

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DE VALOR Y SU
INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA EL
SUPER SAC, 2017-2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

ANDREA YASMINE SOSA OSORES

ASESOR

PEDRO JESÚS CUYATE REQUE

<https://orcid.org/0000-0003-2228-7535>

Chiclayo, 2020

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DE VALOR
Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA
EMPRESA EL SUPER SAC, 2017-2018**

PRESENTADA POR:

ANDREA YASMINE SOSA OSORES

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR:

César Augusto Torres Gálvez
PRESIDENTE

Jorge Alberto Garcés Angulo
SECRETARIO

Pedro Jesús Cuyate Reque
VOCAL

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a Dios y a nuestros padres. A Dios porque ha estado guiándome en cada paso que doy, cuidándome y dándome la fortaleza que necesito para continuar ante cualquier adversidad que se me ha presentado, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo y soporte en todo momento, depositando toda su confianza en mí y alentándome para cumplir con cada una de mis metas planteadas.

Agradecimientos

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibí el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Contabilidad.

Especial agradecimiento a mi Asesor, el Mgtr. CP. Pedro Jesús Cuyate Reque por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr concluir con éxito este trabajo de investigación

Y a mis padres por el esfuerzo y sacrificio que realizaron para darme una profesión y por cada uno de los consejos y apoyo para continuar ante cualquier adversidad.

Índice

Resumen	7
Abstract	8
I. Introducción	9
II. Marco teórico	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Bases teórico científicas	12
2.2.1. Estrategias	12
2.2.2. Creación de valor	14
2.2.3. Toma de decisiones	18
III. Metodología	23
3.1. Tipo y nivel de investigación	23
3.2. Diseño de investigación	23
3.3. Población, muestra y muestreo	23
3.4. Criterios de selección	23
3.5. Operacionalización de variables	23
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.7. Procedimientos	24
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	24
3.9. Matriz de consistencia	25
3.10. Consideraciones éticas	25
IV. Resultados y discusión	26
4.1. Desarrollo de los objetivos	26
4.1.1. Presentar los aspectos generales del Super SAC	26
4.1.2. Describir y evaluar la cadena de valor	29
4.1.3. Evaluar la situación económica - financiera de la empresa el Super SAC y determinar el EVA actual	34
4.1.4. Analizar la toma de decisiones operativas respecto a la cadena de valor evaluada a la fecha	38
4.1.5. Formular estrategias a partir de la cadena de valor	38
4.2. Discusión	42
V. Conclusiones	44
VI. Recomendaciones	45
VII. Referencias	46
VIII. Anexos	48

Lista de tablas

Tabla 1.Operacionalización de las variables	23
Tabla 2.Matriz de consistencia.....	25
Tabla 3.Análisis Foda.....	28
Tabla 4.Medición de la cadena valor.....	33
Tabla 5.Ratios de Liquidez.....	34
Tabla 6.Ratios de Gestión	34
Tabla 7.Ratios de Endeudamiento.....	35
Tabla 8.Ratios de Rentabilidad	35
Tabla 9.Cálculo del UNODI.....	36
Tabla 10.Cálculo del Capital empleado 2017	36
Tabla 11.Cálculo del Capital empleado 2018	36
Tabla 12.Cálculo del EVA	37
Tabla 13.Amortización de Leasing	39
Tabla 14.Amortización de Crédito Hipotecario	40
Tabla 15.Flujo de Caja	41

Lista de figuras

Figura 1. El modelo de Briggs & Stratton: Administrar para crear valor	15
Figura 2. Guía para la creación de valor de Briggs & Stratton	16
Figura 3. Cadena de valor.....	18
Figura 4. Circuito de la toma de decisiones	20
Figura 5. Etapas de estudio en las decisiones gerenciales.....	22
Figura 6. Organigrama del Super SAC	27
Figura 7. Cadena de valor el Super SAC.....	29
Figura 8. Logística Interna	30
Figura 9. Operaciones	30
Figura 10. Logística externa.....	30
Figura 11. Marketing y Ventas.....	31
Figura 12: EVA	37

Resumen

La empresa el Super SAC al no tener conocimiento sobre su cadena de valor y las deficiencias en algunas de sus actividades, no les permite tener una suficiente liquidez y rentabilidad. Cabe resaltar que el autoservicio al centrarse más en la parte operativa, dejando de lado su cadena de valor porque creen que no tiene importancia, no aprovechó de las ventajas que da esta herramienta como la de saber que actividades están generando valor, ayuda también a mejorar su ventaja competitiva o a tomar mejores decisiones; es por ello que se formuló como objetivo principal diseñar estrategias para la creación de valor en la toma de decisiones en el Super SAC; el tipo de investigación es aplicada con un enfoque mixto y es no experimental, las técnicas e instrumentos utilizados fueron el análisis documental y la guía de entrevista. Este trabajo de investigación permitió la elaboración de estrategias tomando en cuenta la cadena de valor evaluada para la buena toma de decisiones operativas, ayudando así en un futuro a que la empresa pueda generar mayores beneficios que permitan mejorar su ventaja competitiva.

Palabras clave: Cadena de valor, estrategias, toma de decisiones y ventaja competitiva.

Abstract

The company Super SAC does not have knowledge about its value chain and the deficiencies in some of its activities, it does not allow them to have sufficient liquidity and profitability. It should be noted that the self-service by focusing more on the operational part, leaving aside their value chain because they believe that it does not matter, did not take advantage of the advantages of this tool such as knowing that activities are generating value, it also helps to improve their competitive advantage or to make better decisions; this is why it was formulated as a main objective to design strategies of creation of value for the decision making in the Super SAC; the type of research is applied with a mixed approach and is not experimental, the techniques and instruments used were the documentary analysis and the interview guide. This research work allowed the development of strategies taking into account the evaluated value chain for good operational decision making, thus helping the company to generate greater profits in the future to improve its competitive advantage.

Keywords: Value chain, strategies, decision making and competitive advantage.

I. Introducción

Hoy en día las empresas solo se enfocan en la parte operativa del negocio sin tener en cuenta la cadena de valor ya que la creen innecesaria o simplemente no la conocen, desaprovechando los beneficios que le puede brindar como la de conocer o mejorar las actividades que generan valor y benefician a la empresa. Para toda empresa del sector comercial es necesario realizar un estudio sobre la generación de valor y un análisis sobre su cadena de valor que le permita tener una ventaja frente a sus competidores ya que conoce que actividades realizar para dar un “valor” a los productos que ofrece, además facilita la toma de decisiones y permite evaluar el desempeño de las áreas de responsabilidad para determinar si se está beneficiando a los propietarios.

Es importante porque la empresa El Super SAC al tener conocimiento sobre su cadena de valor, podrá utilizar esta herramienta para mejorar sus actividades primarias y de soporte y puedan tomar buenas decisiones que ayuden a que la empresa siga creciendo, de esta manera será capaz de crear una ventaja competitiva que los logre diferenciar de los grandes supermercados.

En Estados Unidos, los gerentes e inversionistas al ver los malos resultados que obtuvieron en sus negocios, están tomando en cuenta herramientas para hallar la creación de valor (Revista Fortune, s.f). Aquí se puede observar que las empresas más se centran en incrementar sus ventas, es decir, le toman importancia a la parte operativa desconociendo si las actividades que realizan están generando valor.

En el 2018 las ventas de los supermercados en el Perú aumentarían en un 7% debido al comportamiento del sector comercio que crecería 3%. Asimismo ellos continuarían impulsando las ventas mediante diversas modalidades (Gestión, 2018). Pero para ello necesitarían tomar buenas decisiones que les permita aumentar sus ventas de manera que tenga un impacto positivo para la empresa, generando valor y afrontando su competencia.

La empresa objeto de estudio El Super SAC presentó una problemática de baja liquidez afectando su rentabilidad, no utilizó estados financieros proformas como una herramienta de proyección de crecimiento, no puede competir con otros supermercados en cuestión de precios, no se conoció si la empresa generó valor ya que el gerente no sabe que es ni para qué sirve, lo cual no permitió que él tome adecuadas decisiones tales como operativas, de inversión o de financiamiento. En consecuencia a lo descrito anteriormente, se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuál es la incidencia de las estrategias para la creación de valor en la toma de decisiones en el Super SAC, 2017-2018?

Cabe resaltar que las estrategias según Contreras (2013) son las actividades que se ejecuta para cumplir con las metas propuestas. Por otro lado la creación de valor según Porter (1991) permite identificar las actividades que generan valor y crean una ventaja competitiva. Además con una buena toma de decisiones según Gutiérrez (2014), se podrán solucionar los problemas que pueden afectar al negocio.

En el trabajo de investigación de Mamani (2017) señaló que debido a las malas decisiones de inversión a largo plazo que tomó la gerencia, se destruyó valor permitiendo así que no se obtuviera una mayor ganancia.

Así pues se estableció la siguiente hipótesis: si se diseña estrategias para la creación de valor en la empresa El Super SAC en los periodos 2017-2018, entonces se generará una incidencia positiva en la toma de decisiones. Para confirmar la hipótesis se realizó lo siguiente: primero se presentó los aspectos generales de la empresa, luego se describió la cadena de valor narrando las actividades primarias y de soporte, después se evaluó la situación económica-financiera y se halló el EVA actual, por último se plantearon estrategias que ayuden a la buena toma de decisiones operativas pero tomando en cuenta la cadena de valor de la empresa.

Se llegó a la conclusión que la empresa generó valor pero en el año siguiente tuvo una disminución debido a los gastos de ventas y financieros, además al evaluar su cadena de valor se obtuvo que existen actividades que necesitan mejorarse para que ayuden a crear una ventaja competitiva que les permita enfrentar a sus competidores.

Este trabajo de investigación beneficiará al gerente de la empresa de estudio porque le ayudará a tomar mejores decisiones, también a empresas que están en el mismo rubro como un modelo de apoyo donde podrán conocer la importancia que tiene la creación de valor en la gestión empresarial ya que les ayudará a aprovechar sus recursos invirtiéndolos en áreas generadoras de valor y así obtener buenos resultados económicos.

Para poder desarrollar este trabajo de investigación, se estructuró de la siguiente manera: primero se realizó el marco teórico tomando en cuenta los antecedentes del problema y las bases teóricas-científicas que ayudan a entender mejor cada variable, luego se describió la metodología que se aplicó así como también las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y el procesamiento de la información, después se realizó el análisis de los resultados y la discusión y por último las conclusiones y recomendaciones.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Para el análisis de la problemática presente se tomaron en cuenta las siguientes tesis:

Según Calero (2014) en su trabajo de investigación cuyo objetivo fue determinar la utilización de estrategias financieras relacionadas a la creación de valor y su implicancia en la gestión gerencial de una empresa distribuidora, aplicó un método explicativo y fue cuantitativo. Su resultado fue que las estrategias implementadas por la gerencia no permitieron crear valor porque no fueron comunicadas a las otras sucursales, por lo tanto se generó costos que no fueron necesarios.

Asimismo Mamani (2015) en su trabajo de investigación cuyo objetivo fue determinar el rendimiento de las inversiones para evaluar la creación de valor en empresas mineras, aplicó un método de investigación descriptivo. Su resultado fue que la mayoría de las mineras han destruido valor debido a la caída del valor de los minerales pero otras sí pudieron crear valor disminuyendo sus gastos operativos.

Según Mamani (2017) en su tesis cuyo objetivo general fue evaluar la implicancia de las decisiones financieras en la creación de valor de una caja rural de ahorro y crédito. Su investigación utilizó un método deductivo, donde el resultado fue que se está destruyendo valor debido a las decisiones de inversión a largo plazo ya que los activos no obtuvieron una mayor ganancia.

