



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

TÍTULO:

La planificación estratégica - financiera y su relación en los resultados de las microempresas del sector comercial de Guayaquil en el periodo 2020.

AUTORES:

Avilés Lino Julio César
Solano Yanqui Martha Angélica

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: **MAGISTER EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS**

TUTOR:

Eco. López Vera, Juan Gabriel

Guayaquil, Ecuador

03 de marzo del 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: **Avilés Lino Julio César y Solano Yanqui Martha Angélica**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Magister en Contabilidad y Finanzas**.

TUTOR

0923620645 Firmado digitalmente
por 0923620645 JUAN
GABRIEL LOPEZ VERA
LOPEZ VERA Fecha: 2022.03.10
13:42:36 -05'00'

f. _____

Eco. López Vera, Juan Gabriel

DIRECTORA DEL PROGRAMA

f. _____

CPA. Yong Amaya, Linda Evelyn, Ph.D.

Guayaquil, a los 03 días del mes de marzo del año 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Avilés Lino Julio César y Solano Yanqui Martha Angélica

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación: **La planificación estratégica - financiera y su relación en los resultados de las microempresas del sector comercial de Guayaquil en el periodo 2020**, previa a la obtención del Título de **Magister en Contabilidad y Finanzas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 03 días del mes de marzo del año 2022

LOS AUTORES

f. 

Avilés Lino Julio César

f. 

Solano Yanqui Martha Angélica



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**


AUTORIZACIÓN

Nosotros, Avilés Lino Julio César y Solano Yanqui Martha Angélica

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **La planificación estratégica - financiera y su relación en los resultados de las microempresas del sector comercial de Guayaquil en el periodo 2020**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 03 días del mes de marzo del año 2022

LOS AUTORES

f. 
Avilés Lino Julio Cesar

f. 
Solano Yanqui Martha Angélica

REPORTE URKUND

<https://secure.orkund.com/old/view/122883390-205465->

[941282#Dcl7DoAgEAXAu2z9YljYD3AVY2GIgptKI13i8m8dA+qKzNkFohCDBqhAnVohkX4nOC+gUa/nn72tj/toBqWwJmLuRVRs8xJvx8=](https://secure.orkund.com/old/view/122883390-205465-941282#Dcl7DoAgEAXAu2z9YljYD3AVY2GIgptKI13i8m8dA+qKzNkFohCDBqhAnVohkX4nOC+gUa/nn72tj/toBqWwJmLuRVRs8xJvx8=)

The screenshot shows the URKUND web interface. On the left, there is a sidebar with document details: **Documento**: Aviles_Ju@o_y_Solano_Martha_Final.docx (D128805289); **Presentado**: 2022-02-25 00:22 (-05:00); **Presentado por**: martha.solano@cu.ucsg.edu.ec; **Recibido**: juan.lopez.ucsg@analysis.orkund.com; **Mensaje**: Aviles_Julio_y_Solano_Martha_Final [Mostrar el mensaje completo](#). Below this, it states: 2% de estas 23 páginas, se componen de texto presente en 10 fuentes. On the right, there is a table titled 'Lista de fuentes' with columns 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivo'. The table lists several sources, including 'TRABAJO DE TITULACION FINAL OVIEDO-GUTIERREZ 07-02-22.docx', 'G10 Ponce y Velasquez Trabajo de titulación Revisado JARS v.06.docx', and various PDF files from editorialatria.com.mx and scielo.sld.cu. At the bottom of the interface, there are navigation icons and a status bar showing '0 Advertencias', 'Reiniciar', and 'Compartir'.

TUTOR

0923620645 Firmado digitalmente
por 0923620645 JUAN
GABRIEL LOPEZ VERA
Fecha: 2022.02.25
19:51:15 -05'00'

f.

Juan Gabriel López Vera

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento está dirigido en primer lugar a Dios, por darnos la vida y la sabiduría necesaria para llegar a cumplir este gran objetivo. A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Maestría en Contabilidad y Finanzas, por ser la institución educativa, en la cual a través de su personal docente he logrado adquirir nuevas competencias y habilidades esenciales para complementar mi formación personal y profesional. A nuestro tutor el Eco. Juan Gabriel López Vera, quien con sus vastos conocimientos académicos, experiencias profesionales y asesoramiento educativo fue posible la realización y culminación con éxito de nuestro trabajo de investigación; a mi compañera Martha Angélica Solano Yanqui por todo el acompañamiento, dedicación y capacidad de análisis que tiene y que ha sido de gran aporte en todo el desarrollo de este trabajo, ya que sin ella no podría haber sido posible. Por tales motivos es necesario exaltar mi gratitud a todas aquellas personas que hicieron posible el cumplimiento de esta gran meta.

Julio César Avilés Lino

Agradezco principalmente a Dios, por sus bendiciones, por permitirme alcanzar esta meta profesional y poder contar con mi familia como pilar fundamental en mi vida.

A la Dirección y personal docente que conforman el programa de Maestría en Contabilidad y Finanzas, quienes me impartieron nuevos conocimientos y ayudaron a desarrollar habilidades fundamentales en esta nueva etapa profesional; en especial atención a nuestro tutor del presente trabajo de titulación, por su predisposición y acompañamiento en todo este proceso.

A mi compañero Julio César, por su responsabilidad, apoyo, dedicación y todo el aporte brindado para desarrollar el presente trabajo.

Martha Angélica Solano Yanqui

DEDICATORIA

A mis padres, quienes desde pequeño me han sabido guiar, sacrificándose por darme los estudios y gracias a ellos lograr todos mis objetivos. A mi hija Nohelia quien se ha convertido en la persona más importante de mi vida, la cual es mi inspiración y me ayuda a ser mejor cada día, mejor en todo lo que me proponga; así como también a mi hijo Martín que se encuentra pronto a nacer, ellos son el motor de mi vida, los que me impulsan día a día a seguir superándome. A mi familia y mi esposa por estar siempre conmigo, apoyándome en todas mis decisiones y ser los pilares fundamentales en mi desarrollo personal y profesional.

Julio César Avilés Lino

Con todo mi cariño dedico el presente trabajo a mis padres y hermanas, por siempre estar presentes con sus consejos y apoyo incondicional, porque son quienes me impulsan a alcanzar cada uno de los objetivos que me proponga. A mi demás familia y amigas, que forman parte importante de mi vida y que estuvieron presentes durante este proceso.

Martha Angélica Solano Yanqui



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

CPA. Yong Amaya, Linda Evelyn Ph.D.
DIRECTORA DEL PROGRAMA

f. _____

Eco. Bernabé Argandoña, Lorena, MAE
OPONENTE

Lista de Contenido

Introducción.....	2
Planteamiento del Problema.....	2
Objetivos.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Justificación.....	3
Hipótesis.....	4
Delimitaciones del Problema.....	4
Limitaciones del Problema.....	4
Revisión de la literatura.....	5
Planificación Estratégica.....	5
Planificación Financiera.....	7
Resultados.....	9
Metodología.....	10
Diseño de Investigación.....	10
Enfoque.....	10
Alcance.....	10
Población y Muestra.....	10
Instrumentación.....	11
Recolección y Análisis de Datos.....	11
Validez y Confiabilidad.....	12
Resultados.....	14
Análisis de Resultados.....	14
Planificación Estratégica.....	14
Planificación Financiera.....	16
Resultados.....	17
Hallazgos.....	19
Discusión.....	22
Conclusiones y Recomendaciones.....	23
Referencias.....	25

Lista de Tablas

Tabla 1	5
Tabla 2	8
Tabla 3	10
Tabla 4	11
Tabla 5	12
Tabla 6	17
Tabla 7	20
Tabla 8	21
Tabla 9	21

Lista de Figuras

Figura 1	7
Figura 2	14
Figura 3	14
Figura 4	15
Figura 5	15
Figura 6	16
Figura 7	16
Figura 8	18
Figura 9	18
Figura 10	19
Figura 11	19

