2016 y 2017 respectivamente. Al comparar ambos años, se observó una reducción en el valor del ratio de razón rápida o prueba del ácido en 0.01 veces.

**Tabla 21. Razón deuda total**

Razón deuda total	(Activo total – Capital total) / Activo total
2016	0.23
2017	0.36

Fuente: Elaboración propia

Durante los años 2016 y 2017, el ratio de razón deuda total de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a 23,0% y 36,0% respectivamente; es decir que el porcentaje de deuda que tiene una empresa por cada dólar o sol de activos o capital, equivale a 23,0% y 36,0% durante los años 2016 y 2017 respectivamente. Al comparar ambos años, se observó un incremento en el valor de la razón deuda total, equivalente a 13,0%.

**Tabla 22. Razón veces que se ha generado interés**

Razón veces que se ha generado interés	Utilidad antes de interés e impuestos (UAII) / Intereses
2016	-9.55 veces
2017	101.65 veces

Fuente: Elaboración propia

Durante los años 2016 y 2017, el ratio de veces que se ha generado interés de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a -9.55 y 101.65 veces respectivamente; es decir que el número de veces con las que una empresa cubre sus obligaciones de pagar intereses, equivalen a -9.55 y 101.65 veces durante los años 2016 y 2017 respectivamente. Al comparar ambos años, se observó un incremento en el valor de la razón veces que se ha generado interés, equivalente a 111.21 veces.

**Tabla 23.** *Ratio de rotación del inventario*

Ratio de rotación del inventario	Costo de los bienes vendidos / Inventario
2016	1.73 veces
2017	2.23 veces

*Fuente: Elaboración propia*

Durante los años 2016 y 2017, el ratio de rotación del inventario de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a 1.73 y 2.23 veces; es decir que el número de veces que la empresa vendió la totalidad de su inventario a lo largo de un año, equivalió a 1.73 y 2.23 veces durante los años 2016 y 2017 respectivamente. Al comparar ambos años, se observó un incremento en el valor del ratio de rotación del inventario, equivalente a 0.49 veces.

**Tabla 24,** *Ratio de días de venta en el inventario*

Ratio de días venta en el inventario	365 días / rotación del inventario
2016	210 días
2017	164 días

*Fuente: Elaboración propia*

Durante los años 2016 y 2017, el ratio de días de venta en el inventario de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a 210 y 164 días; es decir que el número de días promedio que una empresa necesito para rotar su inventario, equivalió a 210 y 164 días durante los años 2016 y 2017 respectivamente. Al comparar ambos años, se observó una reducción en el valor del ratio de días de venta en el inventario, equivalente a 47 días.



**Tabla 25.** *Ratio de rotación de las cuentas por cobrar*

Ratio de rotación de las cuentas por cobrar	Ventas / cuentas por cobrar
2016	6.18 veces
2017	7.64 veces

*Fuente: Elaboración propia*

Durante los años 2016 y 2017, el ratio de rotación de las cuentas por cobrar de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a 6.18 y 7.64 veces; es decir que el número de veces con las que la empresa cobro sus cuentas a créditos pendientes durante un año, equivalió a 6.18 y 7.64 veces durante los años 2016 y 2017 respectivamente. Al comparar ambos años, se observó un incremento en el valor del ratio de rotación de las cuentas por cobrar, equivalente a 1.46 veces.

**Tabla 26.** *Ratio de días de ventas en cuentas por cobrar*

Ratio de días de ventas en cuentas por cobrar	365 / rotación de cuentas por cobrar
2016	59 días
2017	48 días

*Fuente: Elaboración propia*

Durante los años 2016 y 2017, el ratio de días de ventas en cuentas por cobrar de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a 59 y 48 días; es decir que el número de días promedio que la empresa necesita para cobrar sus ventas a crédito, equivalió a 59 y 48 días durante los años 2016 y 2017 respectivamente. Al comparar ambos años, se observó una reducción en el valor del ratio de días de ventas en cuentas por cobrar, equivalente a 11 días.

**Tabla 27.** *Ratio de rotación de los activos totales*

Ratio de rotación de los activos totales	Ventas / Activos totales
2016	0.75
2017	1.14

*Fuente: Elaboración propia*

Durante los años 2016 y 2017, el ratio de rotación de los activos totales la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a 75,0% y 114% respectivamente; es decir que el rendimiento en las ventas de la empresa por cada unidad monetaria invertida en su activo total, equivalió 75,0% y 114% durante los años 2016 y 2017 respectivamente. Al comparar ambos años, se observó un incremento en el valor del ratio de rotación de los activos totales, equivalente a 39%.