Por otro lado León (2017) en su tesis cuyo objetivo principal fue determinar la creación de valor a través del valor económico agregado de una empresa dedicada a la fabricación de tejidos, se utilizó un método descriptivo no experimental. Su resultado fue que la empresa sí genera valor pero va disminuyendo con los años porque no cuenta con la maquinaria suficiente para operar por lo cual tuvo que tercerizar.

Del mismo modo, Zavaleta (2017) en su tesis tuvo como objetivo diagnosticar si el planeamiento estratégico ayuda a desarrollar un buen desempeño y a crear valor en una empresa que vende autos, la investigación fue deductiva e inductiva. El resultado fue que sí se permitió un buen desempeño ya que obtuvo una mayor ganancia, además se creó valor en los clientes y en los servicios después de la venta a través de estrategias de captación de clientes y marketing.

Según Villamonte (2017) en su tesis cuyo objetivo principal fue demostrar la incidencia del empleo de modelos de creación de valor en la gestión de empresas mineras e industriales, el método utilizado es explicativa y aplicada. El resultado fue que no existe implicancias de las teorías en la gestión de las entidades ya que el indicador de

endeudamiento no se relaciona con la creación de valor, lo cual permitió de que se obtuvieran resultados no planeados.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Estrategias

Según Chandler (2003) señala que permiten fijar metas a futuro en una entidad, también a establecer las actividades y cantidad de recursos que se requiere para conseguir el cumplimiento de los objetivos. Se debe fijar estrategias que ayuden a mejorar la capacidad de la entidad y así poder competir diferenciándose de las demás.

Asimismo Ansoff (1965) afirma que se relaciona con las acciones de la entidad y el producto o servicio que se vende en el mercado, permite determinar en que negocio se está compitiendo y las actividades que se piensa realizar a largo plazo.

También Contreras (2013) señala que son objetivos planteados de la entidad, las acciones necesarias para lograrlos, y la correcta utilización de sus recursos. Así la entidad podrá relacionarse con su entorno y podrá enfrentarse a sus competidores posicionándose mejor.

Por el contrario García y Paredes (2014) indican que la estrategia competitiva son las actividades que una compañía tiene, para mantenerse y diferenciarse en la industria, buscando así un mayor beneficio. Se debe de tener en cuenta tres estrategias para tener un desempeño mejor que la competencia:

- **Tener los costos bajos:** se refiere a tener costos menores al de la competencia pero teniendo mayores ventas, siempre manteniendo la calidad y vendiendo productos de fácil elaboración.
- **Diferenciarse:** diseñar un producto que sea distinguido por ser diferente a los que ofrece las otras empresas pero que no afecte el precio.
- **Enfoque:** dirigir a un grupo de clientes determinado, un producto o servicio que necesite y le sea útil.

2.2.1.1. Estrategias empresariales

a) Estrategias de inversión

Según Gitman y Joehnk (2009) señala que a ningún inversionista le gusta perder dinero, utilizan estas estrategias con el fin de cumplir con sus metas propuestas. Depende mucho de la capacidad que tiene el inversionista para arriesgarse o no realizar cualquier

inversión y obtener ganancias de ello a corto o largo plazo. Ayudan a enfocarse más en inversiones que permitan obtener mayores resultados, no exponerse mucho a riesgos. Una de las estrategias es:

- **Comprar – Mantener:** consiste en colocar el dinero en una inversión estable que permita generar mayor utilidad en un futuro, se emplea mayormente para reunir dinero a largo plazo.

b) Estrategias de financiamiento

Según Navarro (s.f.) indica que se vincula con el capital de trabajo, permite centrarse en fuentes de financiamiento que ayuden a tener un buen rendimiento. Hay tres tipos de estrategias, son las siguientes:

- **Estrategia dinámica:** significa que la compañía financie sus necesidades eventuales y las que siempre tiene con fuentes a corto plazo. Lo que queda se realiza con fuentes a largo plazo, el riesgo de esta estrategia radica en que se paga intereses por fondos que no se necesitan.
- **Estrategia conservadora:** se requiere utilizar financiamiento a largo plazo para ejecutar lo planificado y solo utilizar las fuentes a corto plazo para situaciones de emergencia debido a contingencias, permite tener un costo pequeño, es por ello que se considera como la más beneficiosa.
- **Alternativa entre ambas estrategias:** las compañías pueden necesitar una estrategia que este entre la dinámica que permite obtener mayores beneficios pero con mayor riesgo y la conservadora que permite menos beneficios pero a un bajo costo.

c) Estrategias operativas

Según Torrecilla (1999) afirma que se caracterizan por estar orientadas a la generación de valor que ayude a desarrollar la capacidad competitiva de la entidad. Se inicia de un estudio del mercado, el entorno y la competencia, pero también de los recursos que posee la empresa para plantear las metas y actividades a realizar. Implica varias áreas de la organización para poner en pie el negocio, son necesarios ya que ayudan a adaptarse a los nuevos requerimientos de los clientes. Deben de posibilitar la ejecución de la parte operativa sin ningún problema ya que todo el proceso debe estar mejorado y corregido, también se debe de hacer un estudio sobre las operaciones que no permiten generar valor y está haciendo

que no se cumpla con los resultados esperados. Además el clientes es el juzga al producto, es el punto de inicio de toda mejora que se desee realizar en el proceso operativo a fin de que ellos se sientan satisfechos con el producto que se les está ofreciendo.

2.2.2. Creación de valor

Según Bonmati (2011) indica que todas las empresas deben tener como objetivo principal la creación de valor ya que no solo basta con tener una mayor ganancia, también señala que se genera valor cuando los beneficios obtenidos pueden cubrir con los costos de financiamiento ya sea con recursos propios o externos.

Por otra parte, Orna (2015) señala que existen cinco dificultades que deben de enfrentar las compañías para generar valor:

- a) **En la empresa:** analizar los recursos con el fin de hallar su capacidad para competir en el mercado, pueden ser intangibles y tangibles. También se analiza la eficiencia de la entidad para desarrollar sus actividades que lo diferencien de las otras.
- b) **Frente a los competidores:** determinar si la compañía puede competir con sus rivales de manera que sus capacidades sean aptos para enfrentarlos sin ningún problema pero para ello necesita evaluar a sus competidores.
- c) **A los trabajadores:** muchas entidades no toman importancia a este aspecto, más se centran en sus actividades operativas. Se debe valorar las habilidades de los trabajadores con el propósito de llegar a que se crea valor con sus destrezas.
- d) **A los clientes:** el valor que ellos deben de recibir por la obtención del producto es importante. Para ello, la entidad debe saber a que usuarios se dirige ya que también influye mucho los factores económicos, sociales y tecnológicos porque se modifica constantemente.
- e) **A los accionistas o propietarios:** ellos deben de obtener una mayor ganancia cuando su compañía esté operando correctamente y mejorando con el pasar del tiempo, para ello se necesita una adecuada toma de decisiones.

Stern, Shiely, y Ross (2002) afirman que para crear valor en una empresa es necesario realizarla en las diferentes relaciones que existen; con empleados, proveedores, clientes y comunidades. Ellos deben ser el centro de todos los esfuerzos. Las funciones para la creación de valor de cada grupo en las que integra a los empleados son la creación de nuevos

productos, operaciones y desarrollo de recursos humanos, la cual para muchas organizaciones no es importante. Para la creación de valor en relación con los clientes son las ventas y el marketing; con los proveedores son las capacidades logísticas técnicas. Y por último en relación con el desarrollo de la comunidad, es la celebración de convenios entre el gobierno local y la empresa.



Figura 1. El modelo de Briggs & Stratton: Administrar para crear valor

Fuente: Stern, J., Shiely, J. y Ross, I

Fecha: 2002

Las metodologías para la creación de valor fueron agrupadas en tres categorías: estratégicas, estructuras y sistemas, y diseños y procesos. A continuación se presenta la guía para la creación de valor según Briggs & Statton señalando las iniciativas específicas:

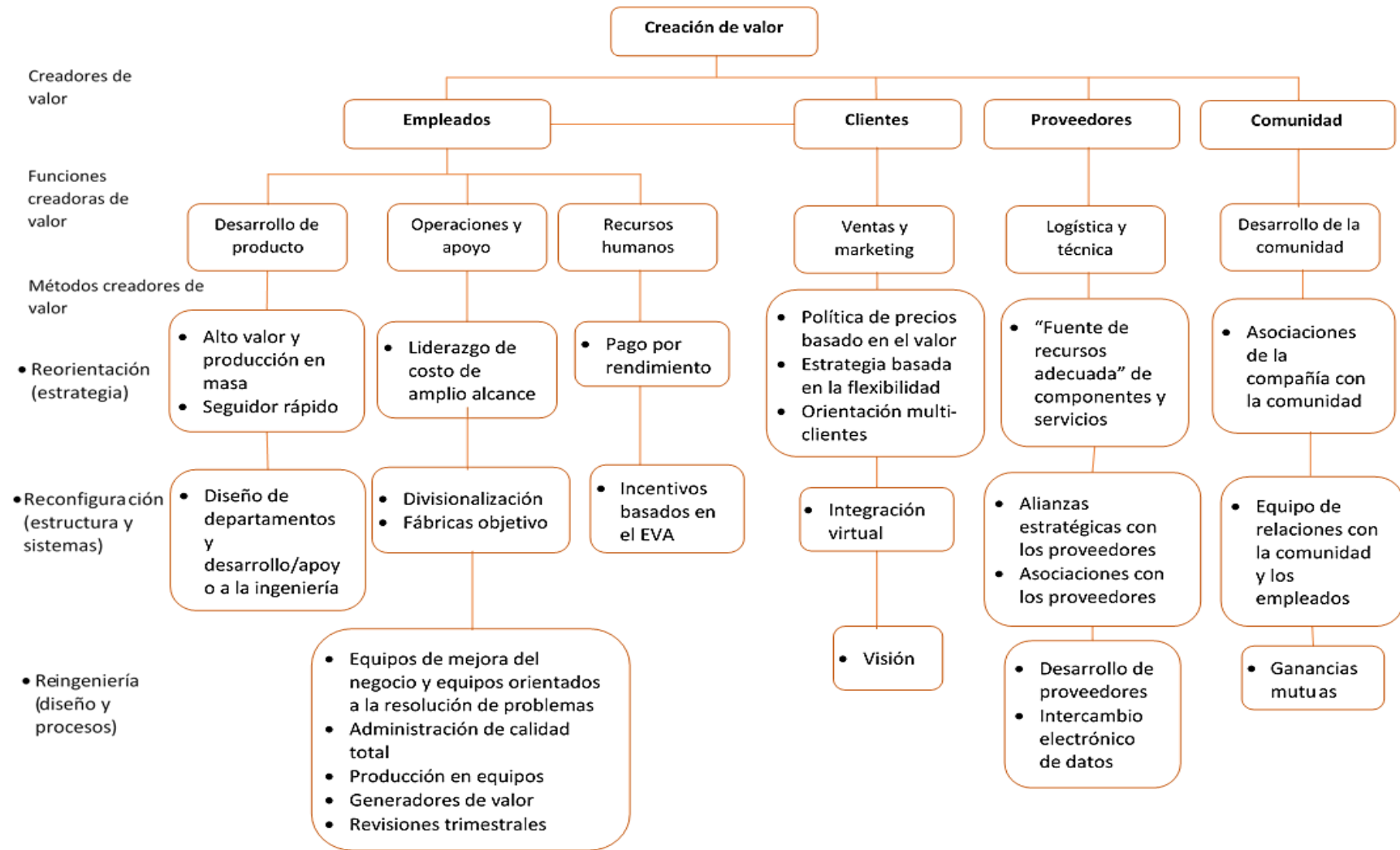


Figura 2. Guía para la creación de valor de Briggs & Stratton
Fuente: Stern, J., Shiely, J. y Ross, I
Fecha: 2002

2.2.2.1. Cadena de Valor

Según Porter (1991) señala que es una herramienta que sirve para reconocer las causas de la ventaja competitiva donde se analiza las actividades que efectúa la entidad con el propósito de comprender sus costos y su diferenciación con la competencia.