Resumen

La Planificación Estratégica y Planificación Financiera son herramientas esenciales al momento de la toma de decisiones por parte de la alta gerencia; por lo tanto su aplicación es fundamental para el desarrollo y crecimiento de toda compañía. De modo que, las microempresas al ser consideradas como uno de los sectores de gran importancia en la producción del país, es necesaria la aplicación de estas herramientas que puedan garantizar su permanencia en el mercado. Por ello, el objetivo del presente trabajo consistió en determinar como la ejecución de una planificación estratégica y financiera incide en los resultados de las microempresas del sector comercial al por menor de la ciudad de Guayaquil. Con esta finalidad, se realizó una investigación transeccional con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo – correlacional y se aplicó una encuesta a 60 microempresas seleccionadas bajo la técnica de muestreo por conveniencia. Para el procesamiento de los datos recolectados y para determinar la correlación objeto de estudio, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales en el sistema estadístico SPSS y su complemento AMOS. Los principales hallazgos muestran que los resultados que obtuvieron las microempresas tienen una relación directa con la ejecución de una planificación estratégica y planificación financiera y a su vez se determinó que existe una tendencia desfavorable en las microempresas al llevar a cabo una planificación.

Palabras Claves: *planificación estratégica, planificación financiera, microempresa, resultados, ROE, ROA.*

Abstract

Strategic planning and financial planning are essential tools at the time of making decisions from senior management, thus their application is fundamental for the development and growth of the entire company. So, the microenterprises being considered as one of the sectors of great importance in the production of the country, is necessary the application of these tools can guarantee their permanence in the market. Therefore, the objective of this work was to determine how the execution of strategic and financial planning affects the results of microenterprises in the retail commercial sector of Guayaquil city. For this reason, transactional research was carried out with a quantitative focus descriptive-correlational reach, and a survey was applied to 60 microenterprises selected under the convenience sampling technique. For the processing of the data collected and to determine the correlation of the object of study, the structural equation model was used in the statistical system SPSS and its complement AMOS. The main findings show the results obtained by microenterprises have a direct relationship with the execution of strategic planning and financial planning and at the same time, it was determined that there is an unfavorable trend in microenterprises when carrying out planning.

Keywords: *strategic planning, financial planning, microenterprises, results, ROE, ROA.*

Introducción

Planteamiento del Problema

Las empresas o negocios, independientemente de su tamaño, son consideradas un ente económico y social, creadas con un objetivo que tiene como finalidad producir bienes o servicios y que a través de la comercialización de los mismos, generan una rentabilidad. En Ecuador, el tamaño de las empresas es determinado de acuerdo a la decisión 702 de la Comunidad Andina de Naciones - CAN (2008), donde se establecen los umbrales para la clasificación basados en el valor bruto de las ventas anuales y el personal ocupado que mantengan las empresas; formando así cuatro estratificaciones: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y grande empresa.

Según los indicadores del directorio de empresas y establecimientos publicados por el INEC (2019), referente al tamaño de las empresas de todos los sectores económicos, las microempresas representan un 90.89%, las pequeñas empresas el 7%, las medianas empresas el 1.62% y las grandes empresas representan el 0.49% respectivamente; del mismo modo, en el caso específico de compañías, conforme al Ranking Empresarial publicado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2021), determina que al término del ejercicio económico 2020, las microempresas, estrato seleccionado para el presente estudio, representan 63.6% del total de las empresas del país; datos que reflejan que las microempresas son un sector de gran importancia dentro de la productividad del país.

Para Chiavenato et al. (2017, p. 3) "todas las organizaciones compiten por obtener recursos, capacidades, dinero, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio, y por ganar ventajas competitivas"; y es aquí donde la función de los directivos juegan un papel importante, puesto que de acuerdo a Maqueda Lafuente (2007), éstos en el día a día emplean demasiados recursos en la resolución de problemas y actividades, sin tomar en consideración que una organización requiere de un planteamiento y reflexión a largo plazo para una correcta gestión.

"La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen" (Miller, C.V. & Cardinal, L.B, 1994, como se citó en Chiavenato et al., 2017, p. 17). Para Sanchez Quintero (2003) es evidente la brecha que existe en los resultados económicos obtenidos por las empresas que aplican una planeación y las que no lo hacen por desconocimiento; así también indica que a diferencia de las grandes empresas, las microempresas carecen de propósitos estratégicos como misión, visión, objetivos e indicadores, lo cual impide la existencia de mejores resultados; más aún en el contexto actual con la pandemia Covid-19, donde las estadísticas según la CEPAL (2020), revelan que a fines del 2020 se esperaba que al menos el 20.7% de microempresas cierren sus operaciones.

Por consiguiente, la ejecución de una planificación estratégica y planificación financiera juega un papel de vital importancia en un mundo de negocios en constante cambio, debido a que exige a los directivos analizar el entorno interno y externo de las organizaciones y tomar las acciones necesarias que de acuerdo a lo indicado por Maqueda Lafuente (2007), definan el rumbo a seguir en el futuro y de esta forma asegurar la supervivencia y desarrollo de la empresa; y es así que de tal forma con el desarrollo del presente trabajo investigativo, se pretende dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación que tiene la ejecución de una planificación estratégica y financiera en los resultados de las microempresas del sector comercial al por menor de Guayaquil?

Objetivos

Objetivo General

Determinar como la ejecución de una planificación estratégica y financiera incide en los resultados de las microempresas del sector comercial al por menor, mediante la aplicación de una encuesta y análisis de indicadores financieros, con la finalidad de demostrar los beneficios que se obtienen con su implementación.

Objetivos Específicos

Para el presente trabajo se tienen previstos los siguientes objetivos específicos: 1) Describir las principales teorías sobre la ejecución de la planificación estratégica y financiera en las microempresas; 2) Identificar mediante la realización de encuestas la tendencia que existe en las microempresas referente a la ejecución de un plan estratégico - financiero para el cumplimiento de sus resultados esperados; 3) Determinar mediante un modelo estadístico, la relación que existe entre la planificación estratégica y planificación financiera con los resultados; y 4) Analizar los estados financieros de las microempresas a través de indicadores de rentabilidad y contrastarlos con los datos obtenidos en las encuestas, para evaluar la posible afectación en los resultados financieros obtenidos.

Justificación

Las microempresas contribuyen al aparato productivo nacional, dinamizando la actividad económica y a su vez demostrando su importancia a nivel mundial, por lo que es de vital importancia seguir prolongando su existencia de tal manera que permitan generar más empleo por el bienestar común de la sociedad. Baque Cantos et al. (2019) indican que las microempresas tienen la misma capacidad de realizar cualquier tipo de actividad económica, que una mediana o grande empresa, la diferencia radica en su alcance y capacidad instalada, que determina la cantidad de producción que puede tener.

De acuerdo con la CEPAL (2020) la crisis que dejó la pandemia COVID-19, la gran mayoría de las empresas de la región registraron importantes caídas en sus ingresos y tienen graves problemas con sus obligaciones, por otra parte, menciona que la crisis afecta a todas las empresas, pero el impacto será mayor para las microempresas y las pymes, que se traducirá a grandes cierres de empresas y pérdidas de puestos de trabajo. En el caso de las empresas que se encuentran en América latina y el caribe en términos porcentuales se estimaba que podrían llegar a cerrar el 20.7% de microempresas y de este rubro el 54% pertenece al sector comercio.

En los resultados obtenidos por Moreta (2017), menciona que las principales limitaciones del nivel directivo de la pyme para aplicar procesos de planeación estratégica es el desconocimiento técnico de esta herramienta; de igual forma "es importante que las Pymes se desarrollen en un ambiente de mejora continuo, que les permita un crecimiento sostenible en el tiempo, con el objetivo de posicionarse y mantenerse en el mercado, con adecuadas fuentes de financiamiento" (Yance Carvajal et al., 2017, p. 2).

