

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE ESPECIALIZACION: EN FINANZAS

“APLICACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MEDIANAS
EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

PRESENTADO POR:

DIANA MARISOL HENRIQUEZ REYES

LUIS FERNANDO QUINTANILLA BRIZUELA

PARA OPTAR EL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA PÚBLICA

29 DE ENERO DE 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector académico	: Dr. Raúl Ernesto Ascunaga López
Secretario General	: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Administración de Empresas	:Msc. Abraham Vásquez Sánchez
Coordinador General de Procesos de Grado	: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Procesos de grado de la Escuela de Administración de Empresas	: Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Director	:Lic. Gilberto Diaz Alfaro
Tribunal Calificador	:Msc. Jhonny Francisco Mercado Carrillo Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez Msc. Morena Guadalupe Colorado de

AGRADECIMIENTOS

Diana Henríquez: Quisiera agradecer primeramente a mi madre quien me regalo la vida y un amor y apoyo incondicional durante 22 años de mi vida, a pesar de que ya no se encuentra más a mi lado espero que se encuentre orgullosa de mi al haber finalizado mi carrera. Agradezco a mis amigos, quienes fueron un gran apoyo en este proceso. A mi familia por elección, quienes me acompañaron en cada nuevo paso. A mis docentes por haberme brindado parte de su conocimiento y ayudarme en la formación como profesional, mis compañeros de carrera porque con su apoyo hicieron este camino más fácil y ameno, a mi compañero Luis por apoyarme en lo necesario para culminar esta etapa, finalmente agradezco a nuestro asesor Jhonny Mercado por su tiempo y consejos pertinentes brindados.

Luis Quintanilla: Agradezco en primer lugar a Dios todo poderoso por la vida y por la oportunidad de llegar a hasta este punto de la carrera superando los obstáculos que se presentan en el camino, y en segundo lugar a mi mamá Hilda Yaneth Brizuela que siempre fue un apoyo psicológico y social, a mis tías que siempre estuvieron para apoyarme, a mi prima que con mucho cariño me ayudó dándome un espacio en su vivienda, y no pueden faltar mis amigos de universidad que hacen que todo el proceso de estudiantes sea más ameno, por ultimo agradecer también a nuestro ya fallecido compañero de pre especialización Roberto Carlos López Vásquez por su tiempo compartido en la realización inicial de este trabajo.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Antecedentes del problema.....	1
1.1.2 Caracterización del problema	2
1.1.3 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Objetivo de la investigación.....	3
1.1.2.1 Objetivo general	3
1.1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.1.3 Justificación.....	4
1.1.3.1 Novedad.....	4
1.1.3.2 Utilidad Social	4
1.1.3.3 Factibilidad.....	4
1.1.4 Hipótesis del trabajo.....	5
1.1.6.1 Hipótesis nula	5
1.1.6.2 Hipótesis alternativa	5
1.2 MARCO TEÓRICO	6
1.2.1 Generalidades de la mediana empresa del sector comercio	6

1.2.2	Generalidades de los modelos	9
1.2.3	Generalidades de la planeación estratégica	16
1.2.4	Generalidades de la Toma de Decisiones	22
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		24
2.1	Método y técnica de investigación.....	24
2.1.1	Tipo de estudio	24
2.1.2	Unidad de análisis.....	24
2.1.3	Técnicas e instrumentos a utilizar	25
2.2	Determinación del universo y muestra	25
2.2.1	Universo	25
2.2.2	Muestra	26
2.2.3	Presentación de los resultados	27
2.3	Análisis e interpretación de los datos procesados.....	27
2.4	Diagnóstico de la información.....	40
2.5	Prueba de hipótesis	41
2.5.1	Aceptación o rechazo de la hipótesis.....	45
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		46
3.1	Estructura propuesta	46
3.1.1	Funciones del personal	46
	Organigrama propuesto para las empresas	46

3.2 Descripción del modelo de planeación estratégica como herramienta para la toma de decisiones.	48
3.2.1 Generalidades de la empresa	48
3.2.2 Selección de las estrategias.....	57
3.2.3 Diseño de plan estratégico.....	72
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES	74
Bibliografía.....	75

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Clasificación de empresas por tamaño de unidad económica o segmento empresarial.....	8
Tabla 2: Tabla cruzada método de medición de porcentaje y periodo de medición.	36
Tabla 3: Frecuencia de la variable dependiente.....	42
Tabla 4: Frecuencia de la variable independiente	42
Tabla 5: Frecuencia observada en las variables.....	43
Tabla 6: Frecuencia esperada en las variables.....	43
Tabla 7: Accionistas de Agro ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V.....	47
Tabla 8: Estado de situación financiera de Agro ferretería La Casa Los Tornillos, S.A. DE C.V.....	49
Tabla 9: Estado de resultados de Agro ferretería La Casa Los Tornillos, S.A. DE C.V.....	50
Tabla 10: Método de combinación de factores.....	55

Tabla 11: Distribución mensual de ventas.....	61
Tabla 12: Determinación de producción y ventas proyectadas	61
Tabla 13: Presupuesto de ventas para el año 2021	62
Tabla 14: Estado de resultados proforma para el año 2021	63
Tabla 15: Determinación de la inversión del activo	64
Tabla 16: Depreciación del activo	65
Tabla 17; Flujo incremental del proyecto.....	66
Tabla 18: Estado de resultados proyectado para el año 2021	71
Figura 1: Elementos Formulados en la empresa.....	28
Figura 2: Objetivos empresariales.	29
Figura 3: Decisiones operativas de la empresa.....	30
Figura 4: Aspectos a tomar en cuenta al tomar decisiones dentro de la empresa.....	31
Figura 5: Análisis de revisión de metas establecidas.	32
Figura 6: Análisis de presupuestos generales que se plantean en la empresa.	33
Figura 7: Análisis de elaboración de planes utilizados.....	34
Figura 8: Análisis de método de medición de porcentaje de cumplimiento de objetivos.	35
Figura 9: Análisis de calendarización de actividades.	37
Figura 10: Análisis de resultados de aplicación de planeación estratégica.	38
Figura 11: Análisis de la importancia de la planeación estratégica dentro de la empresa. ..	39
Figura 12: Análisis de la competitividad de la empresa al aplicar la planeación	39
Figura 13: Zona de aceptación de la hipótesis.....	44
Figura 14: Grados de libertad para gráfico de Chi-cuadrado	45

Figura 15: Organigrama propuesto para la empresa Agro ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V.....	48
Figura 16: Cronograma de actividades de capacitación del personal.....	71

RESUMEN EJECUTIVO

Como es normal y habitual al iniciar un negocio sea del sector formal o informal, un nuevo trabajo, estudio, etc. siempre es importante planificar como se irá desarrollando cada actividad que está prevista, es por ello que es necesario diseñar un modelo de planeación estratégica para las medianas empresas del sector comercio del municipio de San Salvador, puesto que a veces no se tiene claridad de cómo hacerlo, aunque se sabe que si se quiere tener éxito y aceptar en los negocios es importante antes planificarlo y llevarlo a cabo.

Las decisiones en las empresas a veces son tomadas por una sola persona cuando su estructura es un administrador único y o colectivamente cuando es una junta directiva estas decisiones van enfocadas en obtener utilidades y poder guiar a la empresa a los buenos resultados.

Planificar con lleva un orden que debe de seguirse para cumplirlo a cabalidad, debiendo estar entrelazadas cada actividad a la anterior generalmente comenzando por la visión de la empresa, posteriormente la misión de la empresa, los valores, análisis de la situación interna y externa de la empresa, establecer objetivos, seleccionar las estrategias y por último el diseño del plan estratégico.

Por ello el objetivo de la investigación busca crear una herramienta que pueda facilitar el proceso de la planeación estratégica dentro de las empresas, de donde surge la problemática de investigación. “¿La falta de planeación estratégica afecta en la toma de decisiones de las medianas empresas del sector comercial del municipio de San Salvador?”, en este contexto las decisiones financieras de las empresas son muy importantes para alcanzar el objetivo de la empresa, su misión y visión en otras palabras su razón de ser.

La pregunta de investigación se responde por medio de una técnicas de investigación la cual en este caso fue realizada al sector objeto de estudio que son los gerentes generales o financieros de las empresas medianas del sector comercio del municipio de San Salvador, en este sentido se realizaron 12 preguntas enfocadas en responder la interrogante de investigación y conocer sobre su planeación dentro de la entidad para la cual laboran, a lo cual en la mayoría de respuestas se pudo constatar que efectivamente la importancia de la planeación estratégica influye considerablemente en los resultados de las empresas; sin embargo, a su vez por las respuestas recibidas se constata que no siempre había claridad en este asunto o que sabían que es importante planificar y llevar un orden lógico pero tenían dificultades para implementarlo.

Es por los resultados de la investigación que se concluye que las empresas medianas del sector comercio del municipio de San Salvador si poseen algunos elementos de la planeación estratégica pero en algunos casos no tiene claridad todo el proceso que este conlleva, es por eso que la planeación no se lleva a cabalidad debido al desconocimiento, y por lo tanto la recomendación es que deben aplicar todo el proceso de esta utilizando un plan como herramienta para alcanzar los objetivos de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La planeación es un término utilizado en el ámbito laboral y en la mayoría de las empresas, debido a que significa el proceso metódico que se desarrolla mediante planes, los cuales consideran factores internos y externos para el logro de objetivos previamente establecidos. Pero esta sola palabra normalmente va acompañada del término “estrategia” la cual tiene una amplia aplicación y significados, pero en el ambiente laboral y empresaria este término se entiende como el arte de dirigir ágilmente recursos.

El presente trabajo da a conocer la aplicación de la planeación estratégica en las medianas empresas del sector comercial del municipio de San Salvador, con el propósito de proponer un modelo de planeación estrategia que mejore el proceso de toma de decisiones de las empresas y por ende se logre alcanzar los objetivos de la organización.

El primer capítulo titulado “planteamiento del problema y marco teórico” presenta el objetivo de estudio el cual contiene: Planteamiento del problema, en el cual se describe los antecedentes y caracterización de la problemática, la cual se formula en forma de pregunta principal, los objetivos utilizados en la investigación, así mismo da a conocer los elementos más importantes que justifican la investigación, expone la hipótesis de la investigación; también hace referencia al marco teórico que ampara la investigación con base en fuentes bibliográficas primarias y secundarias; las generalidades de las medias empresas del sector comercial, de los modelos de planeación estratégica y de la toma de decisiones, donde se define y detalla la importancia de cada uno.

El segundo capítulo titulado “Metodología de la investigación” hace referencia a los métodos y técnicas utilizados en la investigación, la unidad de análisis, la descripción de las técnicas aplicadas a las medianas empresas comerciales de San Salvador, como lo es la

encuesta, y sus respectivos instrumentos; para realizar el estudio se determinó el universo y la muestra mediante fórmulas estadísticas, se analizan e interpretan los datos obtenidos de la técnica de la encuesta y con base al análisis se diagnostica la situación actual de las medianas empresas del sector comercial, para finalmente comprobar la hipótesis de trabajo.

El tercero y último capítulo muestra un modelo de planeación estratégica, que contiene una estructura y el organigrama propuesto a la empresa aplicado a un caso práctico destinado a la empresa hipotética agro-ferretera “ La Casa de los Tornillos S.A de C.V”, seguido de una explicación detallada del modelo de planeación estratégica y su aplicación a la empresa agro-ferretera mediante la descripción de las generalidades de la entidad, el análisis interno y externo de la organización, el desarrollo y establecimiento de objetivos para a continuación desarrollar y seleccionar las estrategias, para proporcionar una imagen más clara del modelo de planeación propuesto se desarrolla dos estrategias; el establecimiento de redes sociales para dar a conocer las actividades empresariales, una inversión del sistema de entregas a domicilio y el plan de capacitación del personal para el mejoramiento del servicio al cliente, finalmente se describe el diseño del plan, el cual es un documento detallado de toda la planeación.

Finalmente se presentan las conclusiones a las cuales llegó la investigación y sus respectivas recomendaciones para la problemática de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1. Planteamiento del problema

Para poder realizar una descripción concisa del problema “Aplicación de planeación estratégica en las medianas empresas del sector comercio del municipio de San Salvador” es necesario que se identifique la realidad en la que se han desarrollado las medianas empresas a lo largo de la historia y su situación actual, por lo tanto es indispensable que se conozcan sus antecedentes, las características de dicho problema y posteriormente formular un enunciado que abra la posibilidad de brindar una posible solución a la problemática.

1.1.1 Antecedentes del problema

En El Salvador las medianas empresas son consideradas entidades con gran importancia debido a que generan un alto nivel de empleos y por ende contribuyen a gran parte del PIB nacional; estas empresas no están apartadas en ningún momento de la globalización de los mercados que cada día exigen un alto nivel de competitividad y generan que las organizaciones estén en un mejoramiento constante de sus procesos y estrategias administrativas, creando la necesidad de implementar nuevas técnicas, herramientas, planes e instrumentos que permitan medir, evaluar y mejorar la eficiencia y eficacia del tiempo laboral de los trabajadores, la optimización de las áreas laborales, los recursos y las producciones.

Las empresas son creadas generalmente con un fin claro, el cual es la obtención de utilidades; sin embargo, se comete el error de no contar con un plan y un proceso debidamente estructurado; muchas veces no se tiene el conocimiento necesario del entorno empresarial y por ende no se sabe dónde se desea competir ni las modalidades que se esperan ejecutar, lo que conlleva a que no se cuenten con las opciones estratégicas para

enfrentar dicho entorno; cuando no se cuenta con un plan o guía para poder llegar a obtener los beneficios esperados, la entidad corre un alto riesgo de tomar decisiones que no conlleven a la obtención de utilidades para la empresa, siendo así mismo propensas a perder oportunidades y por ende no pueden enfrentar sus debilidades y amenazas.

En el momento en que una organización realiza sus actividades diarias sin tomarle la debida importancia a un plan bien diseñado se está tomando el riesgo de que se utilicen mal los recursos que esta posee, dirigiendo así a la organización a no alcanzar ninguno de sus objetivos y metas, dejando de ser rentable y competitiva dentro de la sociedad.

1.1.2 Caracterización del problema

Al llevarse a cabo la planeación estratégica se contribuye a que los miembros de la organización comprendan y evalúen la situación de la empresa, y de esa manera tomen decisiones en el presente, cuyos resultados influyen en el futuro, la no existencia de un plan que determine objetivos y el camino a seguir en la entidad limita el reconocimiento de las necesidades reales de la empresa como lo es la asignación de recursos, y el control sobre las fuentes de financiamiento, ya que una de las consecuencias de la falta de un plan estratégico es un bajo rendimiento para la entidad, limitando de esa manera el financiamiento lo que obstaculiza el crecimiento de las empresas.

Es donde radica la importancia de una planeación que permita determinar a dónde se dirige la empresa, definir su situación actual y formular una estrategia para cumplir los objetivos.

1.1.3 Formulación del Problema

Conociendo los antecedentes y la caracterización, se describe el problema principal de la investigación, la cual es redactada en forma de pregunta y brindará la dirección de la problemática la cual se plantea de la siguiente manera:

“¿La falta de planeación estratégica afecta en la toma de decisiones de las medianas empresas del sector comercio del municipio de San Salvador?”

1.1.2 Objetivo de la investigación

1.1.2.1 Objetivo general

Realizar una investigación de la aplicación de la planeación estratégica en la toma de decisiones en las medianas empresas del sector comercio en el municipio de San Salvador.

1.1.2.2 Objetivos específicos

Implementar un modelo de planeación estratégica que sea de utilidad en la toma de decisiones de las empresas.

Indagar si existe incidencia o no, en la falta de aplicación de una planeación estratégica en la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos en las empresas.

Diagnosticar la situación actual de las medianas empresas haciendo uso de la técnica de la encuesta para determinar si estas aplican la planeación estratégica en la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos.