**Tabla 28.** *Ratio de rentabilidad en relación a las ventas*

Ratio de rentabilidad en relación a las ventas	(Ventas netas – Costo de ventas) / Activos totales
2016	0.54
2017	0.55

*Fuente: Elaboración propia*

Durante los años 2016 y 2017, el ratio de rentabilidad en relación a las ventas de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a 54,0% y 55,0%; es decir que el porcentaje de ganancia de la empresa relacionado a sus ventas, equivale a 54,0% y 55,0% durante los años 2016 y 2017 respectivamente. Al comparar ambos años, se observó un aumento en el valor del ratio de rentabilidad en relación a las ventas, equivalente a 1%.

**Tabla 29.** *Ratio de margen de ganancia neta*

Ratio de margen de ganancia neta	Utilidad neta / Ventas netas
2016	-8.21%
2017	24.81%

*Fuente: Elaboración propia*

Durante los años 2016 y 2017, el ratio de margen de ganancia neta de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a -8.21% y 24.81%; es decir que el porcentaje de ganancia neta por cada unidad monetaria de venta de la empresa, equivale a -8.21% y 24.81% durante los años 2016 y 2017 respectivamente. Al comparar ambos años, se observó un aumento en el valor del ratio de margen de ganancia neta, equivalente a 33.01%.

**Tabla 30.** *Ratio de rentabilidad en relación a la inversión*

Ratio de rentabilidad en relación a la inversión	Utilidad neta / Activo total
2016	-6.19%
2017	28.40%

*Fuente: Elaboración propia*

Durante los años 2016 y 2017, el ratio de rentabilidad en relación a la inversión de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a -6.19% y 28.40%; es decir que el porcentaje de ganancia de la empresa relacionado a su inversión, equivalió a -6.19% y 28.40% durante los años 2016 y 2017 respectivamente. Al comparar ambos años, se observó un aumento en el valor del ratio de margen de ganancia neta, equivalente a 34.59%.

**Tabla 31.** *Ratio de rendimiento sobre el capital*

Ratio de rendimiento sobre el capital	Utilidad neta / capital de accionistas
2016	-10.38%
2017	61.55%

*Fuente: Elaboración propia*

Durante los años 2016 y 2017, el ratio de rentabilidad sobre el capital de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a -10.38% y 61.54%; es decir que el porcentaje de ganancia de la empresa sobre el capital después del pago de impuestos, equivalió a a -10.38% y 61.54% durante los años 2016 y 2017 respectivamente. Al comparar ambos años, se observó un aumento en el valor del ratio de rendimiento sobre el capital, equivalente a 71.93%.

En cuanto al objetivo de medir la relación que existe la planificación estratégica y la gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018, se obtuvieron los siguientes resultados.

**Tabla 32.** *Coefficiente de correlación entre las variables planificación estratégica y gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018*

<b>Correlaciones</b>			Planificación	Gestión
			estratégica	financiera
			total	total
Tau_b de	Planificación	Coefficiente de	1,000	,552
Kendall	estratégica total	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	7	7

Gestión financiera total	Coefficiente de correlación	,552	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	7	7

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 32, podemos observar que el coeficiente de correlación denominado Tau B de Kendall, arrojó un valor r equivalente a 0,552 o 55.2%, que puede ser interpretado como un coeficiente de correlación positivo y moderado (Entre 0.4 y 0.6) entre las variables planificación estratégica y gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, durante el año 2018, puesto que su nivel de significación es mayor al 5,0%. Con el nivel de significación obtenido que es mayor o igual al 5,0%, podemos rechazar la hipótesis nula, y aceptar la hipótesis alterna, la cual establece una relación relevante entre ambas variables en estudio.

### 3.2. Discusión de resultados

Todos los resultados encontrados permiten valorar las opiniones y respuestas de nuestros encuestados. Asimismo, se observa la importancia obtenida para la solución de la problemática de la empresa.

En relación al primer objetivo específico, los resultados encontrados en la tabla 1, se pudo conocer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “totalmente en desacuerdo” y en “desacuerdo” en que la empresa dispone de un marco legal y estatutario; y coincide con los resultados de Gómez y Redobrán (2014), ya que mencionó que la planificación estratégica de una empresa, parte de su misión, visión y objetivos estratégicos. Los resultados encontrados en la tabla 8, se pudo conocer que el 71.4% y 28,6% de la muestra está “totalmente en desacuerdo” y en “desacuerdo” en que la empresa ha fijado las líneas estratégicas y objetivos de largo plazo que permiten alcanzar su misión y visión; y coincide con los resultados de Duran, Calles y Leiva (2015), ya que menciono que la fijación de líneas estratégicas y objetivos de largo plazo, permiten a una empresa poder alcanzar su misión y visión. Los resultados en la tabla 12 y 13, se pudo conocer que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en que la empresa conoce cuales sus debilidades y fortalezas internas, y que el 57.1% y 42,9% de la muestra está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en que la empresa conoce cuales sus amenazas y oportunidades externas; y coincide con los resultados de Gómez y Redobrán (2014), ya que menciono que la planificación estratégica, permite que las empresa puedan unir sus fortalezas y oportunidades comerciales.