Así también, Sumba Bustamante y Santistevan Villacreses (2018) concluyen que “las microempresas tienen limitaciones en capacitación, comunicación, acceso al financiamiento de mediano y largo plazo, influyendo de manera negativa en su productividad, por lo que es necesario apoyo coordinado sostenible entre gobierno y sociedad civil para su posicionamiento y crecimiento” (p. 326); e igualmente Rodríguez Arrieta et al. (2019) hacen hincapié en que las microempresas muestran poca planificación y dificultades financieras que le impide alcanzar sus objetivos empresariales.

En razón de lo antes expuesto, es de gran importancia realizar esta investigación para determinar cuáles son las limitaciones a las que se enfrentan las microempresas del sector comercio al por menor al momento de llevar a cabo una planeación estratégica y financiera que les permita enfrentar una problemática externa a su organización como lo es la reciente pandemia Covid-19, tener planes de contingencia en base a una perspectiva financiera que ayuden a favorecer su desarrollo sostenible y a su vez poder evidenciar en base a los resultados financieros obtenidos por las empresas, cómo ha influido en sus resultados el hecho de contar con una planificación.

Hipótesis

En este sentido, se consideran las siguientes hipótesis de trabajo:

H₁. Los resultados obtenidos por las microempresas se ven relacionados con la ejecución de la planificación estratégica.

H₀₁. Los resultados obtenidos por las microempresas no se ven relacionados con la ejecución de la planificación estratégica.

H₂. Los resultados obtenidos por las microempresas se ven relacionados con la ejecución de la planificación financiera.

H₀₂. Los resultados obtenidos por las microempresas no se ven relacionados con la ejecución de la planificación financiera.

Delimitaciones del Problema

El presente estudio de investigación se desarrolla en base a las empresas sujetas al control de las Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros – SCVS, que se encuentran localizadas en la ciudad de Guayaquil, que de acuerdo a la estratificación del COPCI son consideradas microempresas y cuya actividad económica principal sea el comercio al por menor según el código CIIU No. G47.

Limitaciones del Problema

Las limitaciones que se presentaron durante la ejecución de la investigación fueron principalmente: 1) la falta de estudios relacionados a planificación estratégica y financiera que mantengan a las microempresas de acuerdo a la estratificación del COPCI como objeto de análisis; y 2) debido a la situación actual del COVID-19, la recolección de información de forma presencial no fue factible y se recurrió a medios tecnológicos para la distribución del instrumento de medición, lo que dificultó la recolección de datos al no contar con la apertura de las compañías que conformaban la muestra.

Revisión de la literatura

Planificación Estratégica

Existen diferentes conceptualizaciones sobre la planificación estratégica, pero antes es necesario partir del concepto de planificar y estrategia. Para Sánchez Albavera (2003), planificar consiste básicamente en “pensar antes de actuar”, de esta forma el sujeto, compañía u organización tendrá mayor seguridad en alcanzar los resultados esperados; y por su parte, la estrategia es la elección del curso de acción por parte de los sujetos interesados, partiendo del supuesto que se obtendrán más ganancias y mayores ventajas si se toma una posición futura diferente (Chiavenato et al., 2017), por lo que consecuentemente, la aplicación del pensamiento estratégico llevará a la organización a tener un mejor desempeño en base al desarrollo de nuevos comportamientos (Rodríguez, 2016).

Por lo tanto, Chiavenato et al. (2017), define a la planeación estratégica como “el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 27); “es así que la planeación estratégica conduce, de manera estructurada, por una ruta que permite decidir qué hacer, cómo hacerlo y revisar si lo realizado corresponde a lo planeado” (Torres Hernández, 2015, p. 136).

La planeación estratégica contribuye a lograr la permanencia de toda organización y es indispensable para la sobrevivencia ante una situación de crisis; también ayuda a maximizar las utilidades con la generación de más ingresos y permite mejorar la posición de la organización en el mercado (Ramírez y Tejada Betancourt, 2020). Para González Millán (2020) este proceso es competencia de la alta gerencia y tal como lo establece Maqueda Lafuente (2007), independientemente del tamaño de la empresa, se debe contar con una persona o área que sea la responsable de la organización, coordinación y seguimiento de las tareas productivas o distributivas.

No obstante, Wheelen y Hunger, 2002, p.4, como se citó en Chiavenato et al. (2017) afirman que “un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático”, sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas, puesto que esto no permitiría alcanzar los resultados esperados con su implementación (Maqueda Lafuente, 2007); por tal motivo, González Millán (2020) detalla que en la moderna planeación estratégica también es importante que durante el desarrollo de la planificación se incluya a demás miembros del equipo, obteniendo así diferentes perspectivas empresariales y generando en ellos un alto sentido de pertenencia.

En la actualidad hay varias teorías sobre lo que contempla el proceso de la planificación estratégica, una de éstas es la de González Millán (2020), que consta de ocho etapas detalladas en la Tabla 1:

Tabla 1

Etapas del proceso de la planeación estratégica

Etapa	Descripción
1	Elaboración de la reseña histórica y valores corporativos
2	Elaboración de misión y visión
3	Análisis del entorno

Etapa	Descripción
4	Análisis interno
5	Elaboración de matrices
6	Diseño de objetivos y estrategias
7	Ejecución de la planeación estratégica
8	Control y la evaluación

Nota: Adaptado de información obtenida de González Millán (2020).

La primera etapa contempla inicialmente la elaboración de la reseña histórica, donde de acuerdo González Millán (2020) se deben describir los antecedentes de la organización que incluya información referente a cómo surgió la empresa, sus fundadores, filosofía y a quiénes está orientado el producto o servicio; y después la elaboración de los valores corporativos, los cuales detallan los compromisos morales y éticos que la organización tiene para sus diferentes grupos de interés.

La segunda etapa corresponde a la elaboración de la misión y visión; donde la misión es el “qué hace la empresa”, y la visión es el “hacia dónde quiere llegar” pero teniendo como referente la misión ya planteada. Para Blandez Ricalde (2014) “la misión y la visión no son sólo lemas atractivos, sino conceptos pensados cuidadosamente, de acuerdo con la dirección que debe tomar la empresa para tener éxito” (p. 42). Una vez realizadas la declaración de la misión y visión, se debe efectuar un diagnóstico estratégico contemplado en la tercera y cuarta etapa de este proceso que consiste en analizar internamente la empresa identificando sus fortalezas y debilidades para posteriormente analizar el entorno reconociendo sus oportunidades y amenazas.

Estas etapas se realizan conjuntamente a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que en el proceso de la formulación de la planificación, es una herramienta fundamental para los responsables de la estrategia, debido a que permite realizar una evaluación pormenorizada de la situación actual y del entorno de una organización (Sánchez Huerta, 2020).

La quinta etapa consiste en la elaboración de la matriz FODA, donde se evalúan cada uno de sus componentes identificados en las anteriores etapas. La elaboración de esta matriz no solo contempla el análisis del macro – micro entorno y análisis interno de la empresa, sino que posteriormente también es necesario realizar el análisis CAME; este proceso corresponde a la sexta etapa y permitirá establecer las estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se identificaron en la matriz. En la Figura 1 se muestra las fases del análisis FODA.

La séptima etapa ya implica la ejecución de la planificación estratégica donde se pasan de las palabras a los hechos, para alcanzar los objetivos previamente planteados (Torres Hernández, 2015) y la octava y última etapa denominada control y evaluación, es donde se debe dar el seguimiento respectivo al cumplimiento de los planes por parte de las áreas involucradas y así poder realizar las acciones correctivas de la estrategia de ser necesario.

Figura 1

Fases Análisis FODA o DAFO



Nota: Adaptado de *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos* (p.18), por Sánchez Huerta (2020)

Planificación Financiera

La planificación financiera “es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo” (Moreno Fernández, 2018, p. 245); de igual forma, Valle Núñez, (2020) coincide que la planificación financiera es una herramienta indispensable para garantizar el logro empresarial, que permite anticipar y mostrar problemas futuros, hacer un balance de posición de la compañía y establecer un curso a seguir.