1.1.3 Justificación

1.1.3.1 Novedad

En la actualidad una gran cantidad de las medianas empresas situadas en el municipio de San Salvador no cuentan con planes estratégicos, los cuales son diseñados para proporcionar control de las actividades y recursos de las organizaciones, y esto sucede debido que las organizaciones no cuentan con conocimientos necesarios para diseñarlo, estructurarlo y ponerlo en marcha, por lo que la investigación pretende mostrar las ventajas con que las empresas pueden contar si elaboran o siguen una planeación estratégica; al mismo tiempo se pretende que la investigación sea vista como una herramienta para la construcción personalizada de dicho plan, evaluando las ventajas competitivas que este le proporciona a la entidad.

1.1.3.2 Utilidad Social

Se pretende que la investigación sea utilizada como un modelo para la implementación de una planeación estratégica para las empresas del sector comercio, la cual facilite la elaboración de dicho plan, permitiendo que las medianas empresas puedan utilizar eficazmente los recursos con los que cuenta, facilitando la toma de decisiones que beneficiará la evaluación de la situación actual y futura de la entidad.

1.1.3.3 Factibilidad

La investigación se encuentra viable dado a que los recursos bibliográficos que amparen la planeación estratégica son abundantes, las localizaciones de las medianas empresas son accesibles a la investigación, la evaluación de los planes estratégicos en

dichas empresas es posible usando una gran variedad de herramientas y métodos administrativos.

1.1.4 Hipótesis del trabajo

1.1.6.1 Hipótesis nula

La falta de aplicación de una planeación estratégica no incide en la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos en las empresas.

1.1.6.2 Hipótesis alternativa

La falta de aplicación de una planeación estratégica incide en la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos en las empresas.

1.1.6.2.1 Determinación de las variables

Variable independiente

La falta de una planeación estratégica.

Variable dependiente

La toma de decisiones y cumplimiento de objetivos en las empresas.

1.1.6.2.2 Operacionalización de las variables

Variable Independiente: La falta de una planeación estratégica.

- Establecimiento de objetivos a corto plazo.
- Presupuestos generales.
- Desarrollo de metas a corto plazo.
- Elaboración de planes específicos.

Variable Dependiente: Toma de decisiones y cumplimiento de objetivos en las empresas.

- Medición del porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados.
- Establecer un cronograma de actividades.
- Evaluación de los recursos con los que cuenta una organización.

1.2 MARCO TEÓRICO

Toda investigación debe ser amparada en base a fuentes bibliográficas primarias y secundarias, teorías realizadas por expertos, investigaciones realizadas con anterioridad y conceptos imprescindibles para la comprensión de la problemática, por lo que es necesario que se aclaren las generalidades de las medianas empresas del sector comercio, de la planeación estratégica y de la toma de decisiones, que son el punto central de la influencia en la aplicación de planeación estratégica en las medianas empresas del sector comercio.

1.2.1 Generalidades de la mediana empresa del sector comercio

1.2.1.1 Antecedentes

Según el estudio realizado por Rafael Larín (Larín, 1972). Con el incremento del comercio del café durante el siglo XIX, se tuvieron consecuencias en el país entre ellas se puede destacar el mejoramiento de infraestructura y carreteras, la construcción de puertos nacionales y del ferrocarril entre otros. Sin embargo, también se tuvieron consecuencias negativas para la población debido a que se llegó a un proceso de acumulación originaria donde los trabajadores fueron expropiados de sus tierras, debido a la “Ley de Extinción de Comunidades” emitida en 1881, con la implementación de esta ley, las tierras se acumularon en manos de aquellos con mayor capacidad económica, lo que creó una desigualdad de condiciones entre capitalista y obreros.

A raíz de esto, surgieron lo que se conocería como los grandes empresarios, y lo que en un futuro se separaría la economía en distintos sectores, los cuales son:

- 1- El sector informal: (UNODC, 2020) lo define como “todas las actividades económicas realizadas por los trabajadores y las unidades económicas que, en la legislación y la práctica no están cubiertas o que están insuficientemente cubiertas por los sistemas formales o no lo están en absoluto”.
- 2- El sector formal: Según (Ruano, 2018) es “el segmento del mercado de trabajo compuesto por asalariados que trabajan en empresas de cinco o más trabajadores que desempeñan ocupaciones profesionales, técnicas, o administrativas; y que están regidos por la normativa laboral en sus remuneraciones y demás prestaciones sociales”.

Debido a la concentración de la riqueza y las pocas oportunidades en El Salvador es el sector informal el que cuenta con un porcentaje más alto, siendo un 70% de trabajos pertenecientes a este sector según un estudio técnico publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020).

Sin embargo, el sector formal sigue representando un fuerte papel en la economía salvadoreña, ya que brindan empleos a una gran parte de la población, de acuerdo a datos del Banco Central de Reserva, tomado del estudio de (Mercados & Tendencias, 2020), en el país se cuenta con más de medio millón de micro, pequeñas y medianas empresas. De acuerdo a datos de la Cámara Salvadoreña de Comercio e Industria de El Salvador la mediana empresa representa un total de 1.50% del total de empresas en el país.

1.2.1.2 Definición

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE, define a las medianas empresas como la “persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un establecimiento fijo, un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$7 millones de dólares estadounidenses y hasta 100 trabajadores remunerados”.

1.2.1.3 Características

En todo el mundo hay diversidad de empresas cada una con distintas características que se adaptan a la economía de cada país, y se encuentran clasificadas por distintos criterios como la procedencia de capital, su tamaño, su actividad económica, y su forma jurídica.

La mediana empresa se encuentra en la clasificación según su tamaño o segmento empresarial, en El Salvador se dividen en 4, que están clasificados por CONAMYPE de la siguiente manera:

Tabla 1: Clasificación de empresas por tamaño de unidad económica o segmento empresarial.

Concepto según tamaño de unidad económica o segmento empresarial	Indicadores		
	Establecimiento	Personal remunerado	Ventas brutas anuales
Cuenta propia o autoempleo	Fijo o ambulante	No cuenta con	Hasta \$ 5,715
Microempresa	Fijo	Hasta 10	Hasta \$ 100,000
Pequeña Empresa	Fijo	Hasta 50	Hasta \$ 1,000,000
Mediana Empresa	Fijo	Hasta 100	Hasta \$ 7,000,000

Fuente: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE

(Molina, 2010) En su estudio menciona una serie de características de las medianas empresas entre las cuales se encuentran:

1. En este tipo de entidades, una gran mayoría de trabajadores, labora en empresas de pequeña escala, es decir familiares.
2. Tienen una contribución significativa en la producción total, en el sector manufacturero.
3. En su mayoría se encuentran ubicadas en áreas rurales, como industrias artesanales y caseras, y que significan una importante fuente de empleo para las personas en ese sector.
4. Constituyen la fuente principal de productos nuevos e innovaciones.
5. Su capital es proporcionado por una o dos personas, quienes establecen una sociedad.
6. Son los dueños quienes toman las decisiones en la empresa, por lo que su administración es empírica Según (Zúñiga, 2018) “con esta se busca conseguir los resultados deseados a través de la aplicación de modelos o negocios que ya han sido probados y cuyo éxito es demostrable.”

1.2.2 Generalidades de los modelos

1.2.2.1 Definición

Un modelo generalmente hablando, se define como abstracciones de la realidad de los cuales se puede apoyar para realizar una idea o propósito determinado, pero que no contiene todos los elementos de esa realidad.

(Armstrong, 2013) define al modelo como “la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte”.

1.2.2.2 Modelos de planeación estratégica.

Existen variedades de modelos de planeación estratégica los cuales son utilizados por las empresas dependiendo la semejanza o apego a sus operaciones y entorno de esta entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Análisis FODA
- Análisis PEST
- Análisis PORTER

Cada uno de estos modelos se compone por diferentes características y requiere el análisis de diferentes aspectos, por lo que las empresas deciden por el que más se apega a ellas, se describen cada uno de estos modelos a continuación:

1.2.2.2.1 Análisis FODA:

Es también conocido como matriz DAFO por sus siglas en inglés. Esta es una herramienta estratégica de análisis de la situación tanto interna como externa de la empresa, cuyo principal objetivo pretende mostrar un diagnóstico claro para la toma de decisiones oportuna y un mejor futuro en los resultados de la organización

El nombre conocido en español como FODA deriva del acrónimo Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza, las fortalezas y las debilidades representan a los factores internos que afectan a la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas

representan factores externos, es decir que no se tiene un control sobre estos, pero que de igual manera afectan directamente las operaciones de la entidad.

Su objetivo principal de acuerdo a (Romero, 2019) es “obtener un claro diagnóstico que permita tomar decisiones oportunas para la mejora y crecimiento de una organización en un momento determinado”.

Una de las ventajas de utilizar este modelo es que puede ser aplicado en cualquier empresa, sin importar el tipo o tamaño de esta, y del mismo modo presenta un enfoque más acertado del camino que tomará en el largo plazo.

Este análisis es usado al momento de elaborar el diagnóstico estratégico y tal como se mencionó anteriormente, esta herramienta separa los factores en externos e internos, lo que lleva a la realización de dos análisis distintos.

Análisis Externo

Para llevar a cabo este análisis, se debe considerar todo aquello ajeno a la empresa pero que afecte en el desarrollo y cumplimiento de metas de esta, los ejemplos más conocidos pueden ser factores sociales, políticos o medioambientales que pueden traer consecuencias o beneficios; En este análisis se encuentran divididos como oportunidades o amenazas.

Oportunidades: Son los aspectos positivos que representan una oportunidad de mejora para la empresa. Al momento de determinar las oportunidades para la entidad se deben considerar una serie de situaciones entre las que se encuentran las tendencias del mercado, la demanda que existe del producto o servicio, los cambios tecnológicos entre otras.

Amenazas: Por otro lado las amenazas son aquellas que pueden poner en peligro la situación financiera de la empresa, (Espinoza, 2013) menciona en su estudio una serie de preguntas a realizarse al momento de que se presenten, las cuales son: ¿Qué sucesos u obstáculos pueden encontrarse en el camino? ¿existen problemas de financiación? ¿Cuáles son las tendencias en el mercado que siguen sus competidores? Es importante detectar estas a tiempo, ya que de este modo la empresa puede incluso llegar a convertirlas en una oportunidad.

Análisis Interno

Al momento de llevar a cabo este análisis se consideran todos los factores internos que afectan a la empresa y su operatividad, entre estos factores se encuentran los financieros, de organización, producción, o de marketing, entre otros. El análisis interno se divide en:

Fortalezas: Definidas como los atributos con los que cuenta la empresa, es decir todas las capacidades y recursos que se poseen para explotar dichas oportunidades, con lo que se pueden conseguir ventajas competitivas para la organización.

Al momento de identificar estas fortalezas la entidad debe cuestionarse las ventajas que se tienen frente a la competencia, si existen medios de bajo costo que puedan utilizarse para mejorar la imagen de la entidad, y ¿cuáles son las características que hacen diferentes a los productos o servicios que se venden como empresa frente a otras marcas?

Debilidades: Son todos aquellos puntos negativos que se encuentran dentro de la empresa y que pueden causar que esta termine en una situación desfavorable frente a la competencia. Es importante conocer todos los aspectos que pueden afectar la capacidad y

rendimiento de la entidad, para identificar las debilidades de la empresa (Espinoza, 2013) presenta una serie de preguntas a responder, como lo son: ¿qué perciben los clientes como debilidades?, ¿en qué se puede mejorar?, ¿qué evita que los clientes compren?

Una vez determinados todos los puntos planteados en la matriz FODA, se procede a definir las estrategias a partir de estos puntos con el que se buscará abordar todas las debilidades y amenazas que se presenten y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades y fortalezas con las que se cuenta.

1.2.2.2.2 Análisis PEST

El Análisis PEST, también conocido como análisis PESTEL es definido por [Martín, 2017] como “un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre”. Trata de los factores Políticos, económicos, sociales y tecnológicos, el nombre PESTEL se da ya que en algunos casos se considera que los factores ambientales y legales son influyentes en las características del análisis PEST.

Este modelo, se utiliza mayormente para conocer el entorno ya que se encarga de identificar los factores generales que afectan a las empresas en el establecimiento de estrategias que sean adecuadas y eficaces para el cumplimiento de sus objetivos.

Una de las ventajas del modelo PEST, es que permite prever las tendencias en un futuro ya sea a mediano o largo plazo, lo que incrementa las capacidades de la empresa para adaptarse a cualquier cambio que pueda presentarse y del mismo modo poder responder a estos.

Las características del análisis PEST son definidas por (Perio, 2017) en su estudio en la lista presentada a continuación:

1. **Mejora la labor directiva:** Ya que al conocerse cuales son las características del entorno, la empresa es capaz de plantear una estrategia que sea más adecuada con la que se pueda minimizar los riesgos externos.
2. **Practicidad:** Ya que el uso de esta herramienta es sencillo.
3. **Evalúa los riesgos externos:** Este análisis estudia los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, los cuales son clave a la hora de tener en cuenta los posibles riesgos que se pueden originar en el mercado a la hora de introducir los servicios o productos de una empresa.

1.2.2.2.3 Análisis de Porter

Es un análisis competitivo el cual fue creado por el estratega empresarial Michael Porter en 1979, dicho análisis proporciona un marco de reflexión estratégica que permite determinar la rentabilidad de un sector, considera dentro de él, 5 fuerzas con las que se puede determinar la posición de una empresa en su respectivo mercado.

Las 5 fuerzas analizadas son:

1. Rivalidad entre competidores:

Estudia el grado de competencia existente en el mercado, se deben hacer preguntas como cuántos competidores existen en el sector, cuál es la situación de los competidores, y si se compite por precio u otros diferenciales.

2. Poder de negociación de los proveedores.

Se debe considerar cuantos proveedores hay en el sector, si existe mucha diferencia entre ellos, el costo por el cambio de un proveedor a otro y quién tiene el poder, entre menos proveedores, menos poder de negociación existe por lo que como empresa se debe considerar aumentar la cartera de proveedores.

3. Poder de negociación de los clientes.

Al igual que el anterior, entre más competencia tengan los clientes, mayor es el control de ellos sobre el proceso. Para determinar este se debe considerar la proporción de compradores para el producto de la empresa, el poder que se posee para dictar los términos del negocio.

4. Amenaza de nuevos competidores.

Trata del nivel de dificultad para los nuevos competidores que inicien sus operaciones, si las barreras de entrada a una industria no son accesibles, esta no es atractiva para la empresa emergente, al momento de analizar este paso se debe considerar el costo inicial para abrir un negocio, si existen leyes, regulaciones y acreditaciones necesarias, y si existen otras barreras de entrada que fortalezcan la posición de la empresa.

5. Amenaza de nuevos productos o servicios.

Entre más productos sustitutos se encuentren en el mercado este se vuelve menos atractivo para el inversor, por lo que se debe considerar si existe algún producto que pueda sustituir el de la entidad, si el trabajo realizado pueda ser automatizado o reemplazado posteriormente, o si existen otras alternativas a la solución que ofrece la empresa.

1.2.3 Generalidades de la planeación estratégica

1.2.3.1 Definición

Para poder comprender la planeación estratégica y manejarla correctamente es necesario precisar cómo se entenderá dicho término dentro de la investigación, la palabra planificar está formada con raíces latinas y significa “hacer un plan”; el término “plan”; según la Real Academia Española se entiende como intención o proyecto, se comprenderá entonces como la intención de hacer algo, que, a partir del conocimiento económico, pretende establecer determinados objetivos.

Es indispensable que se entienda que dicho término puede ser entendido también como un documento en el que se redactan actividades, tareas y acciones que se pretenden hacer y la forma en la que esperan realizar.

Con ambas palabras esclarecidas, es posible definir el término “planeación”, el cual según el escritor Henry Fayol es “El poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes”. Por lo que para la investigación se entenderá como planeación al proceso metódico que se desarrolla mediante planes los cuales consideran factores internos y externos para el logro de objetivos previamente establecidos.

Seguidamente se debe aclarar el término Estrategia, dicho término no tiene una definición universalmente aceptada, debido a que se utiliza en diversas acepciones, por lo que para la investigación la palabra “estrategia” se entenderá como el arte de dirigir ágilmente recursos.