En relación al segundo objetivo específico, los resultados encontrados en la tabla 19, se pudo conocer que el coeficiente de razón circulante de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a 2.66 y 1.97 veces durante los años 2016 y 2017; y coincide con los resultados de Marroquin (2012), ya que menciono que uno de los problemas comunes de las empresas, es su falta de liquidez. Los resultados encontrados en la tabla 21, se pudo conocer que el coeficiente de razón deuda total de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a 0.23 y 0.36 veces durante los años 2016 y 2017; y coincide con los resultados de Marroquin (2012), ya que menciono que un nivel de endeudamiento elevado, ratifica un bajo nivel de

liquidez disponible. Los resultados encontrados en la tabla 29, se pudo conocer que el ratio de margen de ganancia neta de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a -8.21% y 24.81% durante los años 2016 y 2017; y coincide con los resultados de Batallas (2015), ya que menciono que las empresas que presentan altos niveles de endeudamiento, deben enfocarse en mejorar la sostenibilidad de su modelo de negocio.

En relación al tercer objetivo específico, los resultados obtenidos en la tabla 32, revelan que el grado de correlación entre las variables planificación estrategia y gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018, equivalió a 0.552, y puede ser considerado como un grado de correlación positiva o directa alta entre las dos variables en estudio. Los resultados obtenidos se contrastan con los de Rosas (2016), por señalar que el planeamiento estratégico se relaciona estadísticamente con la gestión financiera de una empresa; y a medida que haya un mejor planeamiento estratégico, habrá una mejor gestión empresarial para sus resultados económicos y financieros.

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

El nivel de planificación estratégica de la empresa Negocios y Representaciones R & N E.I.R.L durante el año 2018, fue bajo en su dimensión de fijación de fines, alto en su dimensión de análisis externo, alto en su dimensión de análisis interno, bajo en su dimensión de previsiones y escenarios, y alto en su dimensión de alternativas estratégicas.

El nivel de gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R & N E.I.R.L entre los años 2016 y 2017, fue alto en su dimensión de liquidez, bajo en su dimensión de solvencia, bajo en su dimensión de rotación de activos, y alto en su dimensión de rentabilidad.

El grado de correlación entre las variables planificación estratégica y gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R & N E.I.R.L, arrojó un valor equivalente a 552 o 55.2%, que puede ser interpretado como un coeficiente de correlación positivo y moderado entre ambas variables.

En relación a la hipótesis formulada, se establece que por el nivel de significación bilateral ( $p$ ) obtenido que se encuentra por debajo del límite del 5%, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), la cual establece una relación significativa entre ambas variables en estudio.

### **4.2. Recomendaciones**

Que la gerencia de la empresa Negocios y Representaciones R & N E.I.R.L, disponga la creación de un marco legal y estatutario, y directrices generales que permitan guiar la actividad de la empresa en el corto y largo plazo, y alcanzar su misión y visión.

Que la gerencia de la empresa Negocios y Representaciones R & N E.I.R.L, realice evaluación continua de su gestión financiera, específicamente en lo que se refiere a sus niveles de liquidez, endeudamiento, rotación y rentabilidad, ya que las condiciones de los



mercados emergentes son cambiantes, y se requiere adaptar constantemente la estrategia general de actuación.

Que la gerencia de la empresa Negocios y Representaciones R & N E.I.R.L, capacite a los directivos y profesionales sobre la planificación estratégica y gestión financiera y superar la correlación moderada existente.