Por otro lado, Bonmati (2011) señala que permite identificar cuáles son las actividades que generan una ventaja competitiva que ayude a tener una ganancia mayor al de los competidores del mismo sector donde está la empresa. Todas las operaciones que realiza la entidad deben de ayudar a obtener un mayor rendimiento, si no es así, deben de costar lo menos posible para que así no se tengan gastos innecesarios; todas forman parte de esta cadena y están relacionadas, se le conoce como estrategia competitiva.

Asimismo Orna (2015) señala que al aplicarla, la compañía tiene un modelo para identificar que áreas está creando valor y es una herramienta que permite fijar las actividades que ayuden a tener una ventaja competitiva.

❖ Elementos de la Cadena de Valor

Según Quintero y Sánchez (2006) señala que está compuesta por los siguientes elementos:

- **Actividades Primarias:** elaboración del producto, logística y venta; incluye también los servicios después de realizada la venta.
- **Actividades de Soporte:** son el manejo de los recursos humanos, adquisición de bienes y servicios, maquinaria, tecnología para la utilización en los procesos operativos, infraestructura.
- **Margen:** es la resta entre el monto total y los costos que realiza la compañía para desarrollar las actividades que crean de valor.

Según Bonmati (2011) señala que el modelo de la cadena de valor indica las actividades primarias (incluye las de elaboración y repartición de productos) y apoyo (incluye la infraestructura, recursos humanos, maquinaria) que la empresa puede utilizar para generar valor en los productos o servicios que brinda. A continuación se mostrará la cadena de valor según Porter:



Figura 3. Cadena de valor

Fuente: Bonmati, J

Fecha: 2011

❖ Sistemas De Valor

Según Porter (1986) afirma que la cadena de valor está compuesta por un conjunto de actividades realizadas por diferentes personas, además esta está incluida en un sistema de valor, las cuales son:

- a) **Cadenas de Valor de los Proveedores:** dan los abastos que necesita la cadena de valor, ellos inciden en costos al elaborarlos y distribuirlos. Por lo que el valor y la calidad de lo que han entregado se relacionan con los costos de la entidad y su capacidad de diferenciarse de la competencia.
- b) **Cadenas de Valor de los Canales:** es la manera como la entidad vende sus productos o servicios al cliente. Cabe resaltar que forma como se reparten afecta mucho en la satisfacción propia del cliente.
- c) **Cadenas de Valor de los Compradores:** permite diferenciarse de la competencia ya que se debe vender un producto que en realidad el cliente necesite.

2.2.3. Toma de decisiones

Según Gutiérrez (2014) afirma que es la resolución de problemas que pueden afectar la operatividad del negocio. El diagnóstico del problema, la búsqueda y evaluación de alternativas y elegir una decisión, son las etapas de la toma de decisiones y solución de problemas. Además señala que es fundamental para una empresa ya que a través de la toma de decisión se puede tener un control y coherencia en los sistemas.

Además Soldevilla (1984) indica que la palabra decidir significa cortar la dificultad de algo dudoso, es decir, es una acción resolutiva. Está compuesta por el juicio y la cosa dudosa. Dudar permite tomar distintas posiciones donde se puede tener varios planteamientos y soluciones, de la cual solo se elige la más adecuada.

Por otro lado Acosta, Bazante y Ojeda (2017) señalan que las decisiones empresariales dependen mucho del gerente ya que él con su experiencia, conocimientos y creencias ve cual es la mejor alternativa que puede llegar a obtener un beneficio y con esto hacer crecer a la empresa.

2.2.3.1. Etapas de la toma de decisiones

Según Martínez (2012) señala que está compuesta por las siguientes etapas:

- **Identificación y diagnóstico del problema:** identificar el problema y realizar una evaluación.
- **Generar alternativas de soluciones:** determinar las posibles soluciones de los problemas y también plantear una hipótesis.
- **Evaluar de alternativas:** determinar el valor o la adecuación de las alternativas que se generan.
- **Elección de la alternativa:** se considera las probables consecuencias de cada alternativa y elige la mejor.
- **Implementación de la decisión:** se debe implementar y puede ser realizada por quienes hicieron la elección o pueden delegar dicha responsabilidad a otras personas.
- **Evaluación de la decisión:** recopilar toda la información que se obtiene como consecuencia de la decisión tomada.

Por otro lado Moody (1983) señala que la toma de decisiones tiene un circuito cerrado que inicia con tomar conciencia del problema, luego reconocerlo y definirlo, después analizar las posibles soluciones y elegir una para luego implementarlo.

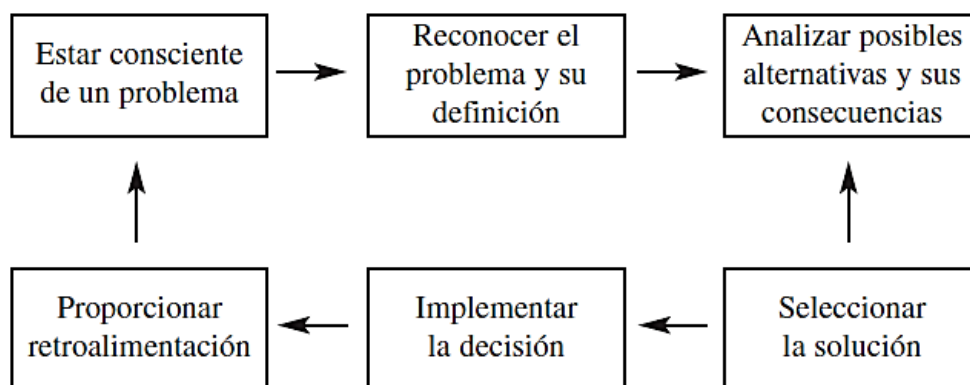


Figura 4. Circuito de la toma de decisiones

Fuente: Moody, P.

Fecha: 1983

2.2.3.2. Características de la decisión

Según Solano (s.f.) afirma que son cinco factores que caracterizan a las decisiones, las cuales son:

- **Efectos a futuro:** se debe de considerar las consecuencias que podrían traer en un futuro las decisiones que se toman, las decisiones a largo plazo son más importantes que las de corto plazo ya que son tomadas con un nivel muy alto.
- **Reversibilidad:** significa la velocidad con que una decisión cambia o se revierte, lo cual implica una dificultad para volver a lo que se estuvo originalmente.
- **Impacto:** significa en que medida las áreas o actividades de la empresa estarán afectadas por esa decisión tomada.
- **Calidad:** se refiere a todo el aspecto cualitativo que se pueda encontrar en una decisión.
- **Periodicidad:** significa que si este tipo de decisiones es tomada frecuentemente o esporádicamente.

2.2.3.3. Decisiones financieras

Según Pascale (1992) afirma que para ayudar a que se crea valor en la empresa, es necesario que el gerente tome buenas decisiones de planificación operativa para utilizar eficientemente los recursos invertidos, de inversión para adquirir nuevos activos y así mejorar la actividad productiva y de financiamiento para encontrar mejores opciones para financiar los nuevos proyectos.

Fierro (2012) indica que las decisiones más importantes que puede tomar la empresa son tres:

- **Decisiones de inversión:** se realizan con el inicio de funcionamiento de la empresa, con la compra de activos fijos o activos diferidos que con el tiempo se convertirán en un gasto. También la compra de nuevas tecnologías, abrir una u otra sucursal, ampliar el local del negocio, invertir en proyectos.
- **Decisiones de operación:** permite un buen desempeño en la producción, por ejemplo compra de insumos, contratación de trabajadores y los costos indirectos de fabricación. También está relacionado con la reventa de mercadería y gastos de administración y de ventas.
- **Decisiones de financiamiento:** adquirir una obligación con instituciones financieras para algún préstamo a corto o largo plazo, también se puede financiar con fondos propios de la empresa.

Asimismo Coello (2015) señala que el objetivo principal de las finanzas corporativas es crear valor pero para ello es necesario que se utilice de manera eficiente los recursos financieros. Se divide en:

- **Las decisiones de inversión:** mayormente es sobre los activos tangibles o intangibles que se desea invertir.
- **Las decisiones de financiación:** es la obtención de fondos provenientes de una entidad financiera o de recursos propios para adquirir los activos que la empresa decidió invertir.
- **Las decisiones de dividendos:** son las decisiones operativas y financieras que se realizan diariamente en la empresa.

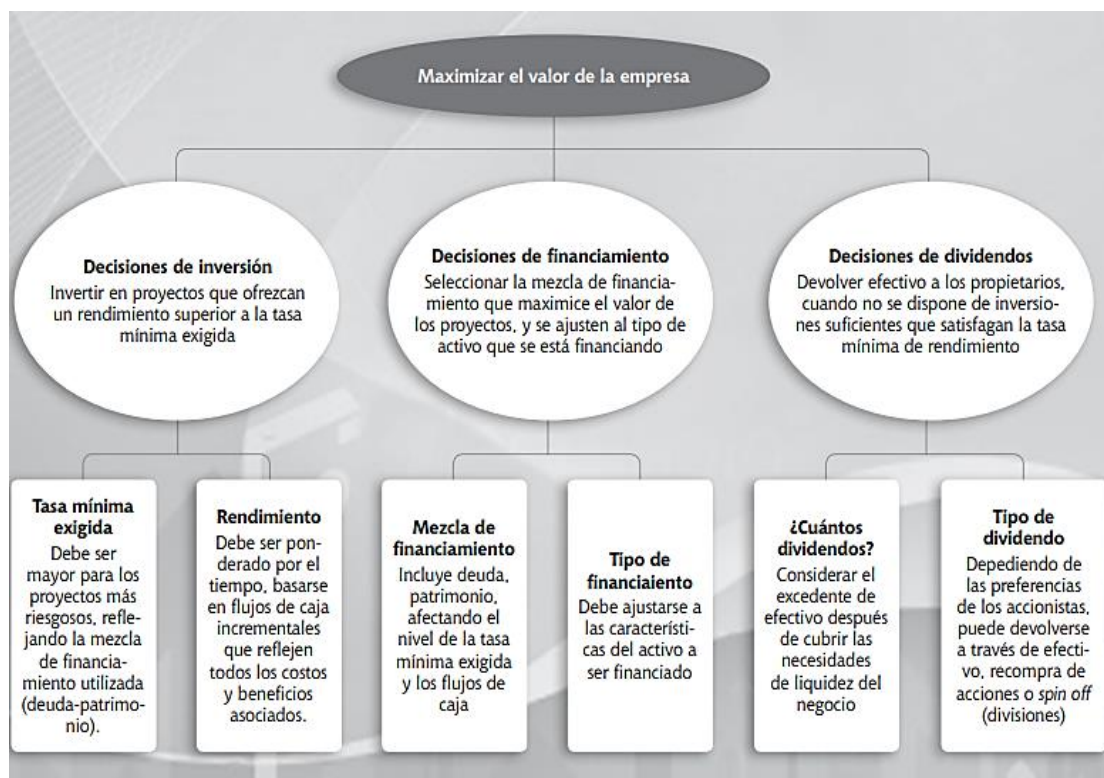


Figura 5. Etapas de estudio en las decisiones gerenciales

Fuente: Coello, A.

Fecha: 2015

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación tiene un enfoque mixto, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que ahí se combina el enfoque cuantitativo donde se realiza la recolección de datos en forma numérica utilizando métodos estadísticos y un enfoque cualitativo donde se recolecta y analiza la información a través de evidencia verbal, imágenes, audiovisual o texto. Además es aplicada ya que se está utilizando un concepto ya dado para aplicarlo a solucionar un problema.