Considerando lo anterior, se puede definir claramente lo que es la planeación estratégica, la cual se entenderá como un conjunto de planes que deben desarrollarse de

forma sistemática para lograr objetivos que dirijan los recursos hacia el logro de los objetivos. Esto implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

1.2.3.2 Importancia

Una planeación estratégica es considerada de mucha relevancia dentro de las actividades de las organizaciones, debido a que esta busca alcanzar los objetivos que se persiguen al momento en que se establece una empresa, manteniéndolos y perseverando en el momento de su realización.

Sin esta organización las entidades pierden de vista las metas diarias y el enfoque que se le debe dar a las actividades que se determinan. Muchas veces esto sucede porque las organizaciones no entienden la magnitud en la que influye la planeación, el ambiente y la cultura dentro de su estructura y su sistema.

La planeación estratégica ayuda a visualizar caminos más adecuados y beneficiosos que culminan con el cumplimiento de los objetivos sin el malgasto de los recursos de una empresa.

1.2.3.3 Objetivos

El objetivo que persigue la planeación estratégica es el de determinar las mejores decisiones que se deben tomar en el presente, para poder alcanzar la visión futura que se tiene de la empresa.

Así mismo, intenta que se haga el uso efectivo y eficiente de los recursos disponibles con los que cuenta una empresa y que estos cumplan con las metas más importantes, para así evitar en la medida de lo posible crisis que aparezcan.

1.2.3.4 Estructura

La planeación estratégica cuenta con una estructura ordenada, que permite a cualquier empresa implementarla en su organización, adaptándose a las circunstancias que cada entidad enfrenta y a sus diversas metas u objetivos. Este sistema debe seguir un orden lógico, se debe evitar el crear un plan estratégico desordenado y sin tener las ideas claras, ya que esto puede traer como consecuencia que el plan no se encuentre bien hecho o que los objetivos no se vean claramente, provocando confusiones y futuros problemas. El primer paso que se debe realizar es el establecimiento de la misión y visión de la empresa, seguidamente los indicadores y objetivos que servirán para medir si se están llevando a cabo todas las acciones necesarias para cumplir con las misiones, seguidamente se debe responder las 5W la cual es una metodología de análisis empresarial creada por (Lasswell, 1979), que consiste en contestar seis preguntas básicas: qué (what), por qué (why), cuándo (when), dónde (where), quién (who) y cómo (how), posteriormente la elaboración de un mapa de procesos que permite el manejo de información y de la manera en que funciona el sistema establecido y por último el realizar un análisis interno.

1.2.3.4.1 Establecimiento de misión y visión

Las empresas en sus inicios deben desarrollar la idea de dónde desean llegar en el futuro, para esto es de vital importancia que se haga la visión de la organización, esta es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, el enfoque dado a la visión puede ser hacia dónde se dirige o en lo que pretende convertirse, por ejemplo: La

visión de la Universidad de El Salvador es “Ser la Universidad pública y autónoma rectora de la educación superior en el país, cuyo liderazgo educativo nacional e internacional en la formación innovadora de profesionales emprendedores de la más alta calidad y en la producción de conocimientos científicos y tecnológicos que la posibiliten para ser autora y actora democrática y crítica de los cambios socio-educativos, que conlleven a la construcción de una sociedad desarrollada, más justa, educada, sostenible, científica y segura.”. Esta es la manera en que esta institución desea verse a largo plazo o de manera indefinida.

El establecer la visión de la empresa tendrá el objetivo principal de recordar a todas las personas que laboren en ella hacia donde se está dirigiendo la empresa, en lo que desea convertirse.

Después de determinar la visión se prosigue a realizar la misión de la organización, la cual es una idea de a qué se dedica la empresa y a quién pretende satisfacer. La misión de la empresa se puede percibir como la razón diaria de porque se realizan las actividades que se designan dentro de la empresa. Este debe ser elaborado tomando en cuenta lo que la empresa quiere que sus clientes experimenten al momento de ingresar a sus instalaciones o al consumir sus productos, por ejemplo: la misión de La Universidad de El Salvador es “La Universidad de El Salvador es una institución pública y autónoma de educación superior, científica crítica, participativa, democrática y comprometida con el desarrollo nacional integral, con la formación de profesionales de alta calidad humana, científica, tecnológica y con el medio ambiente y la vida, en todas sus formas y manifestaciones , así como con la producción y aplicación contextualizada del conocimiento, a través de la praxis integrada de la docencia, la investigación y la proyección social.” Su misión refleja la razón del

porqué funciona la organización, su objetivo es el recordatorio constante de porque cada día se hacen las tareas y actividades dentro de la organización.

1.2.3.4.2 Establecimiento de indicadores y objetivos.

Los objetivos de toda empresa son los resultados que se desean alcanzar establecidos mediante un análisis real de la misión, esta posee indicadores que permiten evaluar si la misión se está cumpliendo y en qué medida lo hace. Al momento de redactar los objetivos estos deben ser alcanzables, mensurables y cuantificables en tiempos específicos y determinados, ya que su propósito es poder brindarle a los ejecutivos y encargados cuanto se está cumpliendo la razón de ser de la empresa.

Los objetivos deben ser establecidos tomando en cuenta todos los recursos con los que cuenta la organización, su capacidad y los factores que lo rodean.

1.2.3.4.3 Establecimiento de la 5W

La 5W es una herramienta muy sencilla de aplicar, esta ayuda a identificar factores que pueden prevenir algún problema en los procesos o sistemas de la empresa.

Basándonos en el estudio (Trías, 2009), La 5W es un acrónimo de las palabras en inglés What, Who, Where, When and Why, que significa Qué, Quién, Dónde, Cuándo y Por qué. Esta herramienta puede usarse en muchas áreas de la investigación y periodismo, así como también en el área de administración de empresas.

Cada palabra del acrónimo tiene el propósito de cuestionar a la empresa que la utiliza para así poder tener en claro las estrategias y funciones que se deben realizar.

La primera W “What” (Qué) cuestiona el ¿Qué se hará?, los encargados de las empresas deben responder esta interrogante siempre enfocados en el cumplimiento de los objetivos, que se debe hacer para que la empresa y sus colaboradores puedan culminar con éxito los objetivos y metas planteados.

La segunda W “Who” (Quién) cuestiona el ¿Por quién se hará?, esta pregunta pretende que los encargados de las organizaciones delimiten y tengan en claro para quien están realizando las actividades, enfocado en sus metas, misión y objetivos.

La tercera W “Where” (Dónde) cuestiona el ¿Dónde se hará?, se está haciendo referencia al lugar donde deben realizarse las actividades de la empresa, estos lugares pueden ser dentro de las instalaciones de la organización, movilizándolo a otros lugares externos para obtener mayores beneficios.

La cuarta W “When” (Cuándo) cuestiona el ¿Cuándo se hará?, aquí se determina cuando se debe realizar la acción, se debe establecer tiempos precisos y plazos realistas que permitan el cumplimiento de las acciones planeadas.

La quinta y última W “Why” (Por qué) cuestiona el ¿Por qué se hará? En este punto se debe determinar el por qué se quiere hacer, por qué es necesario y por qué es importante hacer las actividades de la empresa.

Aclarando y respondiendo estas preguntas se puede tener una visión del plan estratégico que se desea implementar en la organización y qué recursos son necesarios para llevarlo a cabo y cumplirlo con éxito.

1.2.3.4.4 Establecimiento de análisis interno

En esta etapa de la planeación se debe establecer un proceso de análisis interno, dentro de las etapas de la administración de empresas, algunos profesionales incluyen la evaluación como parte fundamental dentro del proceso administrativo, este permite saber si lo que se ha planeado se está cumpliendo y de no ser así, qué es lo que está impidiendo su cumplimiento. El establecer un método de análisis interno dará la ventaja a las empresas de la retroalimentación, esta permite la mejora de los procesos y la elaboración de planes de acción, ya que los planes estratégicos deben ser capaces de prevenir acciones y vislumbrar un futuro que beneficien a la empresa.

1.2.4 Generalidades de la Toma de Decisiones

1.2.4.1 Definición

La toma de decisiones es un proceso mediante el cual una persona o grupo de estas debe elegir entre distintas opciones. Este proceso se activa cuando se presentan diversas opciones o conflictos en los que se debe encontrar aquella que tenga los mayores beneficios, esto puede ser en el ámbito personal como también dentro de las empresas.

1.2.4.2 Importancia

Este proceso es de mucha relevancia ya que permite la evaluación de alternativas, meditando sus pros y contra dentro de una organización. Permitiendo que los gerentes vean diferentes escenarios donde los intereses de la empresa sean apoyados y alentados, así mismo permite que se prevean situaciones perjudiciales para los procesos y planes.

1.2.4.3 Objetivos

La toma de decisiones tiene como objetivo el mostrar las diferentes opciones que se poseen, estas pueden ser tanto negativas como positivas y permitir a la persona elegir entre alguna de ellas.

1.2.4.4 Proceso de toma de decisiones

Al momento de enfrentarse a una situación determinada que dé la oportunidad a escoger opciones, una persona debe seguir ciertos pasos:

1. Definir la situación a la que se está enfrentando.
2. Descubrir todas las alternativas posibles.
3. Detectar las posibles consecuencias de las alternativas presentadas y estudiar dichos resultados.
4. Selección de alguna alternativa.
5. Uso de herramientas financieras, ya que estas sirven para llevar a cabo nuestros trabajos y obligaciones dentro de la entidad, además que sirve para mejorar los productos y servicios, así como tener una buena planeación, por ejemplo, se encuentran: Estado de situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo, uso de ratios financieros entre otros.
6. Dar seguimiento a los resultados de la alternativa seleccionada, siendo en todo momento responsable de las consecuencias de las decisiones tomadas.
7. Por último, evaluar los beneficios y los problemas que conlleva la decisión tomada, esto permite el aprendizaje y la mejora en la toma de decisiones futuras.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Método y técnica de investigación

2.1.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio a realizar es cuantitativo debido a que se ha planteado un problema específico con el que se definió una hipótesis la cual fue medida, al mismo tiempo se utilizó un alcance descriptivo, el cual tiene como finalidad el especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado. Con este tipo de alcance se ha recogido la información necesaria y relevante sobre la situación actual de las medianas empresas en cuanto a la ausencia de una planeación estratégica.

2.1.2 Unidad de análisis

Se consideró como unidad de análisis los gerentes generales que laboran en las medianas empresas del sector comercio ubicadas en el municipio de San Salvador.

2.1.3 Técnicas e instrumentos a utilizar

Se utilizó la técnica de la encuesta, realizada a profesionales que se desempeñan como gerentes generales, quienes intervienen en la toma de decisiones en las medianas empresas ubicadas en el municipio de San Salvador.

Entre los instrumentos utilizados se usó la recopilación bibliográfica, con el fin de obtener antecedentes que refuercen la investigación, y por medio del análisis se podrán establecer distintas conclusiones para tratar la problemática.

2.1.3.1 Encuestas

Técnica utilizada con la finalidad de obtener opiniones de las unidades bajo análisis, constituidas por los gerentes generales de las medianas empresas, a los cuales se aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, conformado por interrogantes cerradas que contribuyeron a llevar a cabo valoraciones sobre la incidencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos de las medianas empresas, facilitando el diagnóstico de la situación de relevancia.

2.2 Determinación del universo y muestra

2.2.1 Universo

Según datos recientes del Ministerio de Economía hasta el año 2020 el sector comercio está conformado por las 85 medianas organizaciones económicas dedicadas al sector comercio ubicadas en el área del municipio de San Salvador.

2.2.2 Muestra

La muestra utilizada para esta investigación se obtiene al realizar un cálculo específico con población finita puesto que se conoce el número de empresas del sector comercio que están en el departamento de San Salvador, a su vez es un muestreo probabilístico puesto que todas las empresas tienen la misma posibilidad de ser seleccionadas, la fórmula para determinar el tamaño de la muestra está dado por la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^2 \alpha p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n: el valor de la incógnita

N: La población total

$Z^2 \alpha$: El nivel de confianza

p: Proporción esperada

q: 1-p

d: Precisión

Para esta investigación se contaba con una población total es 125 medianas empresas comerciales del departamento de San Salvador, de las cuales solo se tomaron para la muestra 85 debido a que, al momento de buscar información de todas las empresas

listadas, solo se contó con un resultado de 85 empresas; el nivel de confianza de la investigación es del 90%, con una proporción esperada de 0.10 y precisión del 5%

Sustituyendo en la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{85 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (85 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{15.51}{0.39}$$

$$n = 40$$

2.2.3. Presentación de los resultados

Del total que representan las medianas empresas del sector comercio ubicadas en el Municipio de San Salvador, según datos obtenidos del Ministerio de Economía, se obtuvo una muestra de 40 empresas, sin embargo, al momento de pasar la encuesta por medio de formularios, solamente se obtuvo respuesta de 36 empresas, de las cuales se presentaran los resultados individuales que han sido graficados con ayuda de Excel.

2.3 Análisis e interpretación de los datos procesados

1- ¿Cuál de los siguientes elementos tienen formulados en su empresa?

- a) Visión
- b) Misión
- c) Estrategias de Negocio
- d) Planes operativos

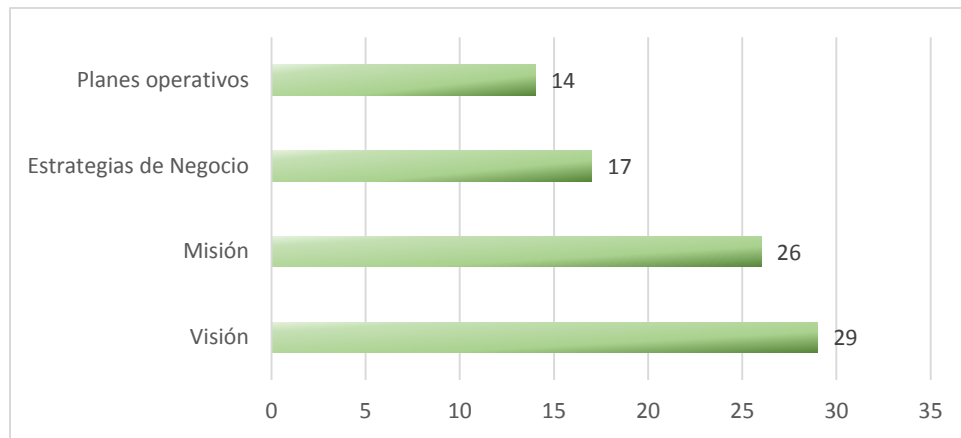


Figura 1: Elementos Formulados en la empresa.

Fuente: elaboración propia

Toda planeación estratégica, debe incluir visión, misión, objetivos y estrategias, al observar los resultados en el gráfico 1, 29 empresas del total de los encuestados poseen una visión y 26 una misión establecida, mientras que, en menor manera con un total de 17 cuentan también con estrategias de negocio y 14 de estas tienen definidos planes operativos con los que se labora. Se puede concluir que, del total de la muestra, en su mayoría poseen los elementos básicos de la planeación estratégica, sin embargo, es un porcentaje un poco más bajo los que cuentan con estrategias y planes operativos, lo que puede significar que al momento de establecer sus objetivos no lo hacen con las bases de una planeación estratégica.

2- De los siguientes objetivos empresariales ¿Cuáles se plantea cada cierto tiempo?

- a) Incremento de personal contratado
- b) Reducción porcentual de gastos
- c) Establecer un incremento de ventas anuales

- d) Establecer un crecimiento porcentual de los ingresos anuales
- e) Obtener una mayor rentabilidad
- f) No se plantean

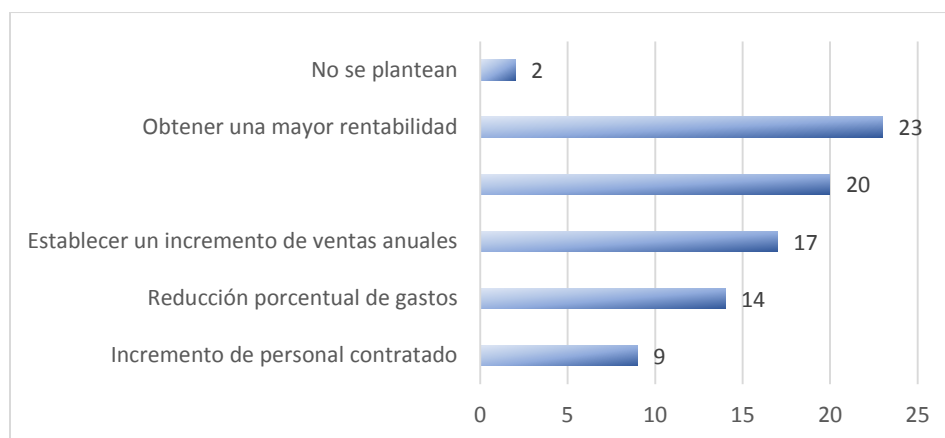


Figura 2: Objetivos empresariales.