## REFERENCIAS

- Abascal, F. (1993). *Como se hace un plan estratégico: Modelo de desarrollo en una empresa*. (2° Edición). España: Esic Editorial
- Alarcón, G. y Rosales, I. (2015). *Evaluación de la gestión económica – financiera y su implicancia en la rentabilidad de la empresa Planificación Arte Distribuidores S.A.C de la ciudad de Chiclayo durante el periodo 2014*. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/627/1/TL\\_AlarconReyesGigi\\_RosalesLarreaIngrid.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/627/1/TL_AlarconReyesGigi_RosalesLarreaIngrid.pdf)
- Alfaro, W., y Córdor, F. (2015). *El balanced scorecard como instrumento de planificación estratégica para optimizar la situación financiera de la empresa Topsa S.A. en la ciudad de Lima año 2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1516/1/Alfaro\\_Wong\\_Balanced\\_scorecard\\_Planificacion.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1516/1/Alfaro_Wong_Balanced_scorecard_Planificacion.pdf)
- Alva, M (2014). BBVA: Cinco consejos financieros para las empresas frente a la desaceleración. *Gestión*. (05 Noviembre 2014). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/bbva-cinco-consejos-financieros-empresas-frente-desaceleracion-80266>
- Aramayo, O. (s.f.). Manual de planificación estratégica. Universidad de Chile. Recuperado de [http://formacion.educalab.es/pluginfile.php/44056/mod\\_folder/content/0/ResultadosDelModeloEFQMDeGestionDeCalidadTotalEnLo-2517641.pdf?forcedownload=1](http://formacion.educalab.es/pluginfile.php/44056/mod_folder/content/0/ResultadosDelModeloEFQMDeGestionDeCalidadTotalEnLo-2517641.pdf?forcedownload=1)
- Batallas, M. (2015). *Evaluación de la gestión financiera de las principales empresas de servicios petroleros de perforación en la ciudad de Quito de 2011 a 2013* (Tesis de postgrado). Escuela Politécnica Nacional. Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10739/1/CD-6308.pdf>

- Bustos, A. (2017). La planificación estratégica y su importancia en las bibliotecas. *Universia Colombia*. (02 Octubre 2017). Recuperado de <http://noticias.universia.net.co/educacion/noticia/2017/09/21/1155842/planificacion-estrategica-importancia-bibliotecas.html>
- Casing, A., y De la Ese, M. (2016). Plan estratégico para optimizar la gestión financiera de la empresa Fábrica de Conos Campeón S.A 2016 (Tesis de licenciamiento). Universidad de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14688/1/TESIS%20Cpa%20171%20-%20Plan%20estrategico%20para%20optimizar%20la%20gestion%20financiera%20-%20MARIA%20ELENA%20Y%20ANGIE.pdf>
- CENTRUM Católica Business School (2018). Ventajas de estudiar gestión financiera en un país tan cambiante como el Perú. *RPP Noticias*. (05 Marzo 2018). Recuperado de <http://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/ventajas-de-estudiar-gestion-financiera-en-un-pais-tan-cambiante-como-el-peru-noticia-1108081>
- Cinco errores que los emprendedores no pueden cometer con las finanzas de sus negocios (16 Noviembre 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/cinco-errores-emprendedores-cometer-finanzas-negocios-105128>
- De Gier, R. (2017). 4 temas que marcaran la agenda de un director financiero en 2017. *Exact*. (20 Junio 2017). Recuperado de <https://www.exact.com/es/software/sobre-exact/noticias/144-biz-box/597-4-temas-que-marcaran-la-agenda-de-un-director-financiero-en-2017/>
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2007). *Investigación Fundamentos y Metodología*. (1° Edición). México D.F: Pearson Educación.
- Delgado, M. (2002). *Aspectos éticos de toda investigación consentimiento informado ¿Puede convertirse la experiencia clínica en investigación científica?*. *Revista Colombiana de*

*Anestesiología*. Vol 30 / N°2, p. 1-4. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1951/195118154004.pdf>

Durán, M., Calles, F., y Leiva, A. (2015). La planeación estratégica como herramienta para la toma de decisiones en la gestión empresarial de las Pymes. *Revista de investigación académica sin frontera*, 8 (21), pag.1-22. Recuperado de <http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/inicio/wp-content/uploads/2014/02/Planeacion-estrategica.pdf>

Emprendedores (2015). Claves de una buena gestión financiera. *Author*. (30 Julio 2015). Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/noticias/principios-para-una-buena-gestion-financiera>

Empresa actual (2018). 4 herramientas de gestión financiera para pymes y autónomos. *Author*. (13 Febrero 2018). Recuperado de <https://www.empresaactual.com/herramientas-de-gestion-financiera-para-pymes-y-autonomos/>

Europa Press (2017). Tesorería Digital: Rentabiliza las finanzas de tu empresa. Recuperado de <http://www.europapress.es/economia/noticia-tesoreria-digital-rentabiliza-finanzas-empresa-20171212120841.html>

Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas de las empresas y organizaciones*. (1º Edición). España: Ediciones Díaz de Santos S.A

Gómez, J. (2017). Planeación estratégica y la estrategia competitiva en la práctica. *Dinero*. (26 Enero 2017). Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/planeacion-estrategica-y-estrategia-competitiva-jorge-gomez/241367>