Los autores Morales Castro y Morales Castro (2015) mencionan que la planeación financiera hace un diagnóstico de la situación actual, identificando las oportunidades, amenazas, fuerzas, y desventajas, y que a su vez integra a todas las áreas de la empresa, se anticipa al futuro y desarrolla planes de acción para lo inesperado; además, indican que contiene tres fases de acciones que se deben realizar a futuro para alcanzar los objetivos, la primera consiste en planear lo que se quiere hacer, la segunda en llevar a cabo lo planeado y la tercera verificar la eficiencia de cómo se hizo.

Van Horne et al. (2010) menciona que para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, el analista financiero necesita hacer una “revisión” completa de varios aspectos de la salud financiera; además, el autor hace referencia a que una de las herramientas que se emplean con frecuencia en esta revisión es una razón o índice financiero. Por su parte, Maqueda Lafuente (2007) establece que “el responsable financiero deberá coordinar e integrar los aspectos financieros de todos los planes, en sus diferentes niveles, coordinando, al mismo tiempo, la confección del plan financiero global de la empresa” y así también indica que “la función financiera se enlaza con la función estratégica a través del instrumento de los presupuestos” (p. 121).

El diseño del plan financiero para Conso (1977, como se citó en Morales Castro y Morales Castro, 2015) es el proceso en el que los planes estratégicos y operativos de un determinado periodo de tiempo

de una empresa son representados en términos financieros; así mismo según Gitman y Zutter (2012) existen dos tipos de planificaciones financieras: a corto plazo y largo plazo; las de corto plazo que generalmente se conocen como planes de flujo de efectivo (o tesorería) y planes de emergencia, y los de largo plazo que corresponde al financiamiento e inversión.

El modelo de planificación financiera planteado por Nissenbaum et al. (2004) consta de 7 pasos que son aplicables tanto a nivel personal como organizacional y que permiten realizar una planificación financiera eficiente. En la Tabla 2 se presenta la concepción de este modelo.

Tabla 2

Etapas del proceso de la planificación financiera

Etapa	Descripción
1	Determinar la posición financiera actual
2	Establecer objetivos
3	Desarrollar un plan
4	Mantener registros simples
5	Crear un presupuesto
6	Hacer frente al crédito o escasez
7	Revisar el progreso

Nota: Adaptado de información obtenida de Nissenbaum et al. (2004).

En el primer paso se plantea la necesidad de identificar la posición financiera actual de la organización, fundamentada en el análisis del patrimonio neto y del flujo de caja, siendo este último de gran importancia dado que permite evidenciar los recursos que se está percibiendo en ese momento e identificar si estos corresponden a recursos internos o han sido recibidos por concepto de deuda. Saavedra García y Espíndola Armenta (2016 como se citó en Opiela, 2006), fundamenta en que, si hay algo que puede hacer que sobreviva o quiebre una empresa, es su flujo de efectivo.

En el segundo paso depende directamente de los resultados del primero y consiste en tener una visualización a corto y mediano plazo en donde se establece la posición que la compañía desea tener en términos financieros. El tercer paso corresponde al desarrollo de un plan que sea flexible, que tenga en consideración el sostenimiento de la liquidez y minimice el efecto tributario en el logro de los objetivos previamente planteados. El cuarto paso hace referencia a la necesidad de implementar registros simples, pero a nivel de detalle debe ser lo suficiente para servir como elemento de control.

El quinto paso consiste en la elaboración de un presupuesto que será el referente para el control de los ingresos y gastos futuros. De acuerdo a Rincón Soto, (2011) el presupuesto “es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y los output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros” (p. 3).

El sexto paso contempla el conjunto de acciones que son diseñadas con la finalidad de enfrentar las dificultades que causa la escasez de efectivo y los problemas inherentes a la capacidad de endeudamiento; una vez identificado las causas de escasez, se puede optar por recurrir a fuentes de financiamiento. Verona Martel (2013) indica que “las distintas fuentes de financiación existentes se pueden clasificar en dos grandes grupos: fuentes de financiación propias y fuentes de financiación ajenas” (p. 173). El séptimo y último paso establece que el proceso de la planeación financiera debe estar sujeto a una revisión constante, en la que se pueda identificar cambios y variaciones perjudiciales que afecten de manera crítica a la planeación efectuada y de esta manera poder realizar los ajustes necesarios según el caso.

Resultados

“El resultado de toda empresa se explica por la combinación de su estrategia, como expresión de su vocación, de su entorno o circunstancia” (Pérez-Carballo Veiga, 2010, p.11); por su parte, para Lavalle Burguete (2017) “el análisis del resultado obtenido por una empresa siempre debe ser contrastado con los recursos empleados para su generación y con los indicadores de otras compañías similares o indicadores de la industria a la cual pertenece la organización” (p. 75).

Pérez-Carballo Veiga (2010) también indica que el resultado de la estrategia se mide a través de criterios comerciales, tecnológicos, de productividad, de diferenciación y de tamaño de la empresa; sin embargo desde una perspectiva financiera, el éxito de la estrategia solo se puede estimar económicamente por la rentabilidad, la cual deberá lograr que la compañía mantenga y desarrolle una posición favorable y superior a la normal del mercado.

Según A. Morales Castro y Alcocer Martínez (2014) “la rentabilidad es el resultado de la actuación de la administración en la empresa en su gestión por dirigirla adecuadamente (p. 191); y su análisis tiene dos objetivos principales, el primero es evaluar el rendimiento de las inversiones o de los activos y el segundo es evaluar el rendimiento obtenido por los propietarios (Lavalle Burguete, 2017).

Para este tipo de análisis de los resultados, es necesario utilizar la herramienta de índices o ratios financieros, mismos que “proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc.” (Aching Guzmán, 2015, p. 14)

Van Horne et al. (2010) hace referencia que los índices financieros se pueden subdividir en cinco tipos diferentes: 1) las índices de liquidez que miden la capacidad de una empresa para cumplir con obligaciones a corto plazo, 2) los índices de apalancamiento financiero (deuda) que indican el grado en el que la empresa se financia mediante deuda, 3) los índices de cobertura que relacionan los cargos financieros de una empresa con su capacidad para servirlos o cubrirlos, 4) los índices de actividad que miden qué tan efectiva es la manera en que la empresa usa sus activos y 5) los índices de rentabilidad que relacionan las ganancias con las ventas y la inversión.

Referente a los índices de rentabilidad, A. Morales Castro y Alcocer Martínez (2014) establecen que “miden el resultado de la administración en la obtención de utilidades” (p. 191) y como se indicó anteriormente, la estrategia solo se puede estimar económicamente por la rentabilidad, por tal razón

es necesario destacar que los índices de Rendimiento sobre los activos (ROA) y Rendimiento sobre el Capital (ROE) son los ratios principales para evaluar a las compañías.

Tabla 3

Fórmulas del ROE y ROA

Índice	Fórmula	Interpretación
ROA	Ganancia neta después de impuestos / Activos totales	Mide la efectividad global al generar ganancias con los activos disponibles.
ROE	Ganancia neta después de impuestos / Capital de accionistas	Mide la capacidad de generar ganancias sobre la inversión de los accionistas.

Nota: Adaptado de información obtenida de Van Horne et al. (2010)

Metodología

Diseño de Investigación

El Diseño de Investigación es el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández Sampieri et al., 2010, p.120); por la tanto para el presente trabajo se utilizó un diseño no experimental – transversal o transeccional, el cual permitió describir las variables objeto de estudio (independientes y dependiente) y poder analizar su incidencia e interrelación entre sí en un momento determinado.

Enfoque

El desarrollo de la investigación comprendió un enfoque cuantitativo para la recolección de los datos, debido a que se analizaron datos cuantitativos obtenidos de fuentes primarias a través de las encuestas que se realizaron a las microempresas y de fuentes secundarias por las bases de datos de compañías obtenidas en la página del organismo de control.