Fuente: elaboración propia

De las empresas encuestadas en su mayoría contestaron que si aplican al menos objetivo empresarial. Entre las respuestas se destacan 23 de los encuestados que se plantean como objetivo empresarial el obtener una mayor rentabilidad, seguido por el establecimiento de un incremento porcentual de los ingresos anuales con un total de 20 respuestas; tal como se observa en la figura 2, solamente dos de estas empresas mencionaron que no plantean objetivos específicos. Se sabe que dentro de la planeación estratégica es importante que los empresarios definan los objetivos empresariales para lograr cumplir con las estrategias y metas, y se puede observar que en su mayoría si cuentan con estos objetivos los cuales son una parte fundamental de la planeación estratégica; sin embargo, al comparar con los resultados de la figura 1, solamente 17 empresas definen estrategias por lo que pueden verse afectadas al momento de cumplir con

los objetivos ya que no se cuenta con un diseño que les permita alcanzar estos más fácilmente.

3- ¿En qué se basan las decisiones operativas que se toman en la empresa donde labora?

- a) En hacer crecer la empresa
- b) En satisfacer las necesidades de la empresa
- c) En el cumplimiento de los objetivos
- d) Son tomadas en el momento sin previa discusión

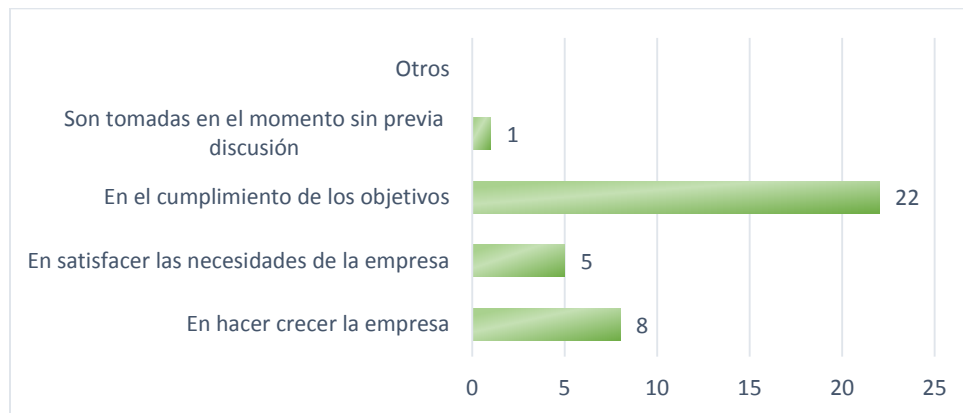


Figura 3: Decisiones operativas de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Realizar una planeación estratégica incluye planes a corto y largo plazo, de los objetivos planteados en la planeación estratégica nacen los planes operativos que se basan en decisiones que se toman para realizar la gestión de la empresa en un periodo menor a un año.

En la figura 3, se puede observar que del total de gerentes encuestados un 22 respondieron que sus decisiones operativas se basan en el cumplimiento de los objetivos, el cual es el propósito de estos, por lo que se puede decir que en su mayoría hacen buen uso

de estos, sin embargo, solamente 14 de estas empresas cuentan con uno definido, por lo que puede significar que la toma de decisiones en la empresa no sean las adecuadas para el cumplimiento de las metas.

4- ¿Cuáles de los siguientes aspectos son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones en su empresa?

- a) Evaluación de todas las ventajas y desventajas
- b) Comparación de todas las alternativas
- c) Selección aleatoria
- d) El porcentaje de confianza hacia una alternativa específica
- e) Ninguno de los anteriores.

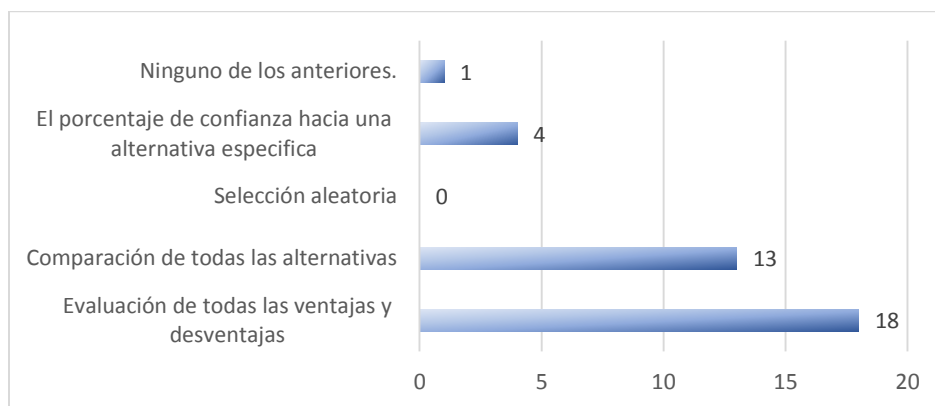


Figura 4: Aspectos a tomar en cuenta al tomar decisiones dentro de la empresa.

Fuente: elaboración propia

En el proceso de toma de decisiones empresariales se debe escoger la opción que sea considerada más útil al momento de realizar las actividades de la empresa o en cualquier caso de enfrentarse a un problema.

Al hacer la interrogante 18 de los encuestados contestaron que un aspecto importante al momento de tomar decisiones en las empresas para las que laboran son la evaluación de todas las ventajas y desventajas por lo que se puede concluir de esta

interrogante es que los empresarios evalúan los posibles riesgos que corren al tomar una decisión, así como los beneficios de estos, que son factores importantes en el logro de los objetivos.

5- ¿Cada cuanto tiempo la gerencia revisa el cumplimiento de las metas establecidas en sus planes?

- a) Mensualmente
- b) Trimestralmente
- c) Semestralmente
- d) Anualmente
- e) No se revisa

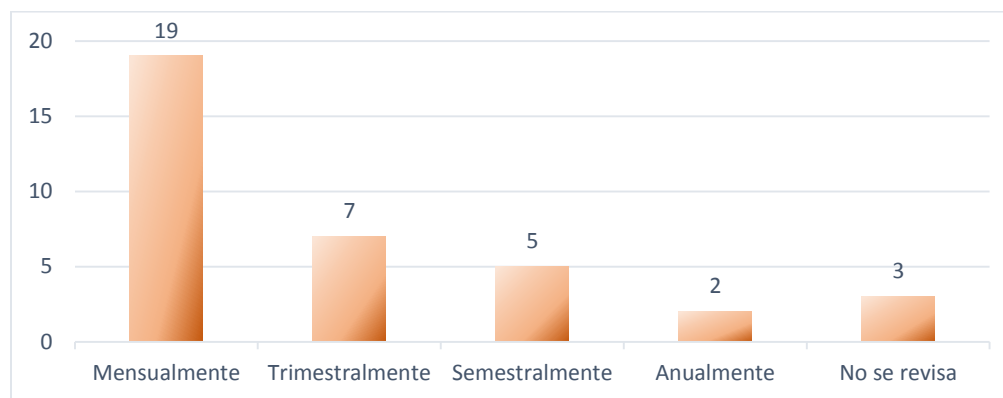


Figura 5: Análisis de revisión de metas establecidas.

Fuente: elaboración propia.

Además de establecer metas gerenciales, es importante llevar un control del cumplimiento de dichas metas, se sabe que la empresa está siendo o no competitiva, si la planeación está bien establecida, si el gerente posee ese conocimiento y si el control que es parte de la administración está siendo utilizado correctamente.

En la figura 5 se observa que en su mayoría revisan el cumplimiento de metas de forma mensual, lo que significa que dan un adecuado seguimiento en la revisión de los objetivos y la metas propuestas y debida diligencia de la estrategia empresarial propuesta, sin embargo, se presentan 5 empresas que llevan muy poco control o que no cuentan con una revisión de cumplimiento, lo que podría significar que no plantean objetivos o que no se cuenta con el conocimiento necesario para aplicar una planeación estratégica.

6- De los siguientes presupuestos generales ¿Cuáles se plantean en su empresa al inicio de cada año para realizar sus actividades?

- a) Presupuesto Financiero
- b) Presupuesto de materia prima
- c) Presupuesto de mano de obra
- d) Presupuesto de compras
- e) Presupuesto de ventas
- f) No se plantean

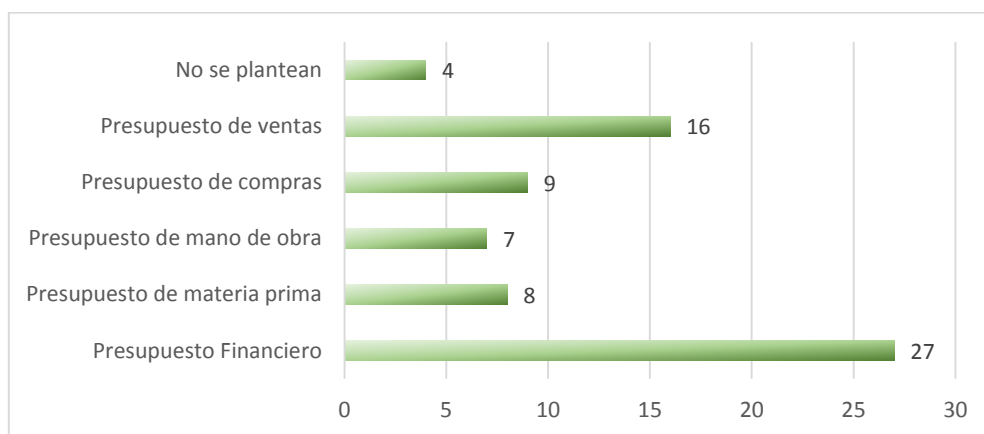


Figura 6: Análisis de presupuestos generales que se plantean en la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Al responder la incógnita, 27 personas mencionaron que el presupuesto que elaboran al inicio de cada año es el presupuesto financiero, seguido de 16 que eligieron un

presupuesto de ventas, a pesar de que se aplica al menos un presupuesto, no existe un control detallado respecto a una planeación estratégica ya que los presupuestos generales son parte de la planeación financiera que es a su vez parte de la planeación estratégica, y le permite a la empresa llevar un mayor control de los procesos que realizan. Establecer un presupuesto en la empresa al inicio de cada año es importante puesto que permite conocer con anticipación el resultado financiero que podría tener la organización, así como también ayuda a facilitar la toma de decisiones sea para la puesta en marcha del negocio o inicio de un proyecto.

7- ¿Por quienes son elaborados los planes que la empresa utiliza?

- a) El gerente.
- b) La junta directiva.
- c) El personal de recursos humanos.
- d) El contador.

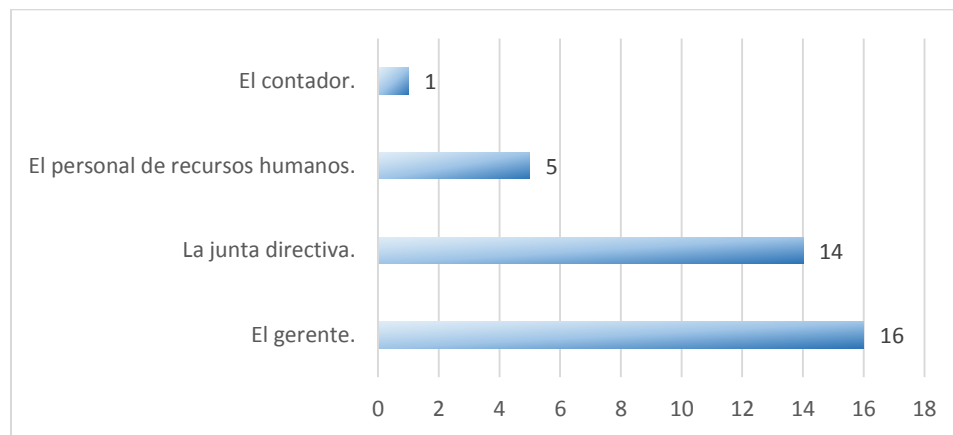


Figura 7: Análisis de elaboración de planes utilizados.

Fuente: elaboración propia

En la figura 7 se muestra que, del total de empresas encuestadas, 16 contestaron que los planes son elaborados por el gerente, seguido por 14 que mencionaron que son por la

junta directiva, en menor cantidad estos son desarrollados por el personal de recursos humanos y solamente 1 por el contador público. Los planes estratégicos deben ser creados por los expertos en el área administrativa, y posteriormente aprobados por una junta directiva por lo que, al generarse directamente por la junta, puede que no estén enfocados al 100% en las operaciones de la empresa.

8- De los siguientes métodos mencionados, seleccione aquel utilizado para medir el porcentaje en el que se cumplen los objetivos en sus proyectos.

- a) Asignación de porcentajes a actividades específicas.
- b) Evaluación periódica de los resultados.
- c) Detalle de cada actividad relevante para el cumplimiento de los objetivos.
- d) No se utiliza ningún método en específico.

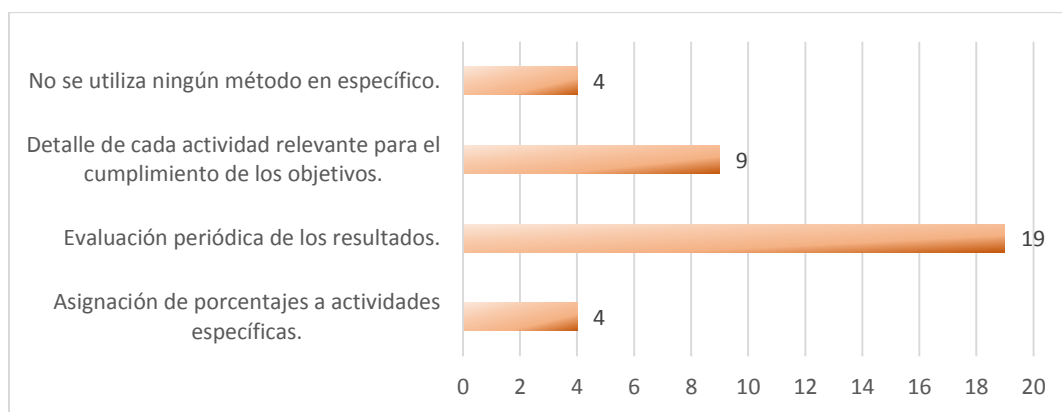


Figura 8: Análisis de método de medición de porcentaje de cumplimiento de objetivos.

Fuente: elaboración propia

Del total de encuestados 19 escogieron como método la evaluación periódica de los resultados, y solamente 9 indicaron que no utilizan ningún método específico, como empresa se debe ser consciente de que tanto se cumplen los objetivos, por lo que es necesario que se cuenten con métodos que evalúen en qué medida se estén cumpliendo los

objetivos planteados, luego de observar los resultados se puede concluir que en su mayoría si cuenta con una herramienta que le permita dar seguimiento a los planes establecidos y verificar el cumplimiento de estos.

Además, se realizó un cruce entre las preguntas 5 y 8 para conocer más detalladamente qué método de medición utilizan las empresas y cada cuanto realizan dicho seguimiento; se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2: Tabla cruzada método de medición de porcentaje y periodo de medición.

Pregunta 8	Pregunta 5					Total
	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	No se revisa	
Asignación de porcentajes a actividades específicas.	3		1			4
Evaluación periódica de los resultados.	11	5	2	1		19
Detalle de cada actividad relevante para el cumplimiento de los objetivos.	5	2	2			9
No se utiliza ningún método en específico.				1	3	4
Total	19	7	5	2	3	36

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que a pesar que en su mayoría utilizan un método y que además se le da un control mensual a este, existen empresas que no realizan estos controles de forma periódica, lo que afectaría en el cumplimiento de los objetivos planteados.