Gómez, J., y Redobrán, M. (2014). Propuesta de una planificación estratégica e indicadores de desempeño para la empresa Talleres Mil Usos (Tesis de licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca. Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6688/1/UPS-CT003336.pdf>

HayGroup: Gerentes en el Perú solo dedican hasta 15% de su tiempo al planeamiento en sus empresas. *Gestión*. (18 Junio 2015). Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/haygroup-gerentes-peru-dedican-15-planeamiento-empresas-92816>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. (6° Edición). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Las cinco apps más populares para ordenar cuentas y gastos (19 Febrero 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/cinco-apps-populares-ordenar-cuentas-gastos-227578?foto=5>

Marroquín, E. (2012). Modelo de gestión financiera para maximizar las utilidades de la empresa Espelette CIA. LTDA (Tesis de pregrado). Escuela Politécnica del Ejército. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6015/1/T-ESPE-033663.pdf>

Mayer, O. (2015). Claves de una buena gestión financiera. *Emprendedores*. (30 Julio 2015). Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/noticias/principios-para-una-buena-gestion-financiera>

Medina, F., y Sánchez, M. (2014). Desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con balanced Scored Card en el Molino Sudamérica S.A.C ubicado en el distrito de Lambayeque en el periodo 2013 – 2014 (Tesis de licenciamento). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/80/1/TL\\_MedinaAraucoFrida\\_SanchezTantaleanMaribel.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/80/1/TL_MedinaAraucoFrida_SanchezTantaleanMaribel.pdf)

Ortiz, E. (2015). Planeación estratégica en la organización. *El Universal*. (08 Julio 2015). Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2015/07/8/analisis-planeacion-estrategica-en-la-organizacion>

Rosas (2016). Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno, 2015 – 2016 (Tesis de postgrado). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Juliaca. Recuperado de

[http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/628/TESIS%20T036\\_02419180\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/628/TESIS%20T036_02419180_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ross, S., y Westerfield, R. (2012). *Finanzas corporativas*. (9° Edición). México: Mc-Graw Hill – Interamericana S.A.

Salas, B. (2014). Las empresas culturales peruanas no saben planificar, comunicar, y ser transparentes. *Gestión*. (26 Marzo 2014). Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/empresas-culturales-peruanas-planificar-comunicar-transparentes-7574?ref=gesr>

Soriano, J. (2010). *Introducción a la contabilidad y las finanzas*. (1° Edición). España: Profit Editorial

Sosa, M. (2016). Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la Institución Estrellas de Belén del Distrito de La Victoria periodo 2014 (Tesis de licenciamiento). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/673/1/TL\\_Sosa\\_Jaime\\_MariaAlejandra.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/673/1/TL_Sosa_Jaime_MariaAlejandra.pdf)

Tapia, A. (2017). El fin del planeamiento estratégico. *Semana Económica*. (18 Enero 2017). Recuperado de <http://semanaeconomica.com/jaque-mate-a-la-estrategia/2017/01/18/el-fin-del-planeamiento-estrategico/>

Terrazas, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. Universidad Católica Boliviana San Pablo, 23 (1), pág.55-72. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Van Horne, J., y Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. (Décimo tercera edición). México: Pearson Educación.

Vásquez, P. (2017). Planificación estratégica y la gestión administrativa según el personal de la Sub Gerencia de Mantenimiento Essalud – 2016 (Tesis de postgrado). Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperado de 86

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9125/Vásquez\\_CPJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9125/Vásquez_CPJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Viche, M. (2010). La planificación estratégica: Instrumento de participación e inclusión social, en <http://quadernsanimacio.net>; nº 12 julio de 2010; ISSN: 1698-4044

# ANEXOS

## ANEXO 1:

### Cuestionario

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Duración estimada:** 10 minutos.

**I. Introducción:** El presente cuestionario tiene como objetivo, recopilar información sobre el nivel de planificación estratégica de la empresa Negocios y Representaciones R & N E.I.R.L de la ciudad de Chiclayo durante el año 2018.