Por último tiene un nivel explicativo porque según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que en este tipo de investigación se trata de explicar las causas de los sucesos que se están investigando.

3.2. Diseño de investigación

La investigación es no experimental porque no se manipula las variables y solo se observará los fenómenos que acontecen para luego analizarlos.

3.3. Población, muestra y muestreo

La presente investigación tiene una población constituida por la empresa objeto de estudio El Super SAC. No posee muestra ya que es la misma población.

3.4. Criterios de selección

Se seleccionó los estados financieros del periodo 2017-2018 porque son necesarios para determinar si la compañía ha generado o destruido valor. También se ha selecciona a la misma empresa El Super SAC para reunir toda la información necesaria para realizar esta investigación y al contador o gerente para aplicarles una entrevista.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Estrategias	Según Chandler (2003) señala que permiten fijar metas a futuro en una entidad, también a establecer las actividades	I. Inversión	a. Comprar - Mantener
		II. Financiamiento	b. A corto plazo c. A largo Plazo
		III. Operativas	d. Recursos de la empresa e. Competencia f. Clientes

Creación de Valor	Según Porter (1991) señala que sirve para reconocer las causas de la ventaja competitiva donde se analiza las actividades que efectúa la empresa	IV. Cadena de Valor	g. Actividades Primarias h. Actividades de Soporte i. Margen
Toma de decisiones	Según Pascale (1992) afirma que para ayudar a que se crea valor en la empresa, es necesario que el gerente tome buenas decisiones	V. Inversión	j. Activo Tangible k. Activo Intangible
		VI. Financiamiento	l. Recursos Propios m. Recursos de una entidad financiera
		VII. Operativas	n. Costo o. Gasto

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la técnica de observación ya que permitió observar los sucesos que ocurrieron en la empresa y luego se registraron para su posterior análisis; también se utilizó la técnica de la encuesta porque permitió recolectar información a través del diálogo. Los instrumentos utilizados son el análisis documental realizado a los estados financieros de los periodos 2017-2018 y luego se procesaron en una ficha de Excel. Otro instrumento utilizado es la guía de entrevista que se realizó al contador o al gerente.

3.7. Procedimientos

Se pidió una carta de presentación a la universidad para entregarle al gerente y así pedir formalmente que colabore con la presente investigación. Luego se visitó a la empresa para realizar las encuestas y de esta manera poder recolectar los datos necesarios. También se pidió al contador los estados financieros del periodo 2017-2018.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para cumplir con el primer, segundo y cuarto objetivo se utilizó la entrevista dirigida al contador, para obtener información sobre los aspectos generales de la empresa, su cadena de valor y las decisiones tomadas. Y para cumplir con el tercer y quinto objetivo se aplicó el análisis documental sobre los estados financieros, todos los datos obtenidos se plasmaron en fichas del programa informático Excel 2013, procesándolos en tablas y gráficos para mayor entendimiento de los resultados.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

Título	Justificación	Formulación del Problema	Objetivos	Base Teórica	Hipótesis	Metodología
Diseño de Estrategias para la Creación De Valor Y Su Incidencia En La Toma De Decisiones De La Empresa El Super SAC, 2017-2018	<p>¿Por qué? Presenta una baja liquidez afectando la rentabilidad, no se conoce si la empresa está creando valor ya que el gerente no sabe que es ni para qué sirve</p> <p>¿Qué propone? Propone diseñar estrategias para la creación de valor para determinar su incidencia en la toma de decisiones</p> <p>¿Para qué? Mejorar la situación económica y financiera, permitiendo así facilidad en la toma de decisiones e identificar las operaciones que destruyen valor así como las que generan.</p>	¿Cuál es la incidencia de las estrategias para la creación de valor en la toma de decisiones en el Super SAC, 2017-2018?	<p>Objetivo General: Diseñar estrategias para la creación de valor en la toma de decisiones en el Super SAC, 2017-2018</p> <p>Objetivos Específicos Presentar los aspectos generales del Super SAC</p> <p>Describir y evaluar la cadena de valor</p> <p>Evaluar la situación económica - financiera de la empresa el Super SAC y determinar el EVA actual</p> <p>Analizar la toma de decisiones operativas respecto a la cadena de valor evaluada a la fecha</p> <p>Formular estrategias a partir de la cadena de valor</p>	<p>Estrategias Inversión Financiamiento Operativas</p> <p>Creación de Valor Cadena de Valor</p> <p>Toma de decisiones Inversión Financiamiento Operativas</p>	Si se diseña estrategias para la creación de valor en la empresa El Super SAC en los periodos 2017-2018, entonces se generará una incidencia positiva en la toma de decisiones.	<p>Enfoque: Mixto</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Nivel: Explicativa</p> <p>Población: La empresa El Super SAC</p> <p>Muestra: La misma de la población</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.10. Consideraciones éticas

De acuerdo a las consideraciones ética que se van aplicar en la presente investigación, toda la información que se obtiene de la empresa objeto de estudio será estrictamente confidencial y veraz, además se va a obtener con el libre y pleno consentimiento.

IV. Resultados y discusión

4.1. Desarrollo de los objetivos

4.1.1. Presentar los aspectos generales del Super SAC

- **Giro del negocio**

El Super SAC es una empresa comercial dedicada a la distribución de abarrotes en general. Se fundó en 1990 como una tienda de abarrotes inicialmente, luego al ver su alta demanda en el mercado decidieron que en noviembre de 1996 junto con 3 socios Wilder Rojas Sánchez, Guillermo Seclen Calle y Miguel Valdez Acosta cambiar el nombre a “Autoservicio El Super” en el local ubicado en Av. Luis Gonzales # 881 Chiclayo-Lambayeque.

- **Misión y Visión**

Su misión es el de ofrecer una variedad de productos de calidad que se adapten a las costumbres del departamento a través de una atención cordial y empática, contribuyendo al desarrollo de la región, diferenciándose por ofrecer una propuesta descentralizada con el fin de mejorar la calidad de vida de los clientes.

Además su visión es ser al 2023 la cadena de supermercados con mayor presencia en la región, reconocidos como orgullo lambayecano y comprometido con el ambiente a través de la aplicación de propuestas innovadoras y efectivas.

- **Clientes**

Sus clientes son los consumidores finales, es decir, los ciudadanos de Chiclayo. Cubre el 5% del mercado y está dirigido para los segmentos C y D. Ofrecen el servicio de delivery llevando los productos a los hogares de los clientes, también les permiten acumular Super Puntos para poder canjear cualquier producto y se puede realizar compras online.

- **Productos que ofrece**

Los productos que ofrece son abarrotes en general, carnes, embutidos, bebidas, libros; además hay una pollería.

- **Proveedores**

Sus principales proveedores son Gloria S.A, Química Suiza S.A, Procter & Gamble (P&G) y Alicorp S.A.A.

- **Competidores**

Sus principales competidores son Hipermercados Tottus S.A, Hiperbodega Precio Uno, Supermercados Peruanos Sociedad Anónima (Plaza Vea) y Cencosud Retail Peru S.A. (Metro).

- **Infraestructura**

El Super SAC cuenta con un local ubicado en Av. Luis Gonzales #910 Chiclayo-Lambayeque, se encuentra en una zona céntrica de la ciudad, lo cual permite que exista una mayor accesibilidad por parte de los clientes y así puedan realizar sus compras con mayor facilidad. No cuentan con un local propio ya que es alquilado, además el espacio para vender los productos no es muy amplio al igual que el almacén y las oficinas del área administrativa.

- **Trabajadores**

Cuenta con 55 trabajadores, los cuales están calificados para brindar un servicio de calidad a los clientes.

- **Organigrama**

El Super SAC cuenta con la siguiente estructura organizacional: Junta general de accionistas, directorio, gerencia, asesoría legal, contabilidad e informática, secretaria, departamento de almacén y logística, departamento de ventas y marketing y departamento de recursos humanos.

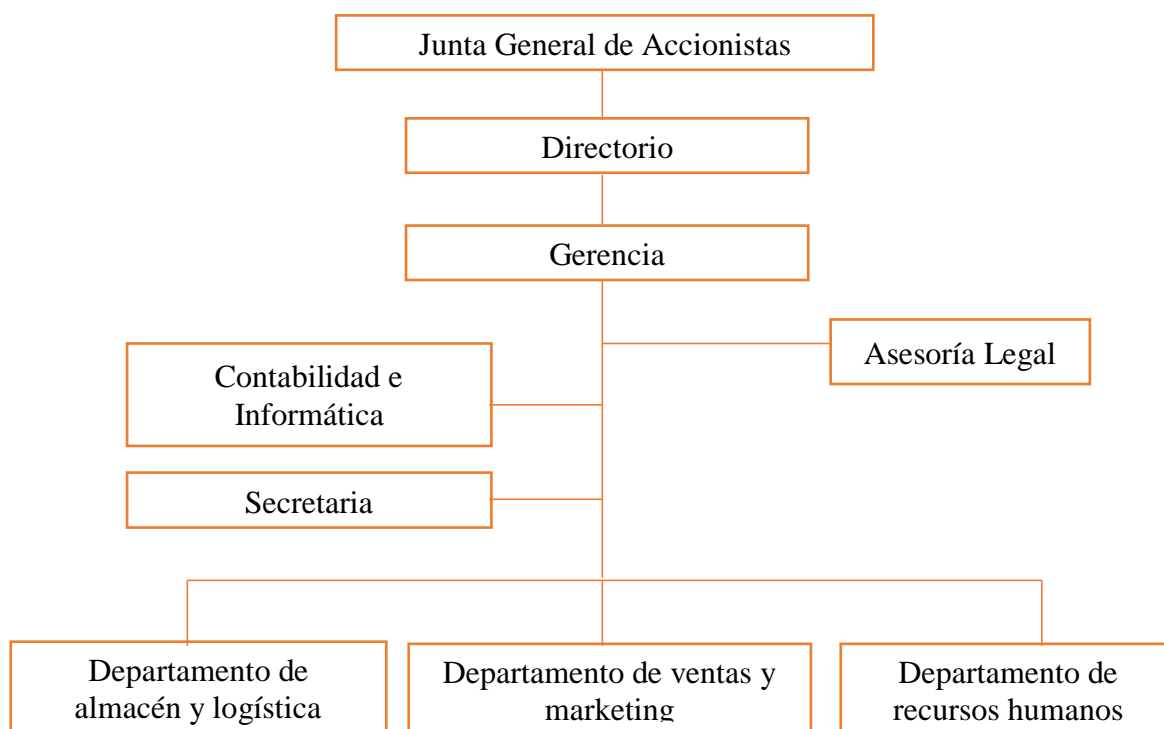


Figura 6. Organigrama del Super SAC

Fuente: El Super SAC

- **FODA**

Tabla 3

Análisis Foda

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con trayectoria y prestigio • Ubicación en el centro de Chiclayo • Brinda productos de calidad • Ofrece una gran variedad de productos • Calidad en el servicio • La ubicación del local está en una zona céntrica • Personal administrativo y operativo calificado • Cuenta con equipos tecnológicos • Ofrecen sus productos a precios razonables 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio reducido para venta con un almacén no muy grande y oficinas pequeñas • No tiene local propio • Falta más unidades de transporte para realizar reparto y traer más mercadería • Los servidores (donde se aloja toda la información del sistema de ventas) son muy caros para realizar facturación electrónica • El mantenimiento de los software son muy caros • Algunos trabajadores no brindan una atención adecuada al cliente
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brinda descuentos y promociones a los clientes • Permite que los clientes ahorren a través de los Super Puntos • Tienen alianzas con sus proveedores • Capacitación para los trabajadores (cajeros) • Brinda el servicio de delivery 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia con grandes supermercados • Los servicios complementarios que brindan los otros supermercados a sus clientes • Los precios bajos de la competencia • Los otros supermercados ofrecen locales más amplios • La mayor publicidad de los competidores

Fuente: Elaboración Propia

- **Formas de Venta**

Realiza ventas al contado y al crédito. Además cuenta con los siguientes comprobantes autorizados: boleta de venta, factura, nota de crédito y débito.