9- ¿Cada una de las actividades que realizan sus empleados están calendarizadas?

- a) Si, los empleados saben la calendarización.
- b) Si, solamente los gerentes sabemos esas fechas.
- c) No se considera necesario.

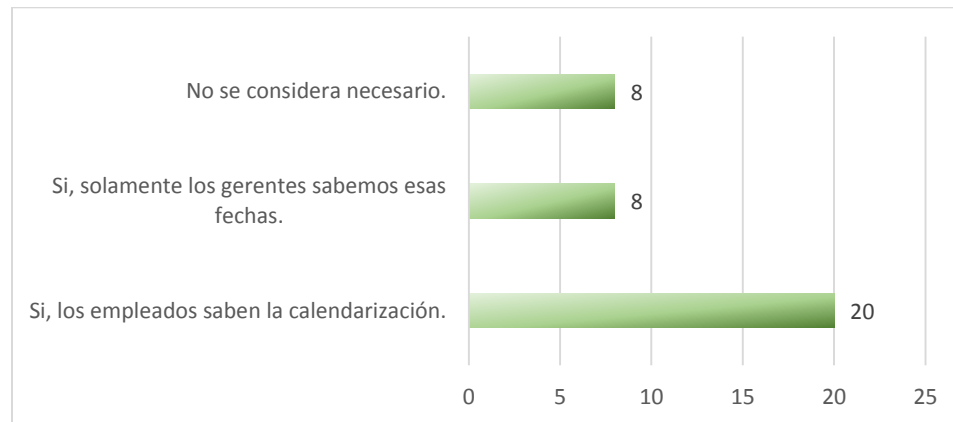


Figura 9: Análisis de calendarización de actividades.

Fuente: elaboración propia

Del total de 46 encuestados 20 indicaron que si cuentan con una calendarización y sus empleados están informados de esta, mientras que 8 de los encuestados mencionaron que solamente los gerentes tienen conocimiento de esta, el hecho de que los empleados no la conozcan, o en su defecto no exista, puede afectar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa ya que es necesario programar y detallar qué actividades deben realizar los empleados para que estos sepan exactamente qué hacer dentro de la empresa, se puede ver aquí reflejado también, la falta de planes operativos en las empresas.

10- Al realizar una adecuada planeación estratégica ¿Qué resultado cree que puede tener en su empresa?

- a) Mejorar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos disponibles.
- b) Alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos en el plazo establecido.
- c) Una adecuada toma de decisiones.

d) No tiene ningún resultado.

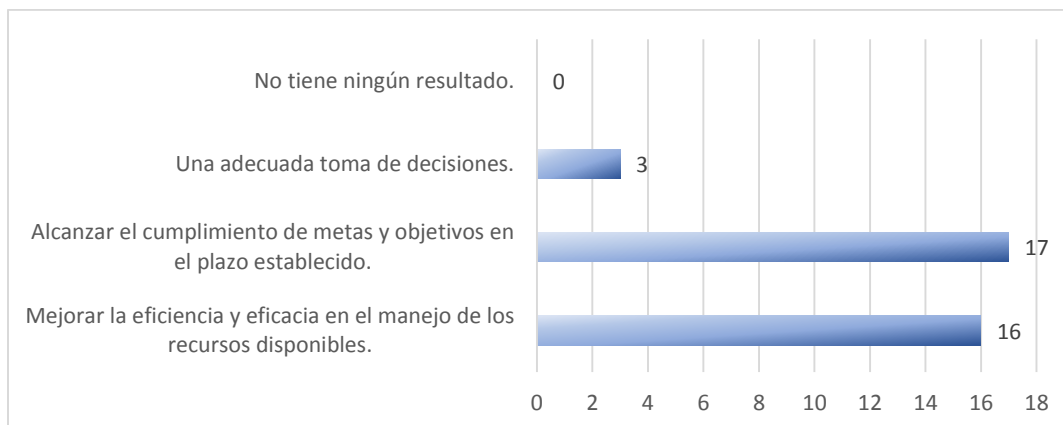


Figura 10: Análisis de resultados de aplicación de planeación estratégica.

Fuente: elaboración propia

Del total de encuestados 17 creen que el realizar una adecuada planeación estratégica les ayuda a alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos en el plazo establecido, seguido por 16 que consideran que esta mejora la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos disponibles y solamente 3 que mencionaron que obtendrían como resultado una adecuada toma de decisiones.

La aplicación de una planeación estratégica permite cumplir con estos resultados, por lo que se considera necesario que exista una guía que ayude a implementar un plan estratégico correctamente y se le brinde el seguimiento necesario para que se puedan cumplir y obtener los mejores resultados.

11- ¿Cuánta importancia considera usted que tiene la planeación estratégica dentro de la empresa?

- a) Mucha.
- b) Poca.
- c) Nada.

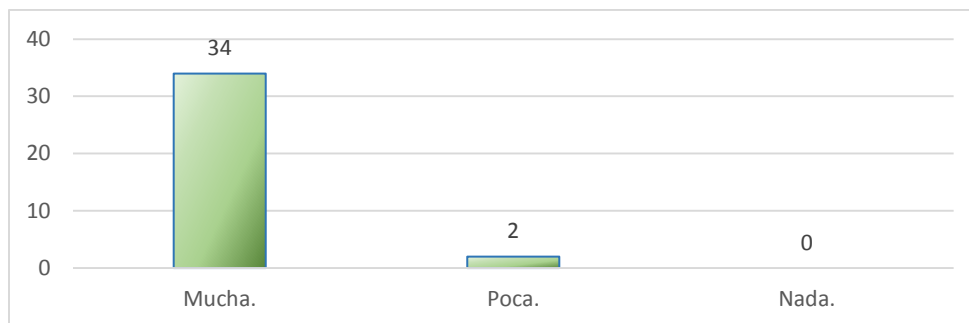


Figura 11: Análisis de la importancia de la planeación estratégica dentro de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Casi en su totalidad con un total de 34 respuestas, concuerdan con que la planeación estratégica tiene mucha importancia dentro de la empresa. Con lo que se puede concluir que en su mayoría los gerentes son conscientes del alcance que tiene la aplicación de una planeación dentro de sus empresas.

12- A su criterio, ¿considera que la planeación con la que labora su empresa los hace competitivos en el mercado?

- a) Sí.
- b) No.



Figura 12: Análisis de la competitividad de la empresa al aplicar la planeación.

Fuente: elaboración propia

Para ser competitivo en el mercado es necesario diseñar planes y estrategias de negocio que le permitan a la empresa crecer en el mercado, por lo que es importante también realizar una adecuada toma de decisiones, en su mayoría están de acuerdo que la planeación estratégica aplicada en la empresa que laboran si los hace competitivos en el mercado, con lo que se concluye que la aplicación de una correcta planeación si influye positivamente en los resultados que se obtienen en el mercado.

2.4 Diagnóstico de la información

Al realizar una planeación estratégica se debe proyectar todo aquello que se pretende lograr en la empresa, establecer objetivos y la ruta a seguir para el cumplimiento de estos. Los objetivos empresariales son parte fundamental de la planeación estratégica y también en la toma de decisiones, se sabe que dentro de la planeación estratégica las compañías deben definir como puntos iniciales su visión y misión seguidos del diseño de las estrategias y planes operativos que servirán de guía a la empresa al establecer sus objetivos. De la muestra analizada se tiene que en su mayoría las empresas si cuentan con misión y visión y además se plantean cada cierto tiempo objetivos empresariales que ayudan en el cumplimiento de sus metas; sin embargo, no en su totalidad desarrollan estrategias de negocio o planes operativos lo que podría significar que los objetivos planteados no están basados en la aplicación de una planeación estratégica.

La elaboración de presupuestos, es un factor importante a considerar antes de tomar decisiones en la empresa al analizar la muestra se observa que las empresas, al momento de plantear sus presupuestos no los elaboran en su totalidad, por este hecho, aunque tengan un proceso o un plan no cuentan con una planeación estratégica completa, por lo que es

necesario que se cuente con una guía que le permita formular adecuadamente esta planeación.

En cuanto a la interrogante si la planeación estratégica los hace más competitivos en el mercado, la mayoría si ven como sus planes influyen en sus decisiones y en el cumplimiento de objetivos, por ende, si ellos no contaran con planeación estratégica, sus decisiones y objetivos se verían afectados directamente; mientras que el porcentaje que seleccionó que no influye, podría significar que no se está realizando una adecuada planeación estratégica y es necesario que exista una guía que les ayude a plantear estrategias enfocadas a su empresa.

2.5 Prueba de hipótesis

Hipótesis nula

La falta de aplicación de una planeación estratégica no incide en la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos en las empresas.

Hipótesis alternativa

La falta de aplicación de una planeación estratégica incide en la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos en las empresas.

Para realizar la prueba de la hipótesis se utilizará la fórmula de Chi-cuadrado, ya que es utilizada evaluar la relación entre dos variables, en donde se utilizará la siguiente formula:

$$X^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Tabulación de resultados

Pregunta #10 Al realizar una adecuada planeación estratégica ¿Qué resultado cree que puede tener en su empresa?

Tabla 3: Frecuencia de la variable dependiente

		36		24
Mejorar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos disponibles.	44.40%	16	44.4%	11
Alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos en el plazo establecido.	47.20%	17	47.2%	11
Una adecuada toma de decisiones.	8.30%	3	8.3%	2
No tiene ningún resultado	0.10%	0	0.1%	0
	100.00%	36.00	100.0%	24

Fuente: elaboración propia

Pregunta #12 A su criterio, ¿considera que la planeación con la que labora su empresa los hace competitivos en el mercado?

Tabla 4: Frecuencia de la variable independiente

		36
Sí.	67.50%	24
No.	32.50%	12
	100.00%	36.00

Fuente: elaboración propia

Frecuencia observada

Tabla 5: Frecuencia observada en las variables

Competitivos en aplicar planeación estratégica	Mejorar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos disponibles.	Alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos en el plazo establecido.	Una adecuada toma de decisiones.	No tiene ningún resultado	Total
Sí	11	11	2	-	24
No	-	-	-	12	12
Total	11	11	2	12	36

Fuente: elaboración propia

Frecuencia esperada

Tabla 6: Frecuencia esperada en las variables

Planeación Estratégica	Mejorar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos disponibles.	Alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos en el plazo establecido.	Una adecuada toma de decisiones.	No tiene ningún resultado	Total
Sí	7	7	1	8	24
No	4	4	1	4	12
Total	11	11	2	12	36

Fuente: elaboración propia

Estadístico de prueba

La fórmula a utilizar será la siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde o_i representa cada frecuencia observada y e_i representa cada frecuencia esperada. Al realizar la fórmula con ayuda de Excel se obtuvieron los siguientes resultados:

Estadístico de prueba = 36

Grado de confianza = 95%

Alfa = 0.05

Grados de libertad

Fórmula para el cálculo de grados de libertad= (No. de filas-1) *(No. de columnas-1)

No. de filas = 2, No. de columnas = 4, grados de libertad = 3.

Gráfica de Chi Cuadrado

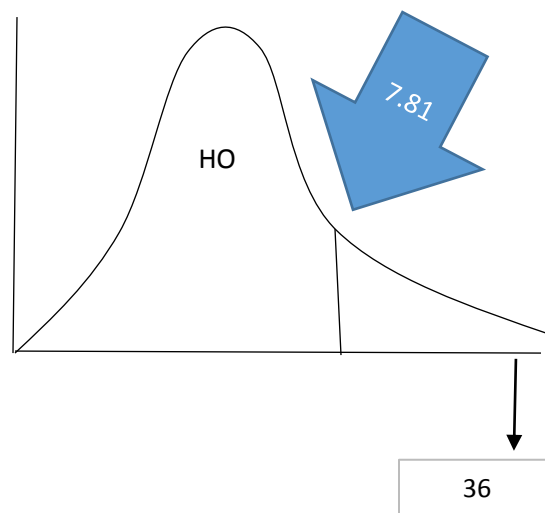


Figura 13: Zona de aceptación de la hipótesis

Fuente: elaboración propia

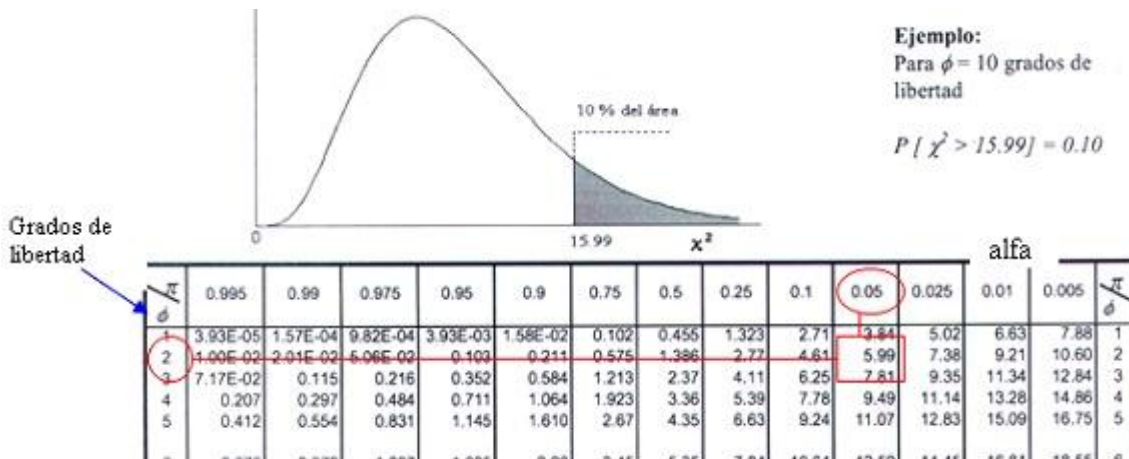


Figura 14: Grados de libertad para gráfico de Chi-cuadrado

Fuente: elaboración propia

2.5.1 Aceptación o rechazo de la hipótesis

Al observar la tabla se obtiene un grado de aceptación de 7.81, el resultado del estadístico es de 36 por lo que se debe rechazar la hipótesis nula, con lo que se concluye que se debe aceptar la hipótesis alternativa la cual señala que la falta de aplicación de una planeación estratégica incide en la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos en las empresas.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN

ESTRATÉGICA

Propuesta de un modelo como herramienta para la toma de decisiones en las medianas empresas dedicadas al sector comercio en el área de San Salvador.

3.1 Estructura propuesta

3.1.1 Funciones del personal

Se entenderá como funciones del personal a todas aquellas actividades que sean asignadas a los colaboradores de un organización como la empresa Agro ferretería La Casa los Tornillos S.A de C.V, la cual es una empresa dedicada a proveer herramientas a la agroindustria, estas actividades deben ser previamente establecidas y calendarizadas por los gerentes de cada departamento de la empresa, esto funciona para el manejo de los tiempos que la empresa ha determinado y así evitar los cuellos de botella que se pueden dar en algún momento entre los diferentes clientes internos.

Los gerentes de la empresa deben procurar el dar con claridad toda la información relevante a las actividades y funciones del personal, mientras más claras y precisas sean las indicaciones, el margen de error y duda son menores.

Organigrama propuesto para las empresas

La representación gráfica de una organización permite que las personas que trabajan en esta tengan el conocimiento de cómo está estructurada jerárquicamente la empresa, considerándose relevante debido a que permite que las líneas de comunicación y liderazgo sean fácilmente identificables.

La empresa Agro ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V, no contaba con una estructura organizacional, por lo tanto, todas las decisiones eran tomadas y comunicadas a los demás trabajadores solamente por el gerente general en quien recaía toda la dirección de la empresa.

La empresa está conformada por 4 accionistas fundadores, los cuales son:

Tabla 7: Accionistas de Agro ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V.

ACCIONISTAS	% DE PARTICIPACIÓN
Miguel Ángel González	50%
María Fernanda Mendoza	25%
Manuel Ernesto Pineda	15%
Ferretería “La Única”	10%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información de la tabla 1 se le sugiere a la empresa desarrollar un organigrama descentralizado, donde se requiere la formación de una junta directiva, la cual estará conformada por un presidente, un secretario y dos síndicos, quienes serán las personas encargadas de tomar las decisiones de la empresa, las cuales son planteadas por las gerencias de cada área, lo que permite que la toma de decisiones sea más rápida y además les brinda independencia a los miembros de la entidad.