Alcance

Esta investigación tiene un alcance descriptivo – correlacional, puesto que se buscó establecer mediante el instrumento de recolección de datos, la tendencia que existe en las microempresas dedicadas al comercio al por menor de la ciudad de Guayaquil, sobre la aplicación de una planificación estratégica, planificación financiera y la relación que pueda existir con sus resultados; complementando con un análisis de los estados financieros a través de ratios o indicadores que permitan evidenciar y corroborar los resultados ya obtenidos previamente.

Población y Muestra

La población fue determinada en base el ranking empresarial de las compañías activas sujetas al control de la SCVS, realizado con información entregada del ejercicio económico 2020. Del listado de compañías obtenido, se seleccionaron las que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil, que su actividad económica pertenezca al Código CIIU N2 – G47 “Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas” y cuyos ingresos sean hasta US\$100,000.00 que de acuerdo al

COPCI son las compañías catalogadas como microempresas, dando como resultado una población de 517 compañías.

Se seleccionó el sector económico de ventas al por menor debido a que el mismo según cifras del Directorio de Empresas del INEC (2019) en base al código CIIU y por tamaño de empresas, es el grupo más representativo con el 29.01%, antes del sector económico de otras actividades de servicios personales con un 6.90% y el Servicio de alimentos y bebidas con un 6.65%.

Para el cálculo de la muestra se aplicó la fórmula planteada por Ruiz Bueno (2008), por lo que considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, dio como resultado una muestra de 221 microempresas; sin embargo debido a las limitaciones presentadas, se recurrió al muestreo no probabilístico bajo la técnica de muestreo por conveniencia, seleccionando una muestra final de 60 microempresas a las que se pudo tener fácil acceso para la realización de las encuestas.

Instrumentación

La herramienta utilizada como instrumento de medición fue la encuesta, la cual estuvo conformada por 28 preguntas cerradas y estructurada en cuatro secciones: 1) datos de la compañía, 2) planificación estratégica, 3) planificación financiera y 4) resultados. Del total de las preguntas, 5 corresponden a preguntas dicotómicas, 8 de escala de Likert de cuatro puntos con categorías de nunca, pocas veces, con bastante frecuencia y siempre, y 15 preguntas de opción múltiple. En la tabla 4 se detalla el número de preguntas asignadas a cada variable de investigación.

Es importante acotar que para la medición de la variable de planificación estratégica, el cuestionario fue estructurado en base a la encuesta utilizada en el estudio realizado por Ojeda López et al. (2019) y en el caso de las variables de planificación financiera y resultados las preguntas fue en base a la encuesta realizada por Saavedra García & Espíndola Armenta (2016).

Tabla 4

Detalle de número de preguntas por variable

Variable	Número de Preguntas
Planificación Estratégica	10
Planificación Financiera	11
Resultados	7

Recolección y Análisis de Datos

Para la recolección de datos primero fue necesario realizar un directorio con los medios de contacto de las microempresas, para lo cual se recurrió a la información publicada en el portal web de la Superintendencia de Compañías y también se procedió a diseñar la encuesta a través de la herramienta web de Google Forms.

La encuesta fue dirigida a los Propietarios, Gerentes o Contadores de las microempresas objeto de análisis; y el trabajo de recolección consistió en dos fases: en la primera fase se envió la encuesta mediante correo electrónico y debido a que la tasa de respuesta fue baja, se procedió a realizar una segunda fase que consistió en el contactar a las empresas vía telefónica.

Una vez que los datos de las 60 encuestas fueron recolectados, las respuestas fueron codificadas con escalas numéricas para facilitar su procesamiento; para esto el software utilizado fue el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en su versión 21.0 y su complemento AMOS del modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para determinar si existe correlación entre la planificación estratégica y planificación financiera con los resultados de las microempresas. Para Montaña y Hurtado Higuera (2019), los modelos de ecuaciones estructurales “son aquellos que establecen la relación de dependencia entre las variables latentes y las variables observables, son conocidos como una técnica para evaluar relaciones complejas entre variables, definidos también como técnica de path analysis” (p. 41).

Como complemento se realizó una base con los Estados Financieros de las 60 microempresas para analizar mediante el cálculo de los índices de rentabilidad ROA y ROE, los resultados obtenidos durante el periodo 2020 y poder contrastar en términos financieros con los datos recolectados en la encuesta.

Validez y Confiabilidad

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” y por su parte la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 200-201).

El instrumento de medición utilizado, a pesar de que corresponde a una adaptación de los cuestionarios previamente validados en las investigaciones de Ojeda López et al. (2019) y Saavedra García & Espíndola Armenta (2016), se lo sometió a una validación de expertos conformada por dos académicos y dos especialistas en el tema; quienes revisaron y concluyeron que las 28 preguntas están alineadas a las variables objeto de estudio y darán respuesta a la problemática de la investigación.

A través del Coeficiente de Alfa de Cronbach se realizó el análisis de confiabilidad de los constructos, donde según Hernández Sampieri et al. (2010) establece que una baja confiabilidad es cuando el resultado del coeficiente está en el rango hasta 0.25, la fiabilidad es media si el resultado es hasta 0.50, es aceptable si supera el 0.75 y si es mayor a 0.90 es elevada. En base a la prueba piloto de 25 encuestas realizadas, se obtuvo un coeficiente de 0.785 de fiabilidad, tal como se observa en la tabla 5, lo que determina que es aceptable y se puede continuar con el instrumento de medición.

Tabla 5

Resultado de Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	No. de elementos
0,785	0,830	31

Nota: Análisis estadístico realizado en el software SPSS.

Resultados

Análisis de Resultados

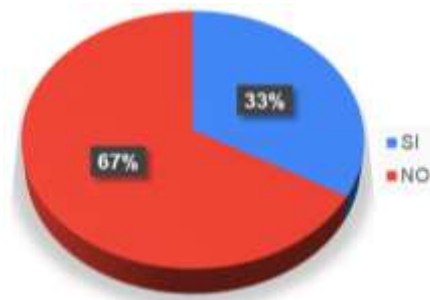
Las 60 microempresas que participaron en el presente trabajo de investigación desarrollan una actividad económica de comercio al por menor contempladas dentro del código CIU G47; y de las respuestas obtenidas el 45% fue por parte de los Gerentes Generales o Propietarios, el 42% de los Contadores y el 13% de los Administradores respectivamente.

Planificación Estratégica

De acuerdo a los resultados obtenidos, prevalece un 52% de las microempresas que no cuentan con una declaración por escrito de la misión, visión y valores corporativos, frente a un 48% que si poseen esta declaración que es el punto de partida en un proceso de planificación estratégica. Esto a su vez se refleja en los resultados de la Figura 2, donde el 67% de las microempresas no ha realizado un proceso de planificación estratégica y el 33% si la ha llevado a cabo en los últimos dos años.

Figura 2

Microempresas que han Implementado una Planificación Estratégica en los dos últimos años



Del mismo modo, se evidenció que del total de la muestra, el 60% indicó que nunca o pocas veces tienen una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla; mientras que el 40% tuvo una respuesta favorable referente a esta consulta. En la figura 3 se detallan las frecuencias obtenidas.

Figura 3

Frecuencia de estrategia básica de negocios



Sin embargo, se obtuvo una tendencia favorable del 55% al consultar si la empresa en conjunto con las personas responsables del área o departamentos involucrados definía sus objetivos específicos, cuantificables y medibles, estableciendo un plazo de tiempo definido para su ejecución; debido a que el 28% indicó que siempre lo realiza, el 27% con bastante frecuencia, el 22% pocas veces y 23% nunca. Dicha situación se relaciona con un 32% y 35% de empresas que estableció que su personal siempre y con bastante frecuencia respectivamente, está activamente involucrado en el logro de los objetivos, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia, mientras que el 18% muestra que pocas veces su personal participa en este proceso y 15% nunca. Adicionalmente, en el caso de la consulta para determinar si las microempresas desarrollaban un análisis FODA con la adecuada participación de las áreas; se comprobó que el 22% nunca han realizado esta herramienta, el 31% pocas veces, el 25% con bastante frecuencia y el 22% siempre, tal como se aprecia en la Figura 4 donde la tendencia es desfavorable.