Por favor lea las siguientes preguntas y marque con una equis, su respuesta:

### II. Listado de preguntas

1. La empresa dispone de un marco legal y estatutario

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. La empresa dispone de directrices generales

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. La empresa ha fijado su misión y visión

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo



Totalmente en desacuerdo

4. La empresa ha fijado sus valores y políticas organizacionales

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5. La empresa ha fijado las líneas estratégicas y objetivos de largo plazo que permiten alcanzar su misión y visión

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. La empresa conoce la situación económica y política de su mercado objetivo

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. La empresa conoce la situación tecnológica y comercial de su mercado objetivo

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. La empresa conoce la etapa de ciclo de vida de su producto

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9. La empresa conoce cuáles son sus debilidades y fortalezas internas

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. La empresa conoce cuáles son sus amenazas y oportunidades externas

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

11. La empresa analiza la información estadística de eventos pasados

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

12. La empresa crea escenarios sobre los posibles eventos futuros

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

13. Las estrategias de la empresa se enfocan en la diferenciación de sus productos

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

14. Las estrategias de la empresa se enfocan en el liderazgo en costos

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

15. Las estrategias de la empresa se concentran en un solo mercado objetivo

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

## ANEXO 2: HOJA DE ANÁLISIS

	<b>INDICADOR</b>	<b>ECUACION</b>
	Ratio de razón circulante	Activo circulante / Pasivo circulante
	Ratio de razón rápida o prueba del ácido	(Activo circulante - Inventario) / Pasivo circulante
	Ratio de razón deuda total	(Activos totales - capital total) / Activos totales
	Ratio de veces que se ha generado interés	UAII / Intereses
	Ratio de rotación del inventario	Costo de los bienes vendidos / Inventario
	Ratio de días de venta en el inventario	365 días / rotación del inventario
	Ratio de rotación de las cuentas por cobrar	Ventas / cuentas por cobrar
<b>Gestión financiera</b>	Ratio de días de ventas en cuentas por cobrar	365 días / rotación de cuentas por cobrar
	Ratio de rotación de los activos totales	Ventas / Activos totales
	Ratio de rentabilidad en relación a las ventas	Ventas netas – Costo de Ventas) / Ventas Netas
	Ratio de margen de ganancia neta	Utilidad neta después de impuestos / Ventas netas
	Ratio de rentabilidad en relación a la inversión	Utilidad neta después de impuestos / Activos totales
	Ratio de rendimiento sobre el capital	Utilidad neta después de impuestos / capital de accionistas

### ANEXO 3: ESTADO SITUACÒN FINANCIERA

#### BALANCE GENERAL (Expresado en soles)

Activo	2016	2017
Activo Corriente		
Efectivo y Equivalente de Efectivo	268	3059
Inversiones Financieras	0	0
Activos Financieros el valor razonable con cambios en ganancias y perdidas	0	0
Activos Financieros disponibles para la venta	0	
Activos financieros mantenidos hasta el vencimiento	0	0
Activos por instrumentos financieros derivados	0	0
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	4594	3494
Otras cuentas por cobrar a partes relacionadas (neto)	83	2
Otras cuentas por cobrar neto	385	5009
Existencias (neto)	7582	5382
Activos biològicos	0	0
Activos no corrientes mantenidos para la venta	0	0
Gastos contratados por anticipado	2569	54
Otros activos	0	0
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>15481</b>	<b>17000</b>
Activo no Corriente		
Inversiones financieras	0	0
Activos financieros disponibles para la venta	0	0
Activos financieros mantenidos hasta el vencimiento	0	0
Activos por instrumentos financieros derivados	0	0
Inversiones al método de participación	0	0
Otras inversiones financieras	0	0
Cuentas por cobrar comerciales	0	0
Otras cuentas por cobrar a partes relacionadas (neto)	1236	0

Otras cuentas por cobrar	0	0
Existencias (neto)	0	0
Activos biológicos	0	0
Inversiones inmobiliarias	0	0
Inmuebles, maquinaria e equipos (neto)	19819	6318
Activos intangibles (neto)	0	0
Activo por impuesto a la renta	0	0
Credito mercantil	0	0
Otros activos	1134	0
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>22189</b>	<b>6138</b>
<b>Total Activo</b>	<b>37670</b>	<b>23318</b>

Pasivo

Pasivo Corriente		
Sobregiros bancarios	229	0
Obligaciones financieras	550	0
Cuentas por pagar comerciales	3451	2426
Otras cuentas por pagar relacionadas a partes relacionadas (neto)	118	22
Impuesto a la renta y participaciones corrientes	62	5134
Otras cuentas por pagar	1418	1030
Provisiones	0	0
Pasivos mantenidos para la venta	0	0
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>5828</b>	<b>8612</b>

Pasivo no Corriente		
Obligaciones Financieras	0	0
Cuentas por pagar comerciales	0	0
Cuentas por pagar a partes relacionadas	0	0
Pasivo por impuesto a la renta y participaciones diferidos	0	0
Otras cuentas por pagar	0	0

Provisiones	0	0
Ingresos diferidos (netos)	3020	0
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	3020	0
<b>Total Pasivo</b>	8848	8612