- **Equipo Tecnológico**

Cuenta con los siguientes equipos tecnológicos: computadoras, impresoras, cajas registradoras, un centro de monitoreo con cámaras de seguridad. Estos equipos permiten que los trabajadores cumplan de manera adecuada sus funciones y responsabilidades asignadas.

- **Acciones Estratégicas**

La empresa el Super SAC ha estado utilizando las siguientes estrategias para competir en el mercado:

- **Estrategias de Precios:** a través del precio gancho cuando ofrecen el 2x1, dan bonificaciones o descuentos; y también a través del precio particionado cuando colocan el valor de un producto con decimales, por ejemplo a S/. 3.99. De esta manera pueden llamar la atención del cliente para que compre los productos.
- **Estrategias de atención al cliente:** a través del sistema de autoservicio el cliente elige el producto que le interesa y recibe una atención adecuada por parte de los trabajadores, de tal manera que sea cordial y atenta. Además en algunas secciones del supermercado brindan degustación con el fin de que el cliente se anime a comprar y cuentan con un área de atención al cliente para resolver cualquier duda que tengan. Cabe resaltar que ofrecen el servicio de delivery para llevar el producto al hogar de los clientes.
- **Estrategias de calidad:** brindan una gran variedad de productos de calidad a precios bajos. Están organizados por secciones, por ejemplo: sección de carnes, de productos de limpieza, etc. Realizan los controles para revisar si los productos están en las correctas condiciones para llevarlo a la venta.
- **Estrategias de ventas corporativas:** venden una gran cantidad de productos a empresas grandes.

4.1.2. Describir y evaluar la cadena de valor

Se procedió a realizar la cadena de valor de la empresa el Super SAC de acuerdo al grafico que indica al autor Michael Porter.

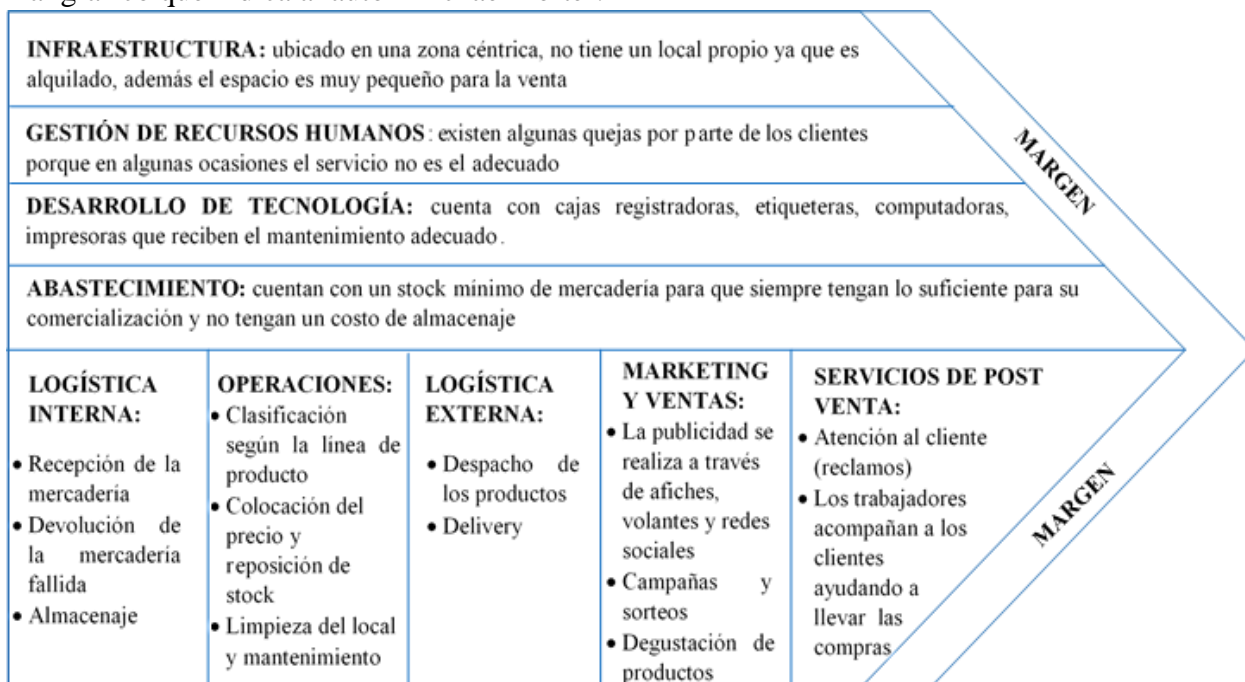


Figura 7. Cadena de valor el Super SAC

Fuente: Elaboración Propia

- **Actividades Primarias**

- **Logística interna**

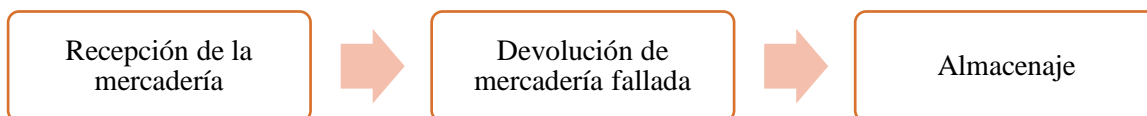


Figura 8. Logística Interna

Fuente: Elaboración Propia

La mercadería se pide al proveedor un día antes de manera virtual y viene al día siguiente, toda la mercadería llega a tiempo y si existe alguna falla en el producto se le comunica de forma inmediata al proveedor. Después de haber realizado la recepción de la mercadería, se procede a su respectivo almacenaje de forma organizada por cada tipo de producto.

- **Operaciones**



Figura 9. Operaciones

Fuente: Elaboración Propia

La mercadería se coloca de acuerdo a la línea del producto para que así sea más fácil para el cliente encontrar lo que necesita. El precio es automático, desde que ingresa al almacén ya cuenta con el precio que está colocado por la empresa en el sistema; en algunas ocasiones puede variar es por ello que se tiene actualizado el sistema. La reposición del stock se realiza diariamente para poder abastecer con las necesidades de los compradores. La limpieza del local se realiza todos los días antes de la llegada de los clientes o en las noches. Y el mantenimiento de los congeladores o refrigeradoras, se realiza en función a la necesidad; mayormente se realiza cada 3 o 4 meses. Por lo tanto se puede señalar que si hay creación de valor en la operaciones para la venta de los productos.

- **Logística externa**

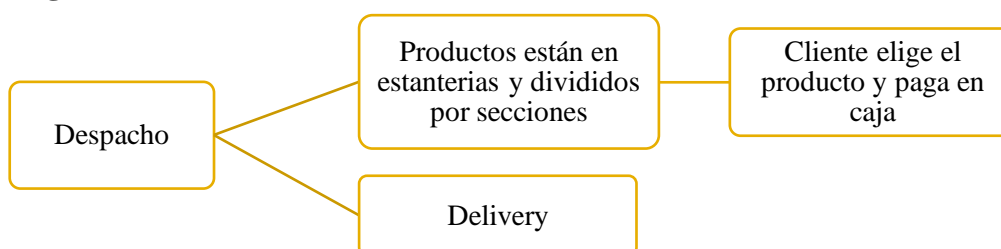


Figura 10. Logística externa

Fuente: Elaboración Propia

El despacho se realiza de la siguiente manera: el cliente escoge el producto que más le interesa, los cuales están situados en estanterías divididos por líneas de productos para que así el cliente los pueda encontrar de forma más rápida. Pero hay otra opción que la empresa ofrece, es el delivery en la casa o trabajo del cliente que por un mínimo de S/20.00 se puede realizar. En el área de las cajas si hay una demora en la atención especialmente en las horas pico, pero en el servicio de delivery si se cumple a tiempo con todos los pedidos y siempre traen los productos en óptimas condiciones.

– Marketing y Ventas

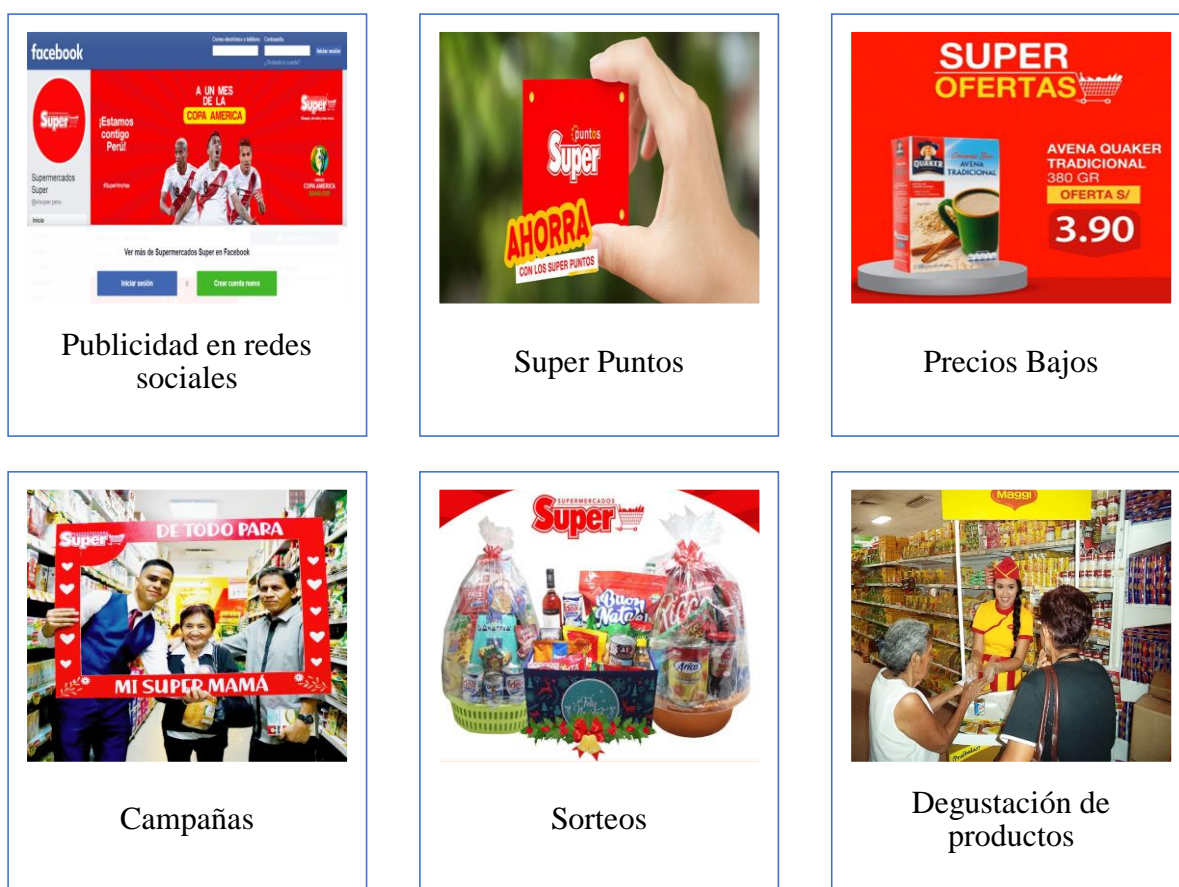


Figura 11. Marketing y Ventas
Fuente: Elaboración propia

La publicidad se realiza a través de afiches, volantes y redes sociales como por ejemplo: página web y Facebook. La empresa no otorga descuento porque venden de acuerdo a lo que compran ya que los que realizan descuentos son los supermercados grandes que compran en gran volumen. A través de los Super Puntos acumulados se pueden canjear productos, por cada S/5.00 es un punto. Las campañas y sorteos se

canalizan con el proveedor ya que son ellos los que regalan los productos. Además en la degustación de productos también lo realiza el proveedor para promocionar sus nuevos productos, ellos mismos son los que contratan a la impulsadora; es decir, el supermercado no pierde nada. De acuerdo a lo señalado anteriormente, se puede señalar que si hay creación de valor.