Figura 4

Frecuencia de desarrollar un análisis FODA



Así mismo al consultar sobre si la empresa analiza con frecuencia el sector donde opera, considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones; se pudo notar que solo 55% si analiza el sector donde opera y el 45% restante no lo hace.

Para finalizar con esta sección, se evidenció una tendencia desfavorable como se muestra en la Figura 5, debido a que el 20% manifestó que nunca realiza el control y evaluación de los planes estratégicos que puedan ejecutar, el 33% pocas veces, el 30% con bastante frecuencia y el 17% siempre.

Figura 5

Frecuencia del control y evaluación de los planes estratégicos

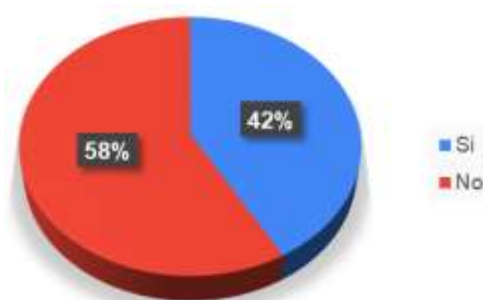


Planificación Financiera

De acuerdo al resultado obtenido se evidenció principalmente que un 27% de las microempresas no consideran necesario contar con personal especializado para el área financiera, el 13% sólo tiene personal contable y el 60% restante si realiza funciones financieras a través de personal calificado en el área, gerente o asesor externo; sin embargo, a pesar de contar con un área especializada, se puede observar en la Figura 6 que gran parte de las microempresas no realizan planes financieros.

Figura 6

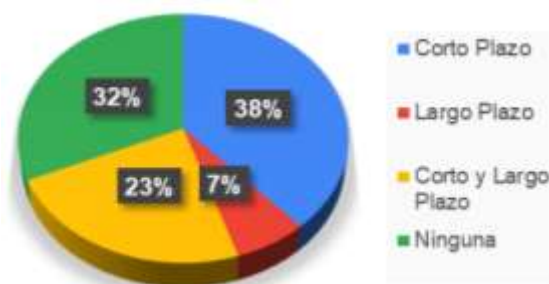
Microempresas que realizan planes financieros



El principal objetivo de las microempresas que realizan planes financieros es medir los resultados (52%); para el grupo restante, el desarrollo de este plan es para fijar objetivos (24%) y medir las estrategias (24%). Por otra parte, como se visualiza en la Figura 7, el 38% de las microempresas manifestaron que realizan estrategias financieras a corto plazo, el 7% realiza estrategias financieras a largo plazo, el 53% realizan estrategia financiera a corto y largo plazo y el 32% no realizan estrategia financiera.

Figura 7

Estrategias financieras aplicadas por las microempresas



En cuanto a las fuentes de financiamiento que las microempresas utilizan para llevar a cabo sus operaciones, está el solicitar aportaciones de los socios con un 52% representando el principal medio al que recurren; y en menor proporción constan las siguientes acciones: solicitar crédito en bancos 18%, solicitar préstamos familiares 13%, financiarse a través de una tarjeta de crédito personal 13% y solicitar crédito a organismos del gobierno 4%.

Referente a las herramientas principales para desarrollar una correcta planificación financiera, se determinó que el 70% de las microempresas si realizan un presupuesto frente a un 30% que no lleva este tipo de proyección; así mismo, es alto el índice (68%) de microempresas que si tienen previstas las necesidades de efectivo que utilizarán durante un periodo, pero es evidente que no todas conocen las herramientas o métodos adecuados para determinar el flujo de efectivo requerido, ya que solo el 28% recurre a elaborar un presupuesto de caja para determinar estas necesidades de efectivo, el 48% hace una estimación de los gastos conforme a los meses anteriores y el 23% de empresas trata de recuperar cartera para contar con dinero suficiente y solventar sus gastos.

Resultados

En esta sección que corresponde a resultados, se solicitó inicialmente a las microempresas encuestadas, que seleccionen de acuerdo al nivel de importancia los principales Estados Financieros que consideran para la toma de decisiones. En la Tabla 6 se detalla la escala aplicada y se determina que para las microempresas el Estado de Cambios en el Patrimonio es catalogado como importante y los demás Estados Financieros como muy importantes al momento de la toma de decisiones.

Tabla 6

Nivel de importancia de los principales Estados Financieros para la toma de decisiones

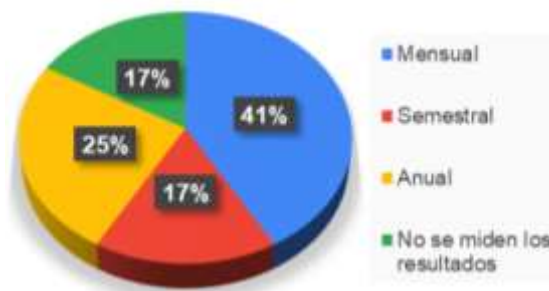
Nivel de Importancia	Estado de Situación Financiera	Estado de Resultado Integral	Estado de Cambios en el Patrimonio	Estado de Flujo de Efectivo
No es Importante	17%	10%	20%	15%
Poco Importante	3%	10%	23%	12%
Importante	35%	27%	30%	18%
Muy Importante	45%	53%	27%	55%
	100%	100%	100%	100%

Dentro del análisis de los Estados Financieros, es importante evaluar que los resultados obtenidos estén alineados a la planificación estratégica y financiera que haya establecido la microempresa; pero de acuerdo a los datos recolectados, se evidencia que solo el 33% se comparan frecuentemente con lo estipulado en el plan, el 13 % revisa al final de cada año para ver como se está cumpliendo, el 30% miden los resultados anualmente pero no se comparan con lo planificado y el 24% no miden los resultados. Esta última cifra es alarmante debido a que la cuarta parte de la microempresas encuestadas no compara sus resultados con ningún plan, estrategia u objetivo previamente definidos.

La medición de los resultados financieros es realizada por las microempresas de forma mensual, semestral, anual y también existe un pequeño grupo que no realiza ningún tipo de medición, tal como se grafica en la Figura 8.

Figura 8

Periodicidad de medición de los Estados Financieros



Con la finalidad de determinar cuáles son las herramientas más utilizadas al momento de realizar un análisis de los resultados financieros, se consultó a las microempresas y producto de esto se revela que el 23% utiliza los ratios o indicadores financieros, el 12% realiza un análisis horizontal, 12% análisis vertical, 23% realiza un presupuesto, el 22% realiza el flujo de caja y 8% no utiliza ninguna herramienta.

Por tanto, en referencia a los resultados anteriores, los indicadores financieros corresponden a una de las principales herramientas utilizadas, siendo las razones de rentabilidad los índices con mayor uso dentro de las microempresas con un 47%, seguido por las razones de liquidez con un 40% y el restante a los otros tipos de razones financieras.

Figura 9

Indicadores financieros utilizados para el análisis de resultados



Finalmente, del análisis de los Estados Financieros del periodo 2020, realizado a través de los indicadores de rentabilidad, rendimiento sobre los activos (ROA) y rendimiento sobre el capital (ROE), entre las microempresas que aplican una planificación estratégica y financiera, frente a las que no la aplican; se obtuvieron los resultados que se muestran en la Figura 10, donde se aprecian los siguientes escenarios: 1) las empresas que realizan una planificación estratégica tienen un promedio del ROE del 54.93% a diferencia de las que no realizan, su promedio es del -87%, 2) las empresas que realizan una planificación financiera tienen un promedio del ROE de 64% y por el contrario, las que no realizan tienen un promedio del -113.75 y 3) en el caso del indicador ROA el promedio es negativo en cualquiera de los dos escenarios de planificaciones.