Patrimonio		
Capital	31497	10759
Acciones de inversión	0	0
Capital Adicional	0	0
Resultados no realizados	0	0
Reservas Legales	1845	2151
Otras reservas	0	0
Resultados acumulados	4520	1796
Diferencias de conversión	0	0
<b>Total Patrimonio Neto</b>	28822	14700
Pasivo + Patrimonio	37670	23318

<b>Estado de Resultados</b>		
	2007	2008
Ingresos Operacionales		
Ventas netas	28406	26694
Otros ingresos operacionales	0	0
<b>Total de ingresos brutos</b>	28406	26694
Costo de ventas	-13147	-11989
Otros costos operacionales	0	0
<b>Total costos operacionales</b>	-13147	-11989
<b>Utilidad bruta</b>	15259	14705
Gastos de ventas	-12959	-5113
Gastos administrativos	-4183	-4297

Ganancia (perdida) por venta de valores	11	5192
Otros ingresos	23	490
Otros gastos	-595	-554
<b>Utilidad operativa</b>	-2444	10423
Ingresos financieros	313	170
Gastos financieros	-244	-104
Participación en los resultados de partes relacionadas por método de participación	0	0
Ganancia (perdida) por instrumentos derivados financieros	44	83
<b>Resultados antes de participaciones y del impuesto a la renta</b>	-2331	10572
Participación de los trabajadores	0	-1884
Impuesto a la renta	0	-2066
<b>Utilidad (perdida) neta de actividades continuas</b>	-2331	6622
Ingreso (gasto) neto de operaciones en discontinuación	0	0
<b>Utilidad (perdida) neta del ejercicio</b>	-2331	6622



## ANEXO 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA – OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### ANEXO 5: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

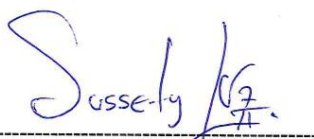
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCION DATOS
¿Qué relación existe entre la planificación estratégica y la gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018?	<b>GENERAL</b>	1- No existe relación entre la planificación estratégica y la gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018.	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA</b>	Directrices generales	La empresa dispone de directrices generales	ENCUESTA-CUESTIONARIO
	Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y la gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018.			Mision y Vision	La empresa ha fijado su misión y visión	
	<b>ESPECÍFICOS</b>			Valores y politicas	La empresa ha fijado sus valores y políticas organizacionales	
	Analizar el nivel de planificación estratégica de la empresa Negocios y Representaciones R & N E.I.R.L, Chiclayo 2018.	2- Existe relación entre la planificación estratégica y la gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018.	<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	Ratio de razón circulante	Activo circulante / Pasivo circulante	HOJA DE ANALISIS
	Identificar el nivel de gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018.			Ratio de razón rápida o prueba del acido	(Activo circulante - Inventario) / Pasivo circulante	
	Medir la relación que existe entre planificación estratégica y la gestión financiera de la empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Chiclayo 2018.			Ratio de razón deuda total	(Activos totales - capital total) / Activos totales	

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Eveling Balcázar Paiva, Contadora Pública Colegiada, Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial, Docente adscrito a la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (CUESTIONARIO) elaborada por: Villar Búquez Karolina, estudiante de la Escuela de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: "RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES R&N E.I.R.L, CHICLAYO 2018".

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, 27 de Setiembre del 2018



Mg. CPC Eveling Balcázar Paiva  
DNI N° 48092815

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Eveling Balcázar Paiva, Contadora Pública Colegiada, Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial, Docente adscrito a la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (HOJA DE ANALISIS) elaborada por: Villar Búquez Karolina, estudiante de la Escuela de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: "RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES R&N E.I.R.L, CHICLAYO 2018".

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, 27 de Setiembre del 2018



-----  
Mg. CPC Eveling Balcázar Paiva  
DNI N° 48092815

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Janet Isabel Cubas Carranza, Contadora Pública Colegiada, Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial, Docente adscrito a la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (CUESTIONARIO) elaborada por: Villar Búquez Karolina, estudiante de la Escuela de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: "RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES R&N E.I.R.L, CHICLAYO 2018".

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, 27 de Setiembre del 2018



-----  
Mg. CPC Janet Isabel Cubas Carranza  
DNI N° 16408684

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Janet Isabel Cubas Carranza, Contadora Pública Colegiada, Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial, Docente adscrito a la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (HOJA DE ANALISIS) elaborada por: Villar Búquez Karolina, estudiante de la Escuela de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: "RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES R&N E.I.R.L, CHICLAYO 2018".