Organigrama de la empresa Agro ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V.

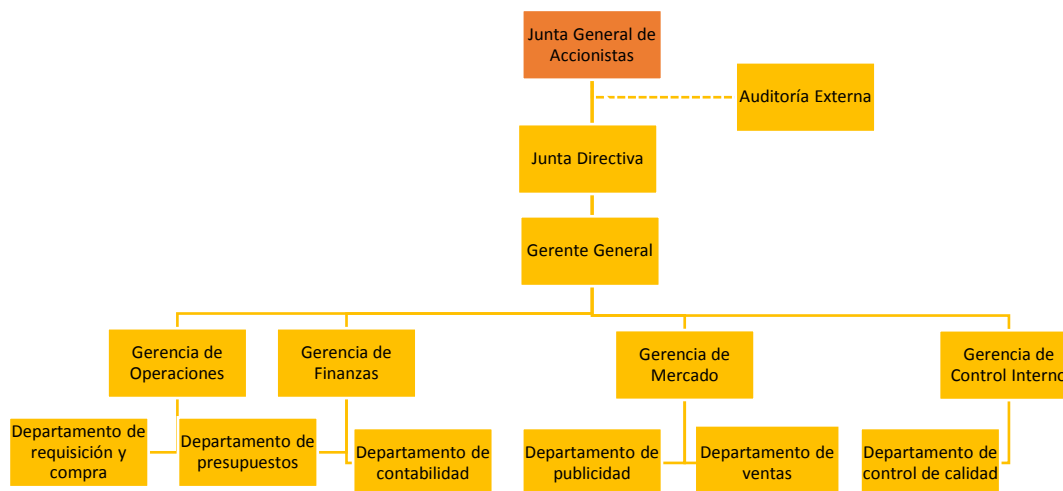


Figura 15: Organigrama propuesto para la empresa Agro ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V.
fuente: elaboración propia

3.2 Descripción del modelo de planeación estratégica como herramienta para la toma de decisiones.

El modelo de planeación estratégica a proponer es una herramienta manejable para cualquier organización que decida aplicarla, es necesario recordar que la planeación estratégica puede ser realizada por cada uno de los departamentos o unidades orgánicas que componen una organización con la finalidad de cumplir con los objetivos generales de la empresa, en este caso se aplicará la planeación para la empresa Agro-ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V como organización y desarrollado con mayor profundidad en el departamento de finanzas.

3.2.1 Generalidades de la empresa

Es completamente necesario que las empresas, aunque haya transcurrido un tiempo en la industria comercial, inicien con estructurar y definir claramente las generalidades de la empresa, es decir definir la filosofía por la que existen.

Para poder llevar a cabo esto, se debe de establecer y seguir una serie de pasos ordenados los cuales son parte general pero primordial de la planeación estratégica.

Para el caso de la empresa Agro-ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V es indispensable conocer su historia y a que se dedica debido a que estos son elementos indispensables para el seguimiento de los pasos de la planeación estratégica.

La empresa Agro-ferretería La Casa Los Tornillos, S.A. de C.V. es una sociedad salvadoreña de capital variable, constituida por escritura social de fecha 31 de mayo de 1989 que cuenta con más de 30 años de presencia en el mercado salvadoreño, dedicada a la compra y venta de productos relacionados a: la agricultura y ferretería, con una amplia variedad de productos para la construcción, materiales, productos para uso en animales y productos para el cuidado de cultivos. La situación financiera de Agro-Ferretería La Casa Los Tornillos, S.A. de C.V. al 31 de diciembre de 2020 está compuesta por la siguiente información:

Tabla 8: Estado de situación financiera de Agro ferretería La Casa Los Tornillos, S.A. DE C.V.

Agro ferretería La Casa Los Tornillos, S.A. DE C.V.					
Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2020					
Valores Expresados en dólares de los Estados Unidos de América					
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE		229,771.81	PASIVO CORRIENTE		120,173.94
Efectivo y Equivalente	75,426.00		Cuentas por Pagar Comerciales	65,204.43	
Inventarios	133,685.5		Beneficios a Empleados por Pagar	3,560.66	
Cuentas por Cobrar	13,603.74		Porción Corriente de Préstamos Bancarios	25,000.00	
IVA Crédito Fiscal	7,056.57		Obligaciones con partes relacionadas	22,292.85	
			Impuesto por pagar	4,116.00	
ACTIVO NO CORRIENTE		107,816.00	PASIVO NO CORRIENTE		175,000.00
Inversiones en Asociada	25,680.00		Préstamos por Pagar a Largo Plazo	175,000.00	
Propiedad Planta y Equipo - Neto	82,136.00				
			PATRIMONIO		42,413.87
			Capital Social	23,166.42	
			Reserva Legal	4,633.28	
			Utilidades por Distribuir	5,010.17	
			Utilidad del Ejercicio	9,604.00	
TOTAL ACTIVO		337,587.81	TOTAL PASIVO y PATRIMONIO		337,587.81

Fuente: elaboración propia

Tabla 9: Estado de resultados de Agro ferretería La Casa Los Tornillos, S.A. DE C.V.

Agro ferretería La Casa Los Tornillos, S.A. DE C.V.		
Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020		
Valores Expresados en dólares de los Estados Unidos de América		
INGRESOS		153,624.00
Ingresos por venta de bienes	153,624.00	
(-) COSTOS DE OPERACIÓN		93684.00
Costo de venta de bienes	93,684.00	
UTILIDAD BRUTA		59,940.00
(-) GASTOS DE OPERACIÓN		34,220.00
Gastos de Administración	19,568.00	
Gastos de Ventas	14,652.00	
(-) GASTOS DE NO OPERACIÓN		12,000.00
Gastos Financieros	12,000.00	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		13,720.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA		13,720.00
Impuesto Sobre la Renta		4,116.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		9,604.00

Fuente: elaboración propia

3.2.1.1 Misión

El primer paso de la planeación es el establecimiento de la misión, esta describe la razón de ser de la empresa, su propósito es reflejar el motivo por el cual se existe.

La misión conlleva una serie de respuestas a las dudas: ¿Quién es la empresa?, ¿Qué busca?, ¿Que se hace en ella? y ¿Para qué se trabaja?

Para la empresa Agro ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V. la misión es la siguiente:

“Somos una empresa con más de 30 años proveyendo soluciones con materiales y herramientas de agro ferretería, para la pequeña y mediana industria y comercio, que busca un surtido completo y permanente de alta calidad a un precio altamente accesible y competitivo para nuestros clientes, ofreciendo así la mejor atención posible a través del personal sumamente capacitado, eficiente y responsable.”

La misión de la empresa ha sido diseñada para proyectar a la organización, al personal y al cliente externo el propósito para el cual se realizan las actividades y las modificaciones de la dinámica de la organización.

La misión debe limitarse para que no de una imagen irreal, pero al mismo tiempo debe dejar espacio al crecimiento de la organización.

3.2.1.2 Visión

El segundo paso para la planeación estratégica es definir la visión de la empresa claramente, para esto se debe conocer precisamente dónde se quiere llevar a la empresa.

La visión de toda organización posee cuatro elementos básicos que la componen: Misión, Valores, Propósito e Imagen.

Se debe remarcar que la planeación estratégica es un sistema que debe seguirse y diseñarse ordenadamente, por lo que al ya haberse diseñado la misión se procede al siguiente elemento el cual es los valores de la empresa.

Para la empresa Agro-ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V los valores que se han establecido y a los cuales le es fiel son los siguientes:

Atención al Cliente: Ofrecer la mejor atención a cada uno de los clientes que visiten nuestras instalaciones, a su vez anticipándonos a la mejor orientación e identificación de las necesidades de los clientes para ofrecer mejores productos.

Responsabilidad: Mejorar y otorgar calidad a los productos comprometiéndonos a entregar con eficiencia, precios accesibles y en excelentes condiciones nuestros productos.

Orientación a la calidad: Capacidad para mantener el mejor desempeño en cada uno de los productos que coloquemos a disposición de los clientes.

Liderazgo: Ser líder a nivel nacional en ventas y en la calidad de nuestros productos.

Seguidamente se debe analizar cuál es el propósito por el cual labora la empresa, en el caso de Agro-ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V es el posicionarla a nivel nacional para incrementar las ventas en los próximos 12 meses aplicando procesos de innovación y marketing encabezados por el gerente de mercadeo de la empresa.

Posteriormente se considera la imagen que se desea tener de la organización, para la empresa La Casa Los Tornillos su imagen a proyectar es posicionarse y ser una empresa líder a nivel nacional, y reconocida por su alta calidad en productos, con precios accesibles y constante innovación de sus productos, enfocados en la mejor atención de los clientes. Al

completar cada uno de los puntos antes señalados la empresa puede fácilmente diseñar su visión.

3.2.1.3 Análisis de la situación interna de la empresa.

La misión y visión de la empresa son aspectos generales de la organización, por lo que toda la empresa se rige por ellas, pero después de eso los siguientes pasos a presentar pueden ser diseñados por la junta directiva, o por cada gerente de departamento, esto quiere decir que se realizan para el departamento en específico.

En el siguiente paso a realizar en el análisis interno se debe evaluar la realidad de los procesos y relaciones internos de la empresa, este análisis puede ser realizado a la empresa en general y a cada uno de los departamentos, para este punto se puede hacer uso de una gran variedad de herramientas debido a que el uso de este análisis puede variar dependiendo del uso que se le desee dar, un ejemplo es el análisis FODA el cual es una herramienta que permitirá ver la realidad interna de la empresa, este análisis interno permitirá que la empresa pueda determinar objetivos y estrategias enfocadas en el mejoramiento de la organización, mientras se tenga una clara idea de lo que pasa realmente dentro de esta organización.

Para el caso de la empresa Agro-ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V se ha desarrollado los siguientes análisis interno FODA:

Fortalezas:

1. Los empleados tienen una amplia motivación lo cual afirma su lealtad hacia la empresa y baja el índice de rotación de personal.
2. El clima laboral de la empresa es muy agradable y de confianza.

3. Los empleados son dedicados en sus labores y con amplia experiencia en su campo de trabajo.
4. Los empleados conocen las tareas que deben realizar y como aplicarlas ya que se tiene descrito el perfil de puesto de todos los miembros de la empresa.
5. Se conoce ampliamente el mercado al cual están dirigidos, constructores, contratistas y ferreterías.
6. La experiencia de la empresa en los años de servicios.
7. Buena reputación con los proveedores.

Debilidades

- 1- No se le ha comunicado la misión y la visión de la empresa a los empleados.
- 2- No existe un método constante para medir la satisfacción del cliente.
- 3- No hay una forma en que el cliente pueda realizar una retroalimentación formal para presentar quejas, sugerencias, etc.
- 4- Las instalaciones administrativas son muy reducidas y están junto a la sala de ventas sin separación.

3.2.1.4 Análisis de la situación externa de la empresa

Este análisis es el paso que puede ser realizado simultáneamente con el análisis interno, así como después de este, consiste en detectar y evaluar las situaciones y tendencias que suceden en el entorno de la empresa, su finalidad es el conocer lo que está aconteciendo a los alrededores de la empresa. En este análisis se debe evaluar aspectos que ya existen como también aquellos que podrían existir, por ejemplo, si se reside en países con alto índice de desastres naturales como es el país de El Salvador y su alta cantidad de sismos, entonces se debe evaluar como estos aspectos inciden directamente a la empresa en

general y en caso específico como el efecto en los estados financieros y a los porcentajes de ventas de la empresa.

En el caso de la empresa Agro-ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V se realizó el siguiente análisis externo con el método de combinación de factores desarrollado por el departamento de finanzas para la empresa en general:

Para evaluar si las predicciones del año siguiente del país afectaran negativa o positivamente a las operaciones de la empresa, se aplica la combinación de factores, en este caso la situación climática, los efectos de la pandemia por COVID-19 aumentarán o disminuirán las operaciones de la empresa. Obteniendo estos datos de economistas o del Ministerio de Economía se proyecta las ventas que se desean tener para finales del año, en el caso de la empresa La Casa Los Tornillos se está proyectando para el año 2021.

Tabla 10: Método de combinación de factores

Método de Combinación de Factores

Ventas históricas al 2020 \$ 153,624.00

Descripción	Tipo	Variación
Compra de productos nuevos		\$30,000.00
Aumento de ventas causado por crisis del Virus Covid - 19.		+ 15.00%
Implementación de nuevas estrategias de servicio al cliente en línea.		+ 15.00%
Reducción de ventas por épocas de sequía		- 5.00%
Aumento de ventas en época lluviosa		+ 5.00%
	Ventas Proyectadas	\$193,199.81

Fuente: elaboración propia

Estos datos servirán como insumos principales para la unidad de presupuestos en el departamento de Finanzas de la empresa, ahora bien, es necesario evaluar las situaciones externas de la empresa en general con ayuda del análisis FODA.

OPORTUNIDADES

1. Inversión en productos diversificados.
2. Obtención de contratos con el Gobierno para abastecer de productos para las construcciones (proyectos).
3. Acceso a nuevas tecnologías.
4. Edificación de nuevos sectores del país.
5. Relacionarse comercialmente con constructoras, pequeñas, medias y grandes.

AMENAZANAS

1. Entrada de cadenas de ferreterías a nivel nacional.
2. Incremento de costos de materiales.
3. Uso de tecnología y sistemas computarizados por parte de la competencia.
4. Mercado con alto nivel de competencia.
5. Alza de aranceles en la importación de productos ferreteros.
6. Crisis mundial.

3.2.1.5 Establecimiento de los objetivos.

El siguiente paso hace referencia a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales deben ser siempre considerados a plazo específicos.

Una vez realizados los análisis internos y externos de la organización, se establecen los objetivos que permitirán el logro de la misión (el propósito) de la empresa, estos deben así mismo permitir aprovechar las oportunidades externas con las fortalezas internas y superar las amenazas externas y debilidades internas que se poseen.

Todos los objetivos deben tener en cuenta los recursos y las capacidades que posee la empresa. Estos a su vez deben ser realistas, medibles, generales o específicos para alguna área determinada, como es el caso de los objetivos que debe alcanzar cada departamento.

A continuación, se presentan los objetivos planteados para la empresa agro-ferretería La Casa Los tornillos, S.A. de C.V:

1. Posicionar a nivel nacional la empresa mediante un servicio al cliente de alta calidad.
2. Satisfacer las necesidades primordiales de nuestros consumidores ofreciendo productos de alta calidad y duración.
3. Innovar en tecnología en las principales áreas de la empresa, para lograr reducción de tiempo en los procesos internos de la empresa.
4. Incrementar las ventas anuales por medio de la publicidad y promociones a clientes.

Estos cuatro objetivos abren la puerta a desarrollar objetivos específicos para los departamentos de La casa de los Tornillos, por ejemplo, para cumplir el objetivo 2, el departamento de ventas y presupuestos deben proponerse el objetivo de adquirir productos de alta calidad que permitan la rentabilidad de la empresa y satisfacción del cliente.

3.2.2 Selección de las estrategias.

Una vez establecidos los objetivos empresariales y específicos de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan a la organización cumplir estos objetivos, es indispensable tener en mente que las estrategias son únicas de cada entidad y permiten el alcance de los beneficios que se pretenden obtener.

Para este punto se debe contar con todos los análisis anteriormente mencionados, debido a que toda la información que se recolecta en dichas etapas permite que se evalúen todas las oportunidades que se posean y que el proceso de toma de decisión sea eficiente y eficaz.

Las estrategias que se han diseñado son con base en los análisis, siendo estos funcionales para las actividades y la toma de decisiones de la empresa Agro-ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V y son las siguientes:

1. Establecimiento de redes sociales actuales para poder dar a conocer las actividades empresariales y los productos de la compañía.
2. Invertir en un sistema de entregas a domicilio que permita la adquisición de productos desde la comodidad de los hogares de los clientes, mejorando y aumentando así las ventas
3. Establecer relaciones convenientes con proveedores que den acceso a productos de alta calidad y a precios accesibles.
4. Capacitar al personal en cursos de servicio al cliente, los cuales mejoren la calidad en que se sirve a los consumidores con la finalidad de incentivar a la lealtad y preferencia de estos hacia la empresa.