– **Servicios post ventas**

Los clientes pueden realizar cualquier reclamo en el área de atención al cliente, los cuales si son resueltos a tiempo, ya sea reclamos relacionados a los trabajadores (son muy pocas) o por el producto (son derivadas al proveedor), cada reclamo se apunta en el libro de reclamaciones. Por otro lado los trabajadores pueden acompañar a los clientes, ayudando a llevar sus compras afuera del establecimiento. Al realizar estas actividades se crea valor porque se llega a fidelizar al cliente por el buen servicio que se les otorga.

• **Actividades de Soporte**

– **Infraestructura**

El Super SAC no cuenta con un local propio ya que es alquilado, además el espacio para la venta es muy reducido lo cual no permite que se realicen mayores ventas. Por otro el almacén no es muy grande para toda la mercadería del autoservicio y el espacio del área administrativa no es el adecuado para que los trabajadores cumplan con sus funciones. Por consiguiente se puede señalar que no hay creación valor en la infraestructura de la empresa porque al tener un local pequeño, se impide vender mayores productos y puede afectar a su rentabilidad.

– **Recursos Humanos**

Tiene un total de 55 trabajadores, los cuales registran tanto la hora de entrada como la de salida firmando un registro de asistencia, pero algunos tienen horarios diferentes para poder atender todo el día y cubrir horas. Existen algunas quejas por parte de los clientes porque en algunas ocasiones el servicio que les brinda no es la adecuada y no hay una atención rápida en las cajas en las horas pico cuando hay una mayor afluencia de clientes. Por lo tanto se puede indicar que no hay una creación de valor ya que está perjudicando al negocio.

– **Desarrollo tecnológico**

Cuenta con cajas registradoras, etiqueteras, computadoras, impresoras que reciben el mantenimiento adecuado permitiendo así que cada una cumpla con su función, por lo tanto si están en óptimas condiciones para su uso. De esta manera no se afecta en las ventas y permite que el área administrativa realice sus responsabilidades con normalidad.

– **Abastecimiento**

Los proveedores como Gloria S.A, Química Suiza S.A, Procter & Gamble (P&G) y Alicorp S.A.A. cumplen a tiempo con los pedidos que realiza la empresa. Además cuentan con un stock mínimo de mercadería para que siempre tengan lo suficiente para su comercialización y no tengan un costo de almacenaje. En algunas ocasiones si se han quedado sin mercadería porque el mismo proveedor no atiende a tiempo o por el transporte de la misma que no llega en el plazo establecido.

De acuerdo a lo narrado anteriormente, se procederá a medir la cadena de valor a través de escalas de valoración cualitativos:

Tabla 4

Medición de la cadena valor

Cadena de valor	Excelente	Buena	Regular	Mala
Actividades Primarias				
Logística interna		X		
Operaciones		X		
Logística externa			X	
Marketing y Ventas		X		
Servicios post ventas		X		
Actividades de Soporte				
Infraestructura			X	
Recursos Humanos			X	
Desarrollo tecnológico		X		
Abastecimiento		X		

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. Evaluar la situación económica - financiera de la empresa el Super SAC y determinar el EVA actual

Tabla 5

Ratios de Liquidez

LIQUIDEZ		2017	2018
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1.22	0.93
Liquidez Severa	$\frac{\text{Activo corriente-existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$	0.87	0.54
Liquidez Absoluta	$\frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo corriente}}$	0.70	0.37
Capital de Trabajo	Activo Cte - Pasivo Cte	166,305.00	-72,830.00

Fuente: Elaboración Propia

La liquidez general de la empresa no tiene una tendencia estable ya que en 2018 no contó con un buen nivel de aceptación. La liquidez corriente disminuyó en un S/. 0.29, mientras que la liquidez severa decreció en S/. 0.54 y la liquidez absoluta disminuyó en 33%; esto indica que El Super no cuenta con activo corriente para cubrir sus deudas, es decir, no tiene una buena cobertura para asumir obligaciones a corto plazo. En el 2018 contrajo mayores obligaciones corrientes, es por ello que el capital de trabajo en ese año sale negativo.

Tabla 6

Ratios de Gestión

GESTIÓN		2017	2018
Rotación de existencias	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Existencias}}$	13.92	10.40
Promedio de créditos otorgados	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas al crédito/360}}$	0.36	3.10
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	991.73	116.10
Rotación del capital de trabajo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$	28.62	-69.58
Rotación del activo fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	29.13	18.70
Rotación del activo total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	4.52	4.23
Rotación del patrimonio	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Patrimonio}}$	16.50	26.97

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores de gestión señalan que hay una buena efectividad en la administración de las existencias de la empresa. Muestran óptimas cobranzas ya que no se

tardan mucho en realizar el cobro a sus clientes. Por otro lado, indica que existe una mayor eficiencia en la utilización del activo fijo ya que se generó un aumento en los ingresos a través de la venta de los abarrotes. El Super por su carácter comercial, tiene una rotación de inventarios rápida y fluida ya que vende productos de primera necesidad y esto hace que el movimiento del inventario no sea lento.

Tabla 7

Ratios de Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO		2017	2018
Apalancamiento Financiero o Solvencia	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0.73	0.84
Solvencia patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Cte.} + \text{Pasivo no cte.}}{\text{Patrimonio}}$	2.65	5.38

Fuente: Elaboración Propia

Los ratios de endeudamiento muestran un índice desfavorable ya que las obligaciones contraídas abarcan un mayor porcentaje en relación con el patrimonio neto. Además durante ambos periodos se puede señalar que hubo un mayor financiamiento externo lo cual trae mayor riesgo financiero y menor solvencia. Es decir, la empresa no muestra independencia financiera porque se está endeudando para financiar las inversiones efectuadas.

Tabla 8

Ratios de Rentabilidad

RENTABILIDAD		2017	2018
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	0.04	0.02
Rentabilidad patrimonial	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	0.64	0.44
Rentabilidad del activo o índice dupont	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	0.17	0.07
Rentabilidad del capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital social}}$	1.75	0.78

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores de rentabilidad muestran que hubo una disminución en la utilidad del 2018 ya que tuvo mayores gastos de ventas. La productividad de los capitales propios de la empresa han sido regulares amentando en 20%, pero rentabilidad del activo bajó en un 10% lo cual indica que hubo una regular eficiencia en el uso de los activos. Además el rendimiento de los aporte de los socios o accionistas del El Super en función del capital aportado bajo en el 2018.

- **Cálculo del EVA**

Para determinar el EVA del año 2017 y 2018, se procedió a realizar los siguientes pasos:

Paso 1: Cálculo del UNODI

Tabla 9

Cálculo del UNODI

UNODI	2017	2018
Utilidad operativa - Impuestos	183,534.00	82,381.00

Fuente: Elaboración Propia

La utilidad neta operativa después de impuestos disminuyó en el 2018 en un 38% ya que a pesar de tener un aumento en sus ventas, los gastos de ventas y financieros se elevaron en comparación con el año anterior

Paso 2: Cálculo del Capital empleado

Tabla 10

Cálculo del Capital empleado 2017

Partidas del ESF	SalDOS según ESF del 2017	Estructura de Capital %	Costo de la Deuda %
Deuda corto plazo	249,359	100%	10%
Deuda largo plazo	-	-	-
Pasivo	249,359	46.36%	10%
Patrimonio	288,534	53.64%	25%
CAPITAL INVERTIDO	537,893	100%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11

Cálculo del Capital empleado 2018

Partidas del ESF	SalDOS según ESF del 2018	Estructura de Capital %	Costo de la Deuda %
Deuda corto plazo	499,251	100%	10%
Deuda largo plazo	-	-	-
Pasivo	499,251	72.65%	10%
Patrimonio	187,916	27.35%	25%
CAPITAL INVERTIDO	687,167	100%	

Fuente: Elaboración Propia

El Super SAC en el 2018 obtuvo un capital invertido mayor con respecto al 2017 debido a las obligaciones financieras en moneda nacional negociados con el BCP e Interbank.

Paso 3: Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital

2017

$$CPPC = \left(\frac{249,359}{1,052,778} \right) * 10\% + \left(\frac{288,534}{1,052,778} \right) * 25\% * (1 - 29.5\%)$$

$$CPPC = 7.20\%$$

2018

$$CPPC = \left(\frac{499,251}{1,198,192} \right) * 10\% + \left(\frac{187,916}{1,198,192} \right) * 25\% * (1 - 29.5\%)$$

$$CPPC = 6.93\%$$

El costo promedio para el 2017 fue 7.20% y para el 2018 disminuyó en 6.93%, aquí se consideró los financiamientos internos con su propio capital y externos a corto plazo con los bancos e intereses.

Paso 4: EVA

Tabla 12

Cálculo del EVA

EVA	2017	2018
UAIDI- (Capital empleado*CPPC)	144,810.81	34,754.25

Fuente: Elaboración Propia

En ambos años se generó valor agregado, sin embargo en el 2018 disminuyó debido al aumento en los gastos de ventas y gastos financieros, teniendo como consecuencia una disminución de la utilidad con respecto al año anterior. Por lo tanto se puede señalar que la empresa tiene una gestión regular.

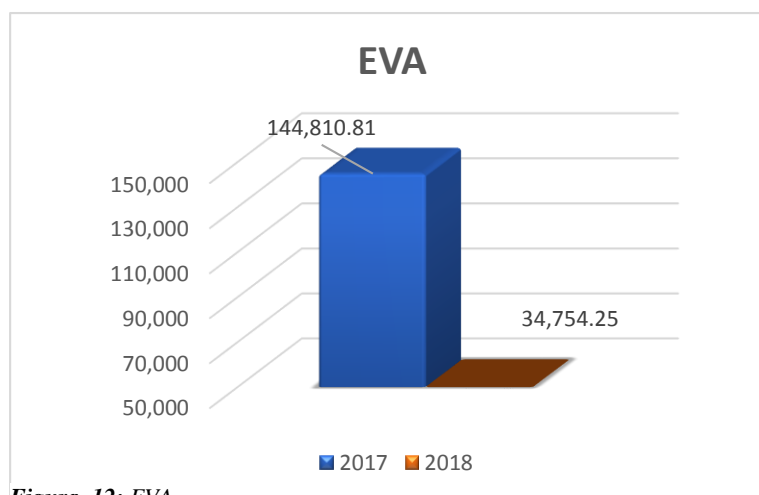


Figura 12: EVA

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Analizar la toma de decisiones operativas respecto a la cadena de valor evaluada a la fecha

Se procederá a narrar las decisiones operativas que el Super SAC realizó, son las siguientes:

Área Operativa

- El personal en algunas ocasiones realiza trabajo extra después de sus horarios laborales por cuadro de caja.
- La contratación de nuevo personal para el área operativa no es muy eficiente ya que no se contrató trabajadores capacitados para realizar de manera eficiente las funciones de cajero.
- La compra de la mercadería no se realiza por volumen como lo hacen los grandes supermercados.
- Para no tener un costo de almacenaje, la empresa decidió tener un stock mínimo de mercadería.
- Si algún proveedor no cumple con algún pedido a tiempo, siguen trabajando con ese mismo proveedor.
- Siguen alquilando el mismo local, el cual no es muy grande para realizar las ventas.