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, 27 de Setiembre del 2018



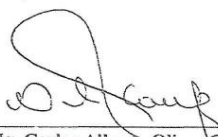
Mg. CPC Janet Isabel Cubas Carranza  
DNI N° 16408684

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Mg. Olivos Campos Carlos Alberto, Docente adscrito a la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (CUESTIONARIO) elaborada por: Villar Búquez Karolina, estudiante de la Escuela de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: "RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES R&N E.I.R.L, CHICLAYO 2018".

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, 27 de Setiembre del 2018



Mg. Carlos Alberto Olivos Campos


DNI N° 16406403

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, Mg. Olivos Campos Carlos Alberto, Docente adscrito a la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el Instrumento de Recolección de datos (HOJA DE ANALISIS) elaborada por: Villar Búquez Karolina, estudiante de la Escuela de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: "RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES R&N E.I.R.L, CHICLAYO 2018".

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de los ítems.

Chiclayo, 27 de Setiembre del 2018

  
Mg. Carlos Alberto Olivos Campos  
DNI N° 16406403

## ANEXO 6: ACTA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE INFORME DE INVESTIGACION



### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE INFORME DE INVESTIGACIÓN

Yo, Roger Fernando Chanduví Calderón docente de la asignatura Actualización de Tesis de la Escuela Profesional de Contabilidad y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0839-FACEM-USS-2018, presentada por el (los) estudiante(s) Villar Búquez Karolina, titulada **RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES R&N E.I.R.L, CHICLAYO 2018.**

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud de 20 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen en plagio y cumple con lo establecido en la Directiva de Similitud aprobada mediante Resolución de Directorio N°016-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

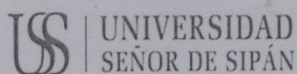
Pimentel, 25 de noviembre de 2019



Roger Fernando Chanduví Calderón  
DNI/16486158



## ANEXO 7: FORMATO N.º T1



### FORMATO N.º T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 27 de noviembre de 2019

Señores  
Vicerrectorado de Investigación  
Universidad Señor de Sipán  
Presente. -

EL suscrito:  
VILLAR BUQUEZ KAROLINA, con DNI 72926812

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado: **RELACION ENTRE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES R&N E.I.R.L, CHICLAYO 2018**, presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar el título de **CONTADOR PUBLICO**, de la Facultad de Ciencias empresariales, Programa Académico de **CONTABILIDAD**, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.

Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

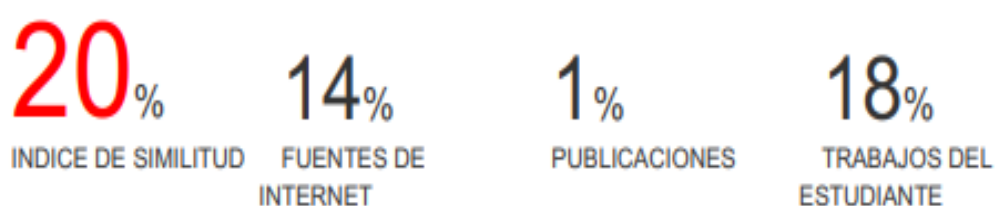
De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N.º 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
VILLAR BUQUEZ KAROLINA	72926812	

## ANEXO 8: TURNITIN

### RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES R&N E.I.R.L, CHICLAYO 2018

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>6%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad Señor de Sipan</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad San Francisco de Quito</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Anahuac México Sur</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>

## ANEXO 9: AUTORIZACION DE LA EMPRESA

**Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L.**

Venta de Madera y Ferretería



### CARTA DE AUTORIZACIÓN

Chiclayo, 27 de abril de 2018

Señores:

Vicerrectorado de Investigación

Universidad Señor de Sipán

Presente. -

Yo, Nobel Ventura Paisig, identificado con DNI 76366446 Representante Legal de Empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L, Identificada con RUC 20602567975, **AUTORIZO** a la Srta. Villar Buquez Karolina, para que realice su trabajo de investigación en mi representada, Titulada **RELACION ENTRE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES R&N E.I.R.L, CHICLAYO 2018.**

  
Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L.  
Nobel Ventura Paisig  
GERENTE

Atentamente

Ca. Cois N° 315 – Chiclayo – Chiclayo – Lambayeque  
Ca. Indoamérica N° 850 – J.L.O. – Chiclayo – Lambayeque

## ANEXO 10: FOTOS DE EVIDENCIA



**Figura 1.** *Entrevista al Gerente de la Empresa*



**Figura 2.** *Fotografía del gerente de la Empresa*



**Figura 3.** *Empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L*



**Figura 4.** *Foto de la empresa Empresa Negocios y Representaciones R&N E.I.R.L*