3.2.2.1 Establecimiento de redes sociales actuales para poder dar a conocer las actividades empresariales y los productos de la compañía.

Con el objetivo de incrementar las ventas de la compañía y ampliar el conocimiento sobre los productos ofrecidos a los clientes, la junta directiva de Agro-Ferretería Casa los Tornillos, S.A. DE. C.V. decide contratar un servicio de “Community Manager”, el cual se establece que dicha persona estará sujeta al departamento de publicidad devengando

honorarios mensuales de \$1,200.00, el perfil del profesional a ser elegido debe ser el siguiente:

1. Licenciado en mercadeo internacional
2. Ser pro activo
3. Tener experiencia en puestos similares
4. Dominio y capacidad de diferentes herramientas de publicidad
5. Disponibilidad en horarios

Funciones del cargo:

Las funciones que desempeñará la persona a cargo del “Community Manager” será estar pendiente de todas las redes sociales de la compañía, sea página de Facebook, Instagram, sitio web, a su vez estar subiendo y creando contenido para dicha página y estar interactuando con los clientes sobre consultas que llegue a las redes sociales.

Se espera que el margen de ganancia por ejecutar esta estrategia sea del 10% sobre el costo de venta de la estrategia, lo cual haciende a \$1,650.00 mensuales.

3.2.2.2 Desarrollo de la estrategia de inversión del sistema de entregas a domicilio.

Como anteriormente se ha mencionado todos los departamentos de la organización deben hacer lo posible para que los objetivos sean alcanzados, de la misma forma es para las estrategias.

La planeación estratégica permite que se planeen las acciones necesarias que sean capaces de desarrollar las estrategias establecidas y por ende cumplir los objetivos, en el caso de La Casa Los Tornillos, su estrategia de “Invertir en un sistema de entregas a domicilio que permita la adquisición de productos desde la comodidad de los hogares de los clientes, mejorando y aumentando así las ventas”, requiere que el departamento de

presupuestos proponga un proyecto de inversión de vehículos y personal capacitado para realizar estas actividades.

Para que el departamento de presupuestos pueda sostener y apoyar la idea de la inversión es necesario proyectar los presupuestos ya que se es necesario contar con una guía que permita evaluar si las decisiones que se pretenden tomar beneficiaran o no a la organización, es por esto que es necesario desarrollar un sistema de proyección presupuestaria que es parte de los planes con los que debe contar en las planeaciones estratégicas para el ámbito administrativo financiero la empresa Agro-ferretería La Casa Los Tornillos S.A. de C.V posee una vasta variedad de productos que están clasificados en líneas de producción, se utilizaran para la proyección presupuestaria las cuatro líneas de productos las cuales son herramientas de mano, elementos de unión, elementos de construcción y productos de fijación.

Para comenzar con los presupuestos de la empresa, el primer paso es calcular que porcentaje de las ventas mensuales serán constituida por cada línea de productos con los que cuenta la empresa. Estos datos deben ser estimados tomando en cuenta los datos históricos, esto quiere decir que según las tendencias de años anteriores y como fueron los porcentajes de venta en cada mes se predicen los datos de las posibles ventas, como se puede ver en la tabla 11.

Tabla 11: Distribución mensual de ventas

Distribución de Ventas

Mes	Ventas por Producto al Mes				
	Ventas por Mes	Herramientas de mano	Elementos de unión	Elementos de construcción	Productos de fijación
Enero	5%	22%	18%	26%	34%
Febrero	12%	25%	22%	26%	27%
Marzo	10%	22%	24%	26%	28%
Abril	11%	22%	20%	30%	28%
Mayo	10%	15%	19%	32%	34%
Junio	13%	21%	23%	30%	26%
Julio	10%	18%	19%	34%	29%
Agosto	8%	19%	22%	29%	30%
Septiembre	7%	20%	18%	31%	31%
Octubre	6%	21%	20%	29%	30%
Noviembre	5%	25%	24%	26%	25%
Diciembre	3%	25%	26%	25%	24%
	100%				
		21%	21%	29%	29%

Fuente: elaboración propia

Adicional a los análisis externos e internos realizados como los primeros pasos en la planeación, es indispensable conocer las políticas que se establecieron en la empresa para poder realizar las operaciones normales, sus plazos de préstamos, sus políticas de inventario, su porcentaje de ventas y compras al crédito y al contado. Toda la información descrita en los objetivos, estrategias, políticas, la misión y visión de la empresa permite que las decisiones que se deben tomar en estas proyecciones y presupuestos sean guiadas al cumplimiento de las metas y objetivos.

Tabla 12: Determinación de producción y ventas proyectadas

Determinación de Producción y Ventas Proyectadas								
	Linea 1		Linea 2		Linea 3		Linea 4	
Ventas	\$	42,503.96	\$	34,775.97	\$	50,231.95	\$	65,687.94
Precio por Unidad	\$	41.50	\$	21.95	\$	67.95	\$	37.15
Unidades a Vender		1,024		1,584		739		1,768

Fuente: elaboración propia

Para el caso de las cuatro líneas de productos presentadas por la empresa, se muestra con su precio de venta el cual es presentado al cliente, según la proyección de venta se

estima cuantas unidades de cada producto deben ser vendidos para obtener la proyección deseada.

Los presupuestos de proyecciones de venta, de inventarios, etc. son creados siendo guiados por los objetivos y las estrategias establecidas previamente, si los presupuestos brindan una idea a futuro no conveniente para la empresa, esta puede optar por cambiar las estrategias u objetivos, es aquí donde las tomas de decisiones son mucho más eficientes cuando se tiene claridad de la finalidad de la empresa y esa claridad permite ver las múltiples soluciones que un problema futuro requiera. Este mismo sistema permite que aun los estados financieros puedan ser proyectados como se muestra en la tabla 14.

Tabla 13: Presupuesto de ventas para el año 2021

Presupuesto de Ventas							
Periodo de Enero a Diciembre de 2021							
Expresado en Dolares							
Mes	Línea 1	Línea 2	Línea 3	Línea 4	Sub Total	IVA	Total
Enero	\$ 2,125.20	\$ 1,738.80	\$ 2,511.60	\$ 3,284.40	\$ 9,659.99	\$ 1,255.80	\$ 10,915.79
Febrero	\$ 5,100.48	\$ 4,173.12	\$ 6,027.83	\$ 7,882.55	\$ 23,183.98	\$ 3,013.92	\$ 26,197.89
Marzo	\$ 4,250.40	\$ 3,477.60	\$ 5,023.20	\$ 6,568.79	\$ 19,319.98	\$ 2,511.60	\$ 21,831.58
Abril	\$ 4,675.44	\$ 3,825.36	\$ 5,525.51	\$ 7,225.67	\$ 21,251.98	\$ 2,762.76	\$ 24,014.74
Mayo	\$ 4,250.40	\$ 3,477.60	\$ 5,023.20	\$ 6,568.79	\$ 19,319.98	\$ 2,511.60	\$ 21,831.58
Junio	\$ 5,525.51	\$ 4,520.88	\$ 6,530.15	\$ 8,539.43	\$ 25,115.98	\$ 3,265.08	\$ 28,381.05
Julio	\$ 4,250.40	\$ 3,477.60	\$ 5,023.20	\$ 6,568.79	\$ 19,319.98	\$ 2,511.60	\$ 21,831.58
Agosto	\$ 3,400.32	\$ 2,782.08	\$ 4,018.56	\$ 5,255.03	\$ 15,455.99	\$ 2,009.28	\$ 17,465.26
Septiembre	\$ 2,975.28	\$ 2,434.32	\$ 3,516.24	\$ 4,598.16	\$ 13,523.99	\$ 1,758.12	\$ 15,282.11
Octubre	\$ 2,550.24	\$ 2,086.56	\$ 3,013.92	\$ 3,941.28	\$ 11,591.99	\$ 1,506.96	\$ 13,098.95
Noviembre	\$ 2,125.20	\$ 1,738.80	\$ 2,511.60	\$ 3,284.40	\$ 9,659.99	\$ 1,255.80	\$ 10,915.79
Diciembre	\$ 1,275.12	\$ 1,043.28	\$ 1,506.96	\$ 1,970.64	\$ 5,795.99	\$ 753.48	\$ 6,549.47
Total	\$42,503.96	\$34,775.97	\$50,231.95	\$65,687.94	\$193,199.81	\$25,115.98	\$218,315.79

Fuente: elaboración propia

Tabla 14: Estado de resultados proforma para el año 2021

Estado de Resultado Proforma		
(+) Ventas		193,199.81
(-) Costo de Venta		110,399.89
Utilidad Bruta		82,799.92
(-) Gastos de Operación		44,024.97
(-) Gastos de Administración	17,870.98	
(-) Gastos de Venta	15,455.99	
(-) Depreciación	10,698.00	
Utilidad de Operación		38,774.95
(+) Otros Ingresos		0.00
(-) Otros Gastos		0.00
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos		38,774.95
(-) Gastos Financieros		
Utilidad antes de Impuestos		38,774.95
(-) Reserva Legal		
(-) Impuesto		11,632.49
(=) Utilidad del Ejercicio		27,142.47

Fuente: elaboración propia

Este estado de resultado proyectado puede ser comparado al del año anterior y así determinar, si lo que se planea hacer en el año proyectado aumenta o disminuye sus ventas y sus utilidades, en él se pueden ver reflejados de manera proyectada los incrementos en ventas que se esperan tener luego de llevar a cabo el proyecto de inversión. Es en todos estos procesos donde la importancia de la planeación estratégica se revela y permite que todo funcione como un sistema óptimo.

Si la empresa no tuviera la planeación estrategia definida y estructurada, realizar estas proyecciones se volvería una tarea difícil y las decisiones tomadas correrían el riesgo de no ser eficientes y eficaces.

Para esto primero se debe describir la inversión y su justificación para así presentar dicho proyecto a las autoridades pertinentes; para la empresa La Casa Los Tornillos su descripción es la siguiente:

Desarrollo de un servicio de entregas a domicilio, que le permita a la empresa el aumento de las ventas de sus diferentes productos, así como la comodidad del cliente para poder adquirir sus productos en su hogar.

Justificación

1. Incremento de la Demanda de los Productos de la Compañía.
2. Aumento del mercado.
3. Ampliación de las ventas anuales.
4. Productos serán enviados con eficiencia y a tiempo para cumplir con las necesidades de los clientes.

Seguidamente se determina todos los costos que son necesarios realizar y los cambios de capital de trabajo que permite determinar si el proyecto de inversión requiere de un financiamiento interno o externo como los muestra la tabla 15.

Tabla 15: Determinación de la inversión del activo

Determinación de la Inversión			
Costo del Activo	\$	15,000.00	
+ Desembolsos Adicionales Necesarios			
Traslado	\$	300.00	
Costo del Activo Fijo			\$ 15,300.00
+/- Cambios en Capital de trabajo neto operativo			\$ 6,518.88
Incremento en Activos Corrientes	\$	6,601.42	
Incremento en Pasivos corrientes	\$	82.54	
Inversión Inicial Incremental			\$ 21,818.88

Fuente: elaboración propia

Se determina que se podrá hacer un financiamiento interno debido a que los incrementos en los pasivos son bajos en relación con los activos que posee la empresa, por lo que se estima que la empresa puede soportar la inversión con fondos propios.

Para una correcta proyección, se debe estimar la depreciación que tendrán los activos en los cuales se invertirá, dado que son cinco motocicletas la depreciación de esto es de 4 años y su depreciación por años se muestran en la tabla 16.

Tabla 16: Depreciación del activo

Nombre del Activo		Vida Util (Años)		4
Adquisición de cinco Motocicletas para la entrega de los productos de la agro-ferretería				
Año	Costo del Activo Fijo	Depreciacion Anual	Dep. Acumulada	Valor Actual
				15,300.00
2021	15,300.00	3,825.00	3,825.00	11,475.00
2022	15,300.00	3,825.00	7,650.00	7,650.00
2023	15,300.00	3,825.00	11,475.00	3,825.00
2024	15,300.00	3,825.00	15,300.00	-

Fuente: elaboración propia

Estos datos se convierten en los insumos principales para la proyección de cuanto incrementaría las ventas si la empresa tomase la decisión la invertir en el desarrollo de un servicio de entrega a domicilio para así cumplir con el objetivo de aumentar las ventas, los mismos insumos son usados para determinar el flujo del proyecto como se muestra en la tabla 17; el cual, permite verificar y evaluar el aumento de las ventas en el momento en que el proyecto es implicado.

Tabla 17; Flujo incremental del proyecto

Flujo Incremental del Proyecto							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas Netas	21,818.88	14,199.65	14,767.64	15,358.34	15,972.68	16,611.58	17,192.99
- Costo de Ventas		5,679.86	5,793.46	5,909.33	6,027.51	6,148.06	6,271.02
Utilidad Bruta		8,519.79	8,974.18	9,449.02	9,945.16	10,463.52	10,921.96
- Gastos de Administración monetarios		425.99	443.03	460.75	479.18	498.35	515.79
- Gastos de Venta monetarios		532.49	553.79	575.94	598.98	622.93	644.74
- Depreciación		3,825.00	3,825.00	3,825.00	3,825.00	-	-
Gastos de Operación		4,783.48	4,821.82	4,861.69	4,903.16	1,121.28	1,160.53
Utilidad de Operación		3,736.31	4,152.36	4,587.33	5,042.01	9,342.24	9,761.44
+Otros Ingresos Gravados		-	-	-	-	-	-
-Otros Gastos Deducibles		-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Intereses e Impuestos		3,736.31	4,152.36	4,587.33	5,042.01	9,342.24	9,761.44
-Gastos Financieros		-	-	-	-	-	-
Utilidad del período		3,736.31	4,152.36	4,587.33	5,042.01	9,342.24	9,761.44
- Reserva Legal y otras reservas		261.54	290.67	321.11	352.94	653.96	683.30
- Impuestos		1,042.43	1,158.51	1,279.86	1,406.72	2,606.48	2,723.44
Utilidad Neta		2,432.34	2,703.19	2,986.35	3,282.35	6,081.80	6,354.70
+ Partidas no Monetarias		3,825.00	3,825.00	3,825.00	3,825.00	-	-
+/- Variación en el Capital de Trabajo		6,518.88	13,337.74	20,470.20	27,930.49	34,666.25	41,704.24
Flujo de Efectivo Libre Operativo	21,818.88	12,776.23	19,865.92	27,281.56	35,037.84	40,748.05	48,058.94

Fuente: elaboración propia

El flujo presentado se encuentra de forma incremental para 6 años para el proyecto de inversión, el incremento en las ventas se obtiene luego de aplicar el método de combinación de factores, como se observa en la tabla 15, multiplicado por el porcentaje de incremento esperado, obtenido de un estudio realizado previamente al comportamiento de la empresa en años anteriores, de la misma manera se ha efectuado para los gastos de administración y venta, los cuales representan los salarios de los empleados de la organización.

Para el caso de la inversión, con los datos proyectados fácilmente se puede predecir si es una inversión es rentable para la empresa o no.

Para calcular la rentabilidad del proyecto existen diversos métodos, para el presente trabajo se tomará de base el método de Índice de Rentabilidad, el cual consiste en realizar una relación entre los costos y los beneficios de invertir en un posible proyecto.

El proyecto consta de la adquisición de 5 motocicletas para brindar el servicio a domicilio y de esta manera lograr un incremento en las ventas.

Para medir la rentabilidad del proyecto se utilizará el flujo del proyecto presentado en la tabla 17.

Se sabe que la inversión inicial asciende a US\$34,340.81.