Área de Ventas y Marketing

- Los precios que establecen para los productos son de acuerdo al ingresado al sistema.
- Para establecer los precios decidieron utilizar el precio gancho y el precio particionado.
- Para impulsar las ventas en el autoservicio decidieron crear los Super Puntos donde el cliente pueda canjear algún producto.
- Decidieron realizar campañas donde se incluían sorteos para celebrar alguna festividad (día de la madre o del padre, navidad).
- La publicidad en redes sociales solo se realiza a través de Facebook.

4.1.5. Formular estrategias a partir de la cadena de valor

Tomando en cuenta la cadena de valor ya evaluada del Super SAC, se formulará las siguientes estrategias de creación de valor relacionadas con la toma de decisiones operativas:

Estrategias de Inversión

- Inversión en T.I. (Tecnología de la Información) estando todas las oficinas interconectadas (redes).
- Compra de un nuevo local para oficinas administrativas y ampliación de almacén con el fin de ampliar local para la venta.

Estrategias de Financiamiento

- Solicitar un leasing financiero y un crédito hipotecario para la realización de las estrategias de inversión.

Estrategias Operativas

- Realizar mayores capacitaciones a los trabajadores de manera que puedan responder todos los problemas de los clientes.
- Adquisición de mercadería por volumen como lo realizan los supermercados más grandes, generando descuentos y margen de utilidad.
- Tener mayores alianzas estratégicas con algunos proveedores para que puedan realizar descuentos a los productos o se puedan dar degustaciones a los clientes, permitiendo mayor rotación de la mercadería.
- Ampliación de nuevas líneas de productos como por ejemplo: línea de ropa, calzado, panadería.
- Tener más variedad de marcas.
- Dar mayor rotación a la mercadería/productos con mayor publicidad y/o promociones.
- Colocar los productos de menos rotación a la altura de la vista del cliente y los de alta rotación en la parte baja del estante porque el cliente si o si lo buscará.

❖ Flujo de caja

A continuación se procederá a realizar un flujo de caja que sustente el requerimiento de los créditos para la realización de las estrategias de inversión planteadas.

El flujo de caja permitirá conocer cuáles son los ingresos y egresos de la empresa pero no está relacionado con el estado de resultados ya que no se ven las ganancias o pérdidas. Además ayudará a entregar información necesaria para la toma de decisiones como la de conocer si la empresa el Super SAC tiene capacidad para pagar sus deudas con terceros o si se puede invertir el dinero excedente en otras inversiones que puedan traer un beneficio a futuro.

Para la inversión en tecnologías de la información se solicitará un Leasing con una TEA del 10% a un plazo de 12 meses, se comprará 10 computadoras.

LEASING

(10) Computadoras = 15,990

Tasa de interés = 0.80% mensual

Plazo = 12 meses

Tabla 13

Amortización de Leasing

Periodo	Saldo	Interés	Amortización	Total Pago
1	15,990	128	1,333	1,460
2	14,658	117	1,333	1,449
3	13,325	106	1,333	1,439
4	11,993	96	1,333	1,428
5	10,660	85	1,333	1,418
6	9,328	74	1,333	1,407
7	7,995	64	1,333	1,396
8	6,663	53	1,333	1,386
9	5,330	43	1,333	1,375
10	3,998	32	1,333	1,364
11	2,665	21	1,333	1,354
12	1,333	11	1,333	1,343

Fuente: Elaboración Propia

Y por último para la compra de un nuevo local para las oficinas administrativas se solicitará un crédito hipotecario con una TEA del 8% a un plazo de 5 años.

CREDITO HIPOTECARIO

Compra de nuevo local administrativo = \$80,000 S/264,000

Tasa de interés = 0.64% mensual

Plazo = 60 meses (5años)

Tabla 14

Amortización de Crédito Hipotecario

Periodo	Saldo	Interés	Amortización	Total Pago
1	264,000	1,699	4,400	6,099
2	259,600	2,070	4,400	6,470
3	255,200	2,035	4,400	6,435
4	250,800	2,000	4,400	6,400
5	246,400	1,965	4,400	6,365
6	242,000	1,930	4,400	6,330
7	237,600	1,895	4,400	6,295
8	233,200	1,860	4,400	6,260
9	228,800	1,824	4,400	6,224
10	224,400	1,789	4,400	6,189
11	220,000	1,754	4,400	6,154
12	215,600	1,719	4,400	6,119

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15

Flujo de Caja

Flujo de caja

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Saldo inicial	3,510	49,951	81,589	99,843	108,927	112,753	113,988	114,139	113,926	113,618	113,269	112,850	
Ingresos													
Ventas en efectivo	380,000	387,600	395,352	403,259	411,324	419,551	427,942	436,501	445,231	454,135	463,218	472,482	5,096,594
Cobros de ventas a crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	380,000	387,600	395,352	403,259	411,324	419,551	427,942	436,501	445,231	454,135	463,218	472,482	5,096,594
Egresos													
Compra de mercancía	300,000	306,000	312,120	318,362	324,730	331,224	337,849	344,606	351,498	358,528	365,698	373,012	4,023,627
Gastos Administrativos	6,000	6,107	6,217	6,328	6,441	6,557	6,674	6,793	6,915	7,039	7,165	7,293	79,529
Gastos de Venta	20,000	21,200	22,472	23,820	25,250	26,765	28,370	30,073	31,877	33,790	35,817	37,966	337,399
Total Egresos	326,000	333,307	340,809	348,511	356,420	364,545	372,893	381,472	390,290	399,356	408,680	418,271	4,440,555
Flujo de caja económico	57,510	104,244	136,132	154,591	163,830	167,758	169,036	169,168	168,867	168,397	167,807	167,061	1,794,402
Financiamiento													
Amortización	5,733	5,733	5,733	5,733	5,733	5,733	5,733	5,733	5,733	5,733	5,733	5,733	68,790
Gastos financieros	1,826	2,187	2,141	2,096	2,050	2,004	1,958	1,913	1,867	1,821	1,776	1,730	23,369
Total Financiamiento	7,559	7,919	7,874	7,828	7,782	7,737	7,691	7,645	7,599	7,554	7,508	7,462	92,159
Flujo de caja financiero	49,951	96,325	128,258	146,763	156,048	160,022	161,345	161,523	161,267	160,843	160,299	159,599	1,702,244
Impuesto a la renta		14,736	28,416	37,836	43,295	46,034	47,206	47,597	47,649	47,574	47,449	47,288	455,080
U.N	49,951	81,589	99,843	108,927	112,753	113,988	114,139	113,926	113,618	113,269	112,850	112,311	1,247,163

Fuente: Elaboración Propia

Según el flujo de caja presentado anteriormente, se puede observar que la empresa si tiene capacidad para solicitar un leasing financiero y un crédito hipotecario necesarios para la implementación de las estrategias de inversión planteadas, además sirve como sustento para presentar al Banco. Cabe resaltar que también quedan saldos acumulados que pueden servir para invertir a futuro y así obtener una mayor rentabilidad.

4.2.Discusión

Orna (2015) señala que al aplicar la cadena de valor, la compañía tiene un modelo para identificar que áreas está creando valor y es una herramienta que permite fijar las actividades que ayuden a tener una ventaja competitiva.

La empresa objeto de estudio al no aplicar esta herramienta, no tuvo conocimiento si las actividades que realizó generaron valor. Para determinar su cadena de valor se tomó en cuenta sus actividades primarias y de soporte, donde hubo una mayor deficiencia fue en la infraestructura ya que al contar con un local pequeño, no permite que se realicen mayores ventas o se compre más mercadería, además el reducido espacio del área administrativa no permitió que cada trabajador realice de forma adecuada su función. Otro punto fue los recursos humanos ya que hubo muchas quejas de los clientes sobre la demora en la atención de las cajas o el servicio que se les brindo no fue la adecuada. Debido a esto la empresa no pudo tener una ventaja competitiva fuerte que le permita diferenciarse de los otros supermercados.

Según Bonmati (2011) indica que todas las empresas deben tener como objetivo principal la creación de valor ya que no solo basta con tener una mayor ganancia, también señala que se genera valor cuando los beneficios obtenidos pueden cubrir con los costos de financiamiento ya sea con recursos propios o externos.

Para la determinación de la creación de valor se utilizó el EVA, donde se halló que la empresa si generó valor en el 2017 pero al año siguiente presentó una disminución debido a que la rentabilidad bajó 2% con respecto al año anterior ya que tuvo mayores gastos financieros por el financiamiento con terceros y además tuvo una liquidez no muy estable. La empresa El Super SAC no tuvo como objetivo la creación de valor debido al desconocimiento y la falta de importancia a esta herramienta que le podría ayudar a tener mayores ganancias y a reconocer las actividades que ayuden a tener una ventaja competitiva, esto le está afectando porque en 2018 no hubo resultados buenos a pesar del aumento en sus ventas.

Según Fierro (2012) afirma que las decisiones operativas permiten un buen desempeño en la producción, por ejemplo compra de insumos, contratación de trabajadores y los costos indirectos de fabricación. También está relacionado con la reventa de mercadería y gastos de administración y de ventas.

Para poder elaborar estrategias de creación de valor se tuvo que analizar la toma de decisiones operativas que la empresa ha realizado, determinando si es que se ha tomado en cuenta la cadena de valor. Las decisiones operativas tomadas no permitieron un buen desempeño en el negocio ya que al evaluarlas con la cadena de valor, se halló que en algunas actividades no se generó valor.

Por último Contreras (2013) señala que a través de las estrategias la empresa se plantea objetivos, las acciones necesarias para lograrlos, y la correcta forma de utilizar sus recursos.

Las estrategias planteadas, fueron hechas con el fin de que la empresa logre crear valor generando una mayor utilidad que les beneficie económicamente. De esta forma el Super SAC podrá conocer las acciones que debe de realizar para utilizar de manera eficiente sus propios recursos y por consiguiente aumente su ventaja competitiva.

V. Conclusiones

Después de haber realizado el análisis de toda la información documental y financiera otorgada por la empresa el Super SAC, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- ✓ Al evaluar la cadena de valor de la empresa el Super SAC se determinó que algunas actividades que realizó las hizo de manera ineficiente el cual se ve reflejado en el servicio que ha estado brindando generando así que los clientes se quejen y busquen otro supermercado que les brinde un servicio de calidad.
- ✓ La evaluación económica-financiera realizada en la empresa de los periodos estudiados ha reflejado que la liquidez en el 2018 disminuyó, además obtuvo su rentabilidad baja debido al aumento de los gastos de venta. Cabe resaltar que la empresa no tiene independencia financiera ya que tuvo un mayor financiamiento con terceros, el cual puede afectar su solvencia económica.
- ✓ Al realizar el cálculo del EVA se determinó que la empresa si ha generado valor en los periodos estudiados, sin embargo tuvo una disminución en el 2018 debido a los gastos financieros y de venta lo cual ha afectado su rentabilidad.
- ✓ La decisiones operativas tomadas por la empresa El Super SAC no fueron las más eficientes ya que algunas de ellas no permitieron la creación de valor, teniendo así como consecuencia la disminución de la rentabilidad.
- ✓ Al realizar un simulador sobre las estrategias de financiamiento a través de un flujo de caja, se obtuvo que si es rentable realizar esas estrategias ya que la empresa si podrá liquidar sus deudas y les otorgará beneficios a futuro.