Figura 10

Incidencia de la planificación estratégica y financiera en los indicadores ROE y ROA

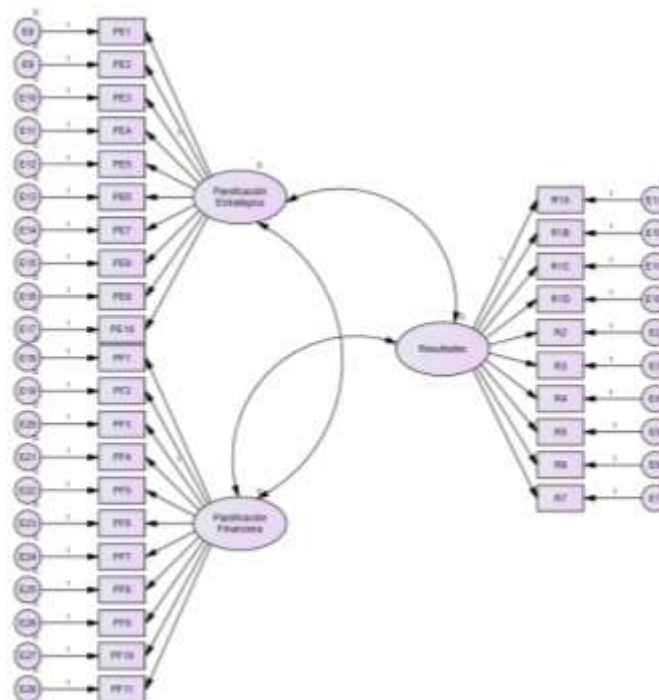


Hallazgos

De acuerdo a los resultados obtenidos, para determinar si se acepta o se rechaza las hipótesis previamente planteadas **H₁** y **H₂**, se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) a través del programa estadístico SPSS – AMOS, cuyo diagrama se presenta en la Figura 11; y como resultado de la aplicación de este modelo se obtuvo un informe de estimaciones referente a Regression Weight, Covariance y Correlations detallados en las Tablas 7, 8 y 9.

Figura 11

Diagrama del modelo de ecuaciones estructurales



Nota: Adaptado del software SPSS-AMOS, donde PE=Planificación Estratégica, PF=Planificación Financiera y R=Resultados.

En el análisis de los pesos de regresión (Regression Weight), se puede evidenciar que mayoritariamente las variables observadas tienen un valor de P (nivel de significancia estadística) por debajo del criterio estadístico de 0.05; por lo tanto ayudan a interpretar o relacionar conceptualmente las variables latentes, a excepción de las variables observadas PF1, PF6, PF8 y PF11, lo que representa que estadísticamente estas preguntas no fueron apropiadamente significativas para explicar el constructo de planificación financiera.

Tabla 7

Análisis de los pesos de regresión del modelo de ecuaciones estructurales

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PE3	<---	Planificación Estratégica	1.000				
PE2	<---	Planificación Estratégica	0.353	0.079	4.459	***	
PE1	<---	Planificación Estratégica	0.182	0.084	2.155	0.031	
PE4	<---	Planificación Estratégica	1.217	0.187	6.522	***	
PE5	<---	Planificación Estratégica	1.273	0.188	6.777	***	
PE6	<---	Planificación Estratégica	1.258	0.189	6.664	***	
PE7	<---	Planificación Estratégica	1.121	0.173	6.468	***	
PE8	<---	Planificación Estratégica	1.098	0.177	6.205	***	
PE9	<---	Planificación Estratégica	0.968	0.175	5.519	***	
PF3	<---	Planificación Financiera	1.000				
PF2	<---	Planificación Financiera	-1.666	0.396	-4.206	***	
PF1	<---	Planificación Financiera	0.310	0.368	0.840	0.401	
PF4	<---	Planificación Financiera	2.382	0.204	11.664	***	
PF5	<---	Planificación Financiera	1.378	0.112	12.324	***	
PF6	<---	Planificación Financiera	-0.660	0.348	-1.897	0.058	
PF7	<---	Planificación Financiera	0.405	0.117	3.463	***	
PF8	<---	Planificación Financiera	-0.338	0.286	-1.182	0.237	
PF9	<---	Planificación Financiera	-1.211	0.315	-3.843	***	
PF10	<---	Planificación Financiera	0.468	0.115	4.057	***	
PF11	<---	Planificación Financiera	-0.293	0.196	-1.495	0.135	
PE10	<---	Planificación Estratégica	1.113	0.166	6.725	***	
R1A	<---	Resultados	1.000				
R1B	<---	Resultados	0.932	0.301	3.096	0.002	
R1C	<---	Resultados	0.800	0.307	2.606	0.009	
R1D	<---	Resultados	0.947	0.329	2.877	0.004	
R2	<---	Resultados	-1.586	0.415	-3.823	***	
R3	<---	Resultados	-1.352	0.379	-3.566	***	
R4	<---	Resultados	-1.039	0.459	-2.266	0.023	
R5	<---	Resultados	-0.706	0.530	-1.333	0.182	

			Estimate	S.E.	C.R.	P
R6	<---	Resultados	-1.012	0.272	-3.716	***
R7	<---	Resultados	1.153	0.296	3.900	***

Nota: Adaptado del Informe de Estimaciones del software SPSS – AMOS.

En cuanto a las estimaciones de la Covarianza (Covariance), se obtuvo un valor de $P < 0.05$, lo que representa que existe una mínima variación de los resultados entre las variables independientes de planificación estratégica y planificación financiera con la variable dependiente de resultados.

Tabla 8

Análisis de covarianzas del modelo de ecuaciones estructurales

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Resultados	<-->	Planificación Estratégica	0.336	0.115	2.915	0.004	
Resultados	<-->	Planificación Financiera	0.195	0.063	3.089	0.002	
Planificación Estratégica	<-->	Planificación Financiera	0.216	0.065	3.331	***	

Nota: Adaptado del Informe de Estimaciones del software SPSS – AMOS.

Referente al análisis de las correlaciones (Correlations), se determinó que el nivel de asociación que existe entre la variable de Resultados y Planificación Estratégica es de un coeficiente de 0.771 y entre la variable Resultados y Planificación Financiera es de un coeficiente de correlación de 0.739; reflejando como resultado una alta relación lineal entre las variables al ser un coeficiente superior a 0.6

Tabla 9

Análisis de correlación del modelo de ecuaciones estructurales

			Estimate
Resultados	<-->	Planificación Estratégica	0.771
Resultados	<-->	Planificación Financiera	0.739
Planificación Estratégica	<-->	Planificación Financiera	0.573

Nota: Adaptado del Informe de Estimaciones del software SPSS – AMOS.

Por lo tanto, al obtener estadísticamente una relación directa, se aprueban las hipótesis **H₁**: Los resultados obtenidos por las microempresas se ven relacionados con la ejecución de la planificación estratégica y **H₂**: Los resultados obtenidos por las microempresas se ven relacionados con la ejecución de la planificación financiera, rechazando las hipótesis nulas.

Discusión

En la presente investigación se revisaron esencialmente los fundamentos conceptuales de la planificación estratégica, planificación financiera y los resultados; así como la existencia de una correlación estadística entre estas variables y la afectación en los índices de rentabilidad relacionado a la implementación de una planificación.

Los resultados obtenidos confirman que existe un porcentaje representativo de microempresas del 67% y 58% que no realizan planificación estratégica y planificación financiera respectivamente. Referente a la planificación estratégica, son varios los trabajos que han puesto previamente de manifiesto esta situación, como es el caso de Rodríguez Arrieta et al. (2019) quienes revelan que el 59% de gerentes de las microempresas no realiza planificación estratégica o están parcialmente en desacuerdo sobre este concepto; y así también Ojeda López et al. (2019) destaca que el 49.2% de las mipymes no realizan planeación estratégica o pocas veces la habían realizado. Sumba Bustamante et al. (2020) por su parte concluye que las pymes ecuatorianas no aplican la planificación estratégica debido a que trabajan de manera empírica, lo que puede llevarlas a no sobrevivir en un largo plazo.