Con el fin de establecer si la inversión a realizar será rentable o no, se toman los siguientes indicadores:

- **Índice de Rentabilidad del Proyecto (IR)**

Fórmula para calcular el índice de Rentabilidad del proyecto

$$r^i = \frac{\sum_{j=1}^n FE_n}{FE_0} = \frac{1}{FE_0} * \sum_{j=1}^n FE_n$$

Aplicando la formula antes mencionada:

AÑOS	FLUJOS DE EFECTIVO
2021	\$ 12,776.23
2022	\$ 19,865.92
2023	\$ 27,281.56
2024	\$ 35,037.84
2025	\$ 40,748.05
2026	\$ 48,058.94

\$ 455,805.43
\$ 21,818.88

RESULTADO	20.8904103	> 1
-----------	------------	-----

El proyecto se puede aceptar debido a que por cada dólar invertido en la compra de 5 motocicletas se estará recuperando la inversión en un 2,089% ((20.8904108/1)*100%).

- **Valor Actual Neto (VAN)**

Fórmula para calcular el VAN

$$VAN = -D_0 + \frac{FC_1}{(1+r)^1} + \frac{FC_2}{(1+r)^2} + \frac{FC_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+r)^n}$$

En donde

FC = Flujo de caja del período

D_0 = Inversión Inicial

r = Tasa de descuento

n = Duración de la inversión

$$\begin{aligned} VAN = & -21,818.88 + \frac{38,081.62}{(1 + 0.376631)} + \frac{59,686.60}{(1 + 0.376631)^2} + \frac{82,698.90}{(1 + 0.376631)^3} + \frac{107,186.58}{(1 + 0.376631)^4} \\ & + \frac{130,925.66}{(1 + 0.376631)^5} + \frac{156,892.18}{(1 + 0.376631)^6} + \frac{184,245.70}{(1 + 0.376631)^7} + \frac{213,044.32}{(1 + 0.376631)^8} \\ & + \frac{243,348.40}{(1 + 0.376631)^9} + \frac{275,220.54}{(1 + 0.376631)^{10}} \end{aligned}$$

VNA=	\$113,033.17
-------------	---------------------

Dado que el resultado es positivo, significa que el proyecto generaría valor a la empresa, es decir, que sería rentable realizar la inversión.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Fórmula para el cálculo de la TIR.

$$r = \left[\frac{CF_1 + CF_2 \pm \dots + CF_n}{D_0} \right]^{\frac{CF_1 + CF_2 + \dots + CF_n}{1*CF_1 + 2*CF_2 + \dots + n*CF_n}} - 1$$

En donde

FC = Flujo de caja del período

D_0 = Inversión Inicial

r = Tasa de descuento

n = Duración de la inversión

Adicional a esta, se utiliza la fórmula para calcular la tasa de retorno de la inversión

$$r = \left[\frac{1,491,330.50}{34,340.81} \right]^{\frac{1,491,330.50}{10,366,694.67}} - 1$$

Obteniendo como resultado que la TIR para el proyecto de inversión asciende a 93.32% y al compararse con la tasa de costo del proyecto la cual es de 33.81%, se puede concluir que dicho proyecto es rentable.

3.2.2.3 Establecer relaciones convenientes con proveedores que den acceso a productos de alta calidad y a precios accesibles.

Para esta estrategia la compañía ha establecido firmar contratos y realizar convenios con proveedores claves, a fin de poder obtener precios razonables y tener el abastecimiento de inventario necesario, las alianzas con las que se ha establecido Agro-Ferretería la Casa los Tornillos, S.A. DE C.V. son:

1. Agro-Ferretería “el amanecer”
2. Agro Ferretería “del pueblo”
3. Ferretería Alonso y CIA, Limitada de C.V.

Con los cuales se ha firmado un contrato de abastecimiento por 2 años en los cuales se han comprometido a proporcionarnos los insumos y materiales y Agro ferretería la Casa Los Tornillos a pagar por dicho valor de forma trimestral hasta cubrir el monto adeudado.

3.2.2.4 Capacitar al personal en cursos de servicio al cliente, los cuales mejoren la calidad en que se sirve a los consumidores con la finalidad de incentivar a la lealtad y preferencia de estos hacia la empresa.

La empresa Agro Ferretería la Casa los Tornillos, S.A. DE C.V. diseñará un plan anual de capacitación para los empleados del área de atención al cliente y ventas el cual será impartido a lo largo del año dos horas los días jueves y viernes por la tarde, los temas que principalmente se van a impartir a los clientes serán:

1. Servicio al cliente
2. Transmisión de información
3. Desarrollo de habilidades
4. Facilidad de expresión

El costo de contratación de personal para plan de capacitación es de \$300.00 mensuales, el cual cubre cada uno de los temas y de acuerdo al horario en que se dará la capacitación al personal.

No.	Mes	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
	Actividades												
1	Servicio al cliente												
2	Transmisión de información												
3	Desarrollo de habilidades												
4	Facilidad de expresión												

Figura 16: Cronograma de actividades de capacitación del personal

Fuente: elaboración propia

Estado de resultados proyectado incluyendo las estrategias

Tabla 18: Estado de resultados proyectado para el año 2021

Estado de Resultados Proyectado		
(+)	Ventas	212,999.81
(-)	Costo de Venta	110,399.89
	Utilidad Bruta	102,599.92
(-)	Gastos de Operación	61,424.97
(-)	Gastos de Administración	17,870.98
(-)	Gastos de Venta	32,855.99
(-)	Depreciación	10,698.00
	Utilidad de Operación	41,174.95
(+)	Otros Ingresos	0.00
(-)	Otros Gastos	0.00
	Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	41,174.95
(-)	Gastos Financieros	
	Utilidad antes de Impuestos	41,174.95
(-)	Reserva Legal	
(-)	Impuesto	12,352.49
(=)	Utilidad del Ejercicio	28,822.47

Fuente: elaboración propia

En el presente estado de resultados se reflejan todos los incrementos que se han proyectado luego de realizar las 4 estrategias antes mencionadas, a diferencia del estado de resultados mostrado en la tabla 8 en este se muestra el incremento en los gastos de venta que representan los gastos por los cursos a impartir, así como el salario designado para el Community Manager, del mismo modo, se puede observar el incremento proyectado para las ventas luego de aplicar estas estrategias.

3.2.3 Diseño de plan estratégico.

El último paso es finalmente diseñar el plan estratégico, una vez determinadas y clasificadas las estrategias que serán utilizadas, sus recursos y la manera de llevarlas a cabo, se debe proceder a desarrollar este último paso el cual consiste simplemente en elaborar documentos, ya sean digitales o manuscritos, en donde se explique específicamente cómo se lograra realizar cada uno de los planes y estrategias, detallando las actividades, tiempos necesarios, recursos a utilizar, las guías financieras como los presupuestos proyectados y las inversiones a realizar.

Estos planes serán redactados por los diferentes departamentos, seguidamente deben ser revisados y avalados por los gerentes de cada departamento, para ser presentados a la junta directiva quienes evaluaran cada uno de los planes y modificaran cada uno de acuerdo a los estándares que se crean necesarias.

Seguidamente de ser aprobados por la junta o ente superior de la empresa se unirán cada uno de los planes para consolidarlo y archivarlo.

Este archivo servirá para utilizarlo como guía en toda la organización y como sistema de comparación en los transcurso de tiempo estipulados en el plan.

Como se puede observar el establecer la planeación estratégica de forma adecuada y establecido los objetivos y las estrategias del negocio permite que la organización obtenga mejores resultados tal como se observa en el estado de resultado proforma después de la implementación de las 4 estrategias de Agro-ferretería la Casa Los Tornillos, razón por la que se concluye que todas las empresas independiente mente su tamaño y estructura organizativa deben tener un plan estratégico y más allá de establecer su visión, misión y objetivos deben ejecutar las estrategias para conseguir los mejores resultados.

CONCLUSIONES

- La aplicación de una planeación estratégica incide considerablemente en el proceso de la toma de decisiones de las medianas empresas del sector comercial de San Salvador, esto se debe a que el proceso de planeación determina específicamente el panorama al que la empresa desea y puede llegar cumpliendo con sus objetivos, al no poseer dicha planificación se puede relacionar como navegar en el océano sin rumbo, esto quiere decir que la empresa al no poseer un proceso debidamente detallado no puede tomar las decisiones necesarias para alcanzar su principal objetivo.

- Las medianas empresas del sector comercial ubicadas en el municipio de San Salvador, en su mayoría si cuentan con aspectos afines a la planeación estratégica como la misión y visión, pero no con todos los planes estratégicos debidamente detallados, esto muestra que sus procesos de toma de decisiones muchas veces no van de la mano con los objetivos y esto se ve reflejado en su posición en el mercado y en el incumplimiento total o parcial de los objetivos.

- La implementación de un modelo de planeación estratégica es de utilidad en la toma de decisiones de la empresa debido a que al ser un modelo flexible permite su uso a cualquier mediana empresa que desee aplicarlo, al ejemplificar la aplicación de la planeación en la empresa “La Casa de los Tornillos” se brinda una clara imagen de los beneficios que la toma de decisiones bien guiada ofrece al cumplimiento de los objetivos empresariales.

RECOMENDACIONES

- Debido a que la planeación estratégica incide en el proceso de toma de decisiones, los gerentes deberían aplicar dicha planeación en los procesos de las empresas en las que gerencia para así mejorar las decisiones tomadas y con ello guiar las actividades de la empresa a cumplir con los objetivos.

- Las medianas empresas del sector comercial ubicadas en San Salvador no se deberían conformar con tener solamente una misión y visión establecidas, y mucho menos con solamente vender sus productos o servicios, sino que deberían establecer sus planes para determinar cuáles son realmente sus objetivos, de tal manera que les permita tomar las mejores decisiones que les posibiliten determinar los recursos necesarios para cumplir con objetivos claros.

- Se recomienda la implementación del modelo de planeación estratégica a las medianas empresas debido a que es de utilidad en el proceso de toma de decisiones y al ser un modelo flexible permite que se adapte a cualquier organización para lograr el establecimiento de su misión, visión, objetivos y estrategias, otorgando una guía clara a la institución y ayuda al mejoramiento de la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

Armstrong, P. K. (2013). *Fundamentos de marketing*.

Espinoza, R. (2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda#:~:text=La%20matriz%20de%20an%C3%A1lisis%20dafo%20o%20foda%20%20es%20una%20conocida,y%20mejorar%20en%20el%20futuro.>

Larín, R. M. (1972). *El proceso y los mecanismos de acumulación originaria (1864-1897)*.

Lasswell, H. (1979). *Estructura y función de la comunicación de Masas*.

María Bonilla, J. M. (2006). *Planeación: Concepto e importancia*. Obtenido de [https://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html#:~:text=\(Henry%20Fayol\).&text=%E2%80%9CEl%20proceso%20de%20establecer%20metas,medios%20para%20alcanzar%20dichas%20metas%E2%80%9D.&text=%22Es%20el%20proceso%20de%20definir,%22%20\(Cort%C3%A9s%20y%20Lorenzini%201997\).](https://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html#:~:text=(Henry%20Fayol).&text=%E2%80%9CEl%20proceso%20de%20establecer%20metas,medios%20para%20alcanzar%20dichas%20metas%E2%80%9D.&text=%22Es%20el%20proceso%20de%20definir,%22%20(Cort%C3%A9s%20y%20Lorenzini%201997).)

Martín, J. (2017). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Mercados & Tendencias. (Marzo de 2020). *Evolución Pyme El Salvador*. Obtenido de <https://revistamyt.com/ebook-evolucion-pyme-salvador/>

Molina, C. A. (2010). *PYMES: Competitividad, dolarización y financiamiento*. Universidad Francisco Gavidia, Dirección de investigación.

- OIT, O. I. (2020). *diagnostico sobre economia informal*. Obtenido de http://www.oit.org/wcm5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_752182.pdf
- Perio, R. (Julio de 2017). *Análisis PEST*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Romero, V. (abril de 2019). *Análisis FODA y su importancia en la planeación estratégica de las empresas*. Obtenido de <https://ruizhealytimes.com/vr/analisis-foda-y-su-importancia-en-la-planeacion-estrategica-de-las-empresas/>
- Ruano, J. (14 de febrero de 2018). *Empleo y crecimiento en la economía Salvadoreña*. Obtenido de <https://www.contrapunto.com.sv/economia/analisis-economico/empleo-y-crecimiento-en-la-economia-salvadorena/5894#:~:text=El%20sector%20formal%20es%20el,y%20dem%C3%A1s%20prestaciones%20sociales%20y>
- Trías, M. (2009). *Las 5 W + H y el ciclo de mejora*. Obtenido de https://catalogo.latu.org.uy/opac_css/doc_num.php?explnum_id=407
- UNODC, O. d. (Junio de 2020). *Desempleo, economía informal y crimen organizado*. Obtenido de https://www.unodc.org/documents/ropan/2020/Desempleo_economia_informal_y_crimen_organizado_una_aproximacion_desde_el_analisis_sistemico_El_Salvador_VFNL.pdf
- Zúñiga, O. (2018). *¿Qué es la Administración Empírica?* Obtenido de <https://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/definicion-de-negocio/modelo->

Encuesta aplicada a las medianas empresa

Universidad de El Salvador

Facultad de Ciencias Económicas

Cuestionario

Aplicado a la planeación estratégica

Este cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre la aplicación de la planeación estratégica en la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos, en las medianas empresas del sector comercial, en la ciudad de San Salvador.

Dirigido a: “Gerentes Generales de la mediana empresa”

Agradecemos anticipadamente la información objetiva proporcionada a este instrumento.

Contenido

Indicaciones

Lea determinadamente las preguntas que se presentan a continuación y marque una “X” en la casilla correspondiente, según su criterio:

1. ¿Cuál de los siguientes elementos tienen formulados en su empresa?

Visión

Misión

Estrategias de negocio

Planes operativos.

2. De los siguientes objetivos empresariales ¿cuáles se plantea cada cierto tiempo?

- Incremento de personal fijo contratado.
- Reducción porcentual de gastos.
- Establecer un incremento de ventas anuales.
- Establecer un incremento porcentual de los ingresos anuales.
- Obtener una mayor rentabilidad.
- No se plantean.

3. ¿En que se basan las decisiones operativas que se toman en la empresa donde labora?

- En hacer crecer la empresa.
- En satisfacer las necesidades de la empresa.
- En el cumplimiento de los objetivos.
- Son tomadas en el momento sin previa discusión.
- Otros.

4. ¿Cuáles de los siguientes aspectos son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones en su empresa?

- Evaluación de todas las ventajas y desventajas.
- Comparación de todas las alternativas.
- Selección aleatoria.
- El porcentaje de confianza hacia una alternativa específica.
- Ninguno de los anteriores.

5. ¿Cada cuánto tiempo la gerencia revisa el cumplimiento de las metas establecidas en sus planes?

Mensualmente.

Trimestralmente.

Semestralmente.

Anualmente.

No se revisa.

6. De los siguientes presupuestos generales ¿cuáles se plantean en su empresa al inicio de cada año para realizar sus actividades?

Presupuesto Financiero.

Presupuesto de materia prima.

Presupuesto de mano de obra.

Presupuesto de compras.

Presupuesto de ventas.

No se plantean.

7. ¿Por quienes son elaborados los planes específicos que la empresa utiliza?

El gerente.

La junta directiva.

El personal de recursos humanos.

El contador.

Son elaborados por un grupo.

8. De los siguientes métodos mencionados, seleccione aquel utilizado para medir el porcentaje en el que se cumplen los objetivos en sus proyectos.

Asignación de porcentajes a actividades específicas.

Evaluación periódica de los resultados.

Detalle de cada actividad relevante para el cumplimiento de los objetivos.

No se utiliza ningún método en específico.

9. ¿Cada una de las actividades que realizan sus empleados están calendarizadas?

Si, los empleados saben la calendarización.

Si, solamente los gerentes sabemos esas fechas.

No se considera necesario.

10. Al realizar una adecuada planeación estratégica ¿Qué resultado cree que puede tener en su empresa?

Mejorar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos disponibles.

Alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos en el plazo establecido.

Una adecuada toma de decisiones.

Ninguno de los anteriores

11. ¿Cuánta importancia considera usted que tiene la planeación estratégica dentro de la empresa?

Mucha.

Poca.

Nada.

12. A su criterio, ¿considera que la planeación con la que labora su empresa los hace competitivos en el mercado?

___ Sí.

___ No.