VI. Recomendaciones

Luego de haber obtenido los resultados ya presentados anteriormente, se recomienda a la empresa El Super SAC lo siguiente:

- ✓ Aplicar las estrategias que han sido planteadas ya que ayudarán a tomar decisiones más favorables para la empresa, de manera que se utilice de forma eficiente los recursos y capacidades, y así se pueda crear valor con mejores resultados.
- ✓ Realizar capacitaciones al personal de manera que brinden un servicio de calidad al cliente, dando un trato amable y atendiendo las cajas de manera más eficiente.
- ✓ Analizar las operaciones que realiza de manera que identifique que actividades se está realizando de manera correcta y cuáles son las que le ayudan a aumentar su ventaja competitiva frente a otros supermercados.
- ✓ Realizar mayor publicidad para que la ciudadanía tenga un mayor conocimiento acerca de las ofertas y precios que brinda la empresa.
- ✓ Analizar que productos se venden con mayor frecuencia de forma que llamen con anticipación al proveedor y así traigan mayor mercadería.
- ✓ Analizar la implementación de un sistema de cajas llamadas self check out, donde el cliente podrá realizar su pago de forma más rápida y así evitar largas filas. De esta manera la empresa estará innovando, facilitando la experiencia de compra y dando un valor extra al servicio que brindan, llamando la atención de más clientes.

VII. Referencias

- Acosta, M., Bazante, Y. y Ojeda, Y. (2017). Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las pymes del sector construcción, Popayán, 2016. *Libre Empresa*, 14 (1), 147-165.
- Ansoff, I. (1965). *La estrategia corporativa*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Bonilla, F. (2010). El Valor Económico Agregado (Eva) En El Valor Del Negocio. *Revista Nacional de administración*, 1(1), 55-70.
- Bonmati, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Dialnet*, 3 (3), 10-12.
- Calero, E. (2014). *Estrategias Financieras Para Implantar La Cultura De Creación De Valor Y Su Incidencia En La Gestión Gerencial De La Empresa Dipor S.A* (tesis de posgrado). Universidad Técnica De Ambato, Ecuador.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Coello, A. (2015). Finanzas corporativas. *Actualidad Empresarial*, 15 (331), 1-2.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica *Pensamiento & Gestión*. *Pensamiento & Gestión*, 8 (35), 152 – 181.
- Fierro, A. (2012). *Decisiones empresariales*. Colombia: Contabilidad y Finanzas. Recuperado de <http://www.contabilidadyfinanzas.com/decisiones-empresariales.html>
- García, J. y Paredes, L. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales*. México: Edición Ebook.
- Gestión. (2018). Ventas de supermercados crecerían 7% este año en Perú hasta S/ 15,000 millones. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ventas-supermercados-crecerian-7-ano-peru-s-15-000-millones-225506>
- Gitman, L. y Joehnk, M. (2009). *Fundamentos de Inversiones*. México: Pearson Educación
- Gutiérrez, G. (2014). *Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos*. Colombia: Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw- Hill.
- León, R. (2017). *El valor económico agregado en la creación de valor en la empresa Mantari Sweater, en el periodo 2015-2016* (tesis de pregrado). Universidad Continental, Perú.
- Mamani, C. (2017). *Decisiones Financieras Y Su Incidencia En La Creación De Valor De La Caja Rural De Ahorro Y Crédito Los Andes S.A. En El Periodo 2012 Al 2013* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Del Altiplano, Perú.

- Mamani, R. (2015). *Incidencia Del Costo De Capital En La Creación De Valor En Las Empresas Del Sector Minero – Perú, 2013 - 2014* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Del Altiplano, Perú.
- Martínez, E. (2012). *Finanzas para Directivos*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Moody, P. (1983). *Decision making: methods for better decisions*. New York, Estados Unidos: Mc. Graw- Hill.
- Navarro, M. (s.f.). *Capital de trabajo y financiamiento a corto plazo*. Recuperado de <https://mauriconavarrozeledon.files.wordpress.com/2013/08/unidad-no-iv-capital-de-trabajo-y-financiamiento-a-corto-plazo.pdf>
- Villamonte, R. (2017). *Uso de las Teorías de Creación de Valor y de la Estructura de Capital en la gestión financiera de empresas industriales y mineras enlistadas en la Bolsa de Valores de Lima Periodo 2006-2015* (tesis de posgrado). Universidad Inca Garcilaso De La Vega, Perú.
- Orna, J. (2015). Creación De Valor En La Empresa: La Estrategia Continua. *Quipukamayoc*, 23 (43), 103 – 109.
- Pascale, R. (1992). *Decisiones Financieras*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Macchi.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial C.E.C.S.A.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental
- Revista Fortune (s.f.). Valor Económico Agregado. Recuperado de http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/FN03_ValoreconomicoagregadoEVA.pdf
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8 (3), 377- 389
- Solano, A. (s.f.). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16 (3), 44-51.
- Soldevilla, E. (1984). *Decisiones empresariales con riesgo e incertidumbre*. Barcelona, España: Editorial Hispano Europea.
- Stern, J., Shiely, J. y Ross, I. (2002). *El desafío del EVA*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Torecilla, J. (1999). Las estrategias operativas de la empresa. El tiempo como factor competitivo. *Economía industrial*, 6 (33), 71- 80.
- Zavaleta, R. (2018). *Planeamiento estratégico para mejorar el desempeño financiero y creación de valor de la empresa Neo Motors Lima SAC – Año 2016* (tesis de pregrado). Universidad Nacional De Trujillo, Perú.

VIII. Anexos

ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA
UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE CONTABILIDAD
GUÍA DE ENTREVISTA

• Objetivo:

Reciba un cordial saludo, la presente entrevista se realiza para obtener información acerca de los aspectos generales de la empresa.

1. Nombre: _____
2. Edad: _____ Sexo: _____
3. Lugar de nacimiento: _____
4. Grado: _____ Título: _____
5. Lugar y fecha de entrevista: _____
6. Entrevistador: _____

Conocimiento del negocio

1. ¿Cómo inicio la empresa el Super SAC?
2. ¿Cuál es el giro del negocio?
3. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
4. ¿Qué productos ofrece a sus clientes?
5. ¿Quiénes son sus principales proveedores?
6. ¿Cómo es su estructura organizacional?
7. ¿Cómo ve a su empresa comercial financieramente?

ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE CONTABILIDAD

GUÍA DE ENTREVISTA

• **Objetivo:**

Reciba un cordial saludo, la presente entrevista se realiza para obtener información sobre su creación de valor y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa.

7. Nombre: _____

8. Edad: _____ Sexo: _____

9. Lugar de nacimiento: _____

10. Grado: _____ Título: _____

11. Lugar y fecha de entrevista: _____

12. Entrevistador: _____

- ¿Cómo presentaría usted a la empresa?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Variable: Creación de Valor

1. ¿Conoce acerca de la creación de valor en una empresa? Si es positiva, explique ¿Qué es para usted?
2. ¿Aplica herramientas para medir la creación de valor? ¿Porque?
3. ¿Aplica otras herramientas financieras para evaluar los resultados de la empresa? ¿Cuáles son?
4. ¿Conoce si la empresa ha generado valor o no?
5. Según usted, ¿cuáles son las actividades que permiten crear valor en la empresa?
6. ¿Evalúan el desempeño de la empresa y la analizan para mejorar su rendimiento?
7. ¿Los empleados dan sus opiniones a sus superiores sobre temas relacionados a la organización?

8. ¿Cuentan con estrategias para competir en el negocio? ¿Cuáles son?

Variable: Toma de decisiones

9. ¿Consideran la información financiera para tomar alguna decisión? ¿Porque?

10. ¿Quiénes son los encargados de tomar las decisiones?

11. ¿Realizan una evaluación de las alternativas antes de tomar la decisión? ¿Qué técnicas utilizan?

12. ¿Realizan un análisis de las decisiones que han tomado? ¿Cada que tiempo lo hacen?

13. ¿Toman decisiones a largo plazo?

14. ¿Usted cree importante el uso de herramientas financieras para la toma de decisiones en la empresa?

ANEXO 3: ESTADOS FINANCIEROS PERIODO 2017

BALANCE DE SITUACION
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	535,327.00	Sobregiros Bancarios	
Clientes	4,800.00	Tributos por pagar	10,541.00
Ctas por Cobrar accionistas y/o personal	128,558.00	Remuneraciones y Partic. por pagar	
Cuentas por Cobrar Diversas	0.00	Proveedores	504,344.00
Existencias	261,864.00	Obligaciones Financieras	249,359.00
Cargas Diferidas		Prov. De Beneficios Sociales	
Otras Cuentas Corriente		TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>764,244.00</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>930,549.00</u>	PASIVO NO CORRIENTE	
ACTIVO NO CORRIENTE		Cuentas por Pagar Diversas	
Otras Cuentas Corriente NC	7,632.00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>0.00</u>
Intangibles		PATRIMONIO	
Inmueble, Maquinaria y Equipo (-) Depreciac. Inm. Maq. Y Equipo	163,437.00 -48,840.00	Capital Social	105,000.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	122,229.00	Reserva	
TOTAL ACTIVO	<u>1,052,778.00</u>	Resultados Acumulados	
		Resultado del ejercicio	<u>183,534.00</u>
		TOTAL PATRIMONIO	<u>288,534.00</u>
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>1,052,778.00</u>

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS DEL 01
DE ENERO AL
31 DE DICIEMBRE DEL 2017**

Ventas	4,760,286.00
	-
(-)Costo de Ventas	<u>3,645,059.00</u>
Utilidad Bruta	1,115,227.00
(-) Gastos de Ventas	-698,558.00
(-) Gastos de Administración	<u>-116,681.00</u>
Utilidad Operacional	299,988.00
(+) Otros Ingresos	
(-) Gastos Financieros	-38,185.00
(-) Otros Egresos	<u>0.00</u>
Resultado antes de las participaciones	261,803.00
(-) Particip. De Utilidades	
Resultado antes del Impuesto	261,803.00
(-) Particip.Utilidades	0.00
(-) impuesto a la Renta	<u>-78,269.00</u>
Resultado del Ejercicio	<u>183,534.00</u>

ANEXO 4: ESTADOS FINANCIEROS PERIODO 2018

**BALANCE DE SITUACION
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018**

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	374,947.00	Sobregiros Bancarios	
Clientes	43,645.00	Tributos por pagar	41,337.00
Ctas por Cobrar accionistas y/o personal	128,558.00	Remuneraciones y Partic. por pagar	10,161.00
Cuentas por Cobrar		Proveedores	459,527.00
Diversas- terceros	3,314.00	Obligaciones Financieras	499,251.00
Existencias	386,982.00	Prov. De Beneficios Sociales	
Cargas Diferidas		TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>1,010,276.00</u>
Otras Cuentas Corriente			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>937,446.00</u>	PASIVO NO CORRIENTE	
		Cuentas por Pagar Diversas	
ACTIVO NO CORRIENTE		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>0.00</u>
Otras Cuentas Corriente NC	67,589.00	PATRIMONIO	
Intangibles		Capital Social	105,000.00
Inmueble, Maquinaria y Equipo	270,968.00	Reserva	
(-) Depreciac. Inm. Maq. Y Equipo	-77,811.00	Resultados Acumulados	535.00
		Resultado del ejercicio	<u>82,381.00</u>
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	260,746.00	TOTAL PATRIMONIO	<u>187,916.00</u>
TOTAL ACTIVO	<u>1,198,192.00</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>1,198,192.00</u>

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS DEL 01
DE ENERO AL
31 DE DICIEMBRE DEL 2018**

Ventas	5,067,326.00
(-)Costo de Ventas	-4,023,706.00
Utilidad Bruta	1,043,620.00
(-) Gastos de Ventas	-763,337.00
(-) Gastos de Administración	-98,522.00
Utilidad Operacional	181,761.00
(+) Ingresos Financieros gravados	1,785.00
(-) Gastos Financieros	-56,532.00
(-) Otros Egresos	0.00
Resultado antes de las participaciones	127,014.00
(-) Distribución legal de la renta	-10,161.00
Resultado antes del Impuesto	116,853.00
(-) Particip. Utilidades	0.00
(-) impuesto a la Renta	-34,472.00
Resultado del Ejercicio	82,381.00