Además también se constata que las microempresas tienden a nunca o pocas veces desarrollar un análisis FODA; resultado que concuerda con lo destacado por Ojeda López et al. (2019) quienes indican que la mayoría de las mipymes no basan su planeación en esta herramienta, por lo tanto no consideran aspectos internos y del mercado donde se desenvuelven.

En cuanto a los resultados de la planificación financiera, se contrastan parcialmente con otros estudios previos; un ejemplo de esto es el trabajo de Rodríguez Arrieta et al. (2019) donde establece que un 57% de su objeto de estudio está parcialmente y totalmente de acuerdo en la ejecución de una planificación financiera; y de modo similar Saavedra García y Espíndola Armenta (2016) expresan que el 75% de las empresas si realizan planes financieros. Cabe considerar, que coincidimos con estas y otras investigaciones referente al plazo en que ejecutan el plan financiero, debido a que el mayor grado lo hace sólo a corto plazo, lo que representa que no tienen una visión clara de los objetivos y metas financieras a largo plazo, dejando a las empresas en un escenario vulnerable al no considerar proyecciones que puedan ayudar ante un alto riesgo de crisis económica.

Así también, debe señalarse que la elaboración de un presupuesto es uno de los pasos más importantes al momento de realizar una planificación financiera y en ese sentido una gran parte de las microempresas analizadas si llevan a cabo esta herramienta; de hecho Valle Núñez (2020) lo menciona, aunque hace énfasis que su control y monitoreo es escaso, lo que coincide con esta investigación a pesar que sea en un mínimo porcentaje, debido a que un 17% de microempresas no miden sus resultados, aun cuando esto sea esencial para determinar el cumplimiento de toda planificación.

Por último es conveniente acotar que como resultado de la investigación se evidenció la correlación estadística entre la planificación estratégica y financiera con los resultados; sin embargo no existen otras investigaciones que puedan revelar este tipo de correlación en las microempresas, puesto que la tendencia creciente a publicaciones de artículos científicos en revistas de alto impacto, se relaciona solo a las Pymes, tal como lo manifiesta Valencia y Erazo (2016).

Conclusiones y Recomendaciones

- A partir del análisis precedente se puede concluir que la Planificación Estratégica constituye una herramienta fundamental que proporciona a las microempresas un direccionamiento en la gestión que llevan a cabo; permitiéndoles alcanzar a largo plazo los resultados esperados y obtener mayores ventajas competitivas frente a una situación adversa del mercado en el que se desenvuelven. La planificación financiera por su parte, representa un mecanismo que permite diagnosticar la condición financiera, promoviendo el correcto uso de recursos y su asignación de manera eficiente para maximizar el valor de la empresa. Ambas planificaciones son esenciales para la toma de decisiones y ofrecen a la gerencia la fórmula necesaria para tener una visión clara de cómo la compañía puede alcanzar un buen desempeño y mantenerse a lo largo del tiempo.
- Por tanto, era importante determinar el grado de aplicación en las microempresas respecto a una planificación estratégica y financiera; y en base a la información recolectada se pudo identificar que la tendencia que existe en las microempresas que realizan planes estratégicos y financieros no es favorable, dado que de las 60 microempresas dedicadas al comercio al por menor, se obtuvo entre los resultados que sólo el 33% realiza planes estratégicos y el 42% realizan planes financieros. Estos resultados ponen de manifiesto que la gerencia o la directiva de las microempresas, no dan la debida importancia al uso de una planificación.
- Es así que, de acuerdo con el objetivo principal planteado y a la interrogante formulada al inicio de la investigación, se puede sostener y concluir que estadísticamente los resultados que obtuvieron las microempresas tienen una relación directa con la ejecución de una planificación estratégica y planificación financiera; debido a que, como producto del análisis de correlación del modelo de ecuaciones estructurales se obtuvo un coeficiente de 0.771 en relación a la planificación estratégica y 0.739 en relación a la planificación financiera.
- Esta relación también se evidenció en los estados financieros, que mediante un análisis de los índices de rentabilidad ROE y ROA, mostraron que si existe una afectación en los resultados financieros obtenidos por las microempresas que ejecutan una planificación estratégica y financiera; ya que aquellas que no aplican estas herramientas tienen un promedio del ROE de -87% y -113.75% respectivamente. En el caso del indicador ROA el promedio es negativo en cualquiera de los dos escenarios.

En consecuencia, es evidente que la implementación de una planificación ayuda a las microempresas a mejorar su desempeño y posición financiera. Pese a que se determinó que un porcentaje considerable si la realizan pero no de forma adecuada, es importante recomendar que tanto la planificación estratégica como financiera sea llevada a cabo formalmente y socializada con todo el personal involucrado; así como es fundamental su evaluación y control periódico para poder realizar los cambios de forma pertinente, conforme la situación interna y de su entorno.

Dentro de este marco, la presente investigación contribuye de manera efectiva a demostrar a este estrato de compañías y sector económico, que para obtener mejores resultados financieros es necesaria la implementación de una planificación estratégica y financiera. En este sentido, es recomendable que para futuras investigaciones se realicen estudios longitudinales que puedan

evidenciar el antes y después de la implementación de una planificación; y finalmente, al no poder generalizar los resultados de esta investigación a todas las microempresas del sector comercio al por menor de Guayaquil, debido a las limitaciones antes expuestas, es necesario que se analice la totalidad de la población en nuevos estudios.

Referencias

- Aching Guzmán, C. (2015). *Guía rápida: Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. El Cid Editor. <https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/51520>
- Baque Cantos, M. A., Cantos Figueroa, M. de L., & Baque Pinales, S. M. (2019). Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 623-635.
- Blandez Ricalde, M. de G. (2014). *Proceso administrativo*. Editorial Digital UNID. <https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/41174>
- Chiavenato, I., Anzola González, E., Granados Ruiz, F., Obón, P., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. <http://www.ebooks7-24.com/?il=5345>
- Comunidad Andina de Naciones - CAN. (2008). *Decisión 702*.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12. ed). Pearson Educación.
- González Millán, J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Diaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/129291>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta.). McGraw-Hill.
- INEC. (2019). *Visualizador de Estadísticas Productivas—Directorio de Empresas*. <https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec./viz/VisualizadordeEstadisticasEmpresariales/Dportada>
- Lavalle Burguete, A. C. (2017). *Análisis financiero*. Editorial Digital UNID. <https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/41183>
- Maqueda Lafuente, F. J. (2007). *Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme*. Ediciones Diaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/52847>
- Montaña, R. B., & Hurtado Higuera, J. (2019). *Aplicación de un modelo de Ecuaciones Estructurales para Evaluar el Direccionamiento Estratégico de la Fiscalía General de la Nación*. 142.
- Morales Castro, A., & Alcocer Martínez, F. (2014). *Administración financiera*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/39395>
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2015). *Planeación financiera*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/39383>
- Moreno Fernández, J. A. (2018). *Prontuario de finanzas empresariales*. Patria Educación. <https://books.google.es/books?id=d0JqDwAAQBAJ>
- Moreta, M. A. (2017). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. *UTCiencia «Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo»*, 4(3), 171-182. <https://doi.org/171-182>. 2017
- Nissenbaum, M., Raasch, B. J., & Ratner, C. L. (2004). *Ernst & Young's Personal Financial Planning Guide, Fifth Edition*. 554.
- NU. CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: Emergencia y reactivación* (N.º 4; Informe Especial COVID-19, p. 24). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <http://hdl.handle.net/11362/45734>

- Ojeda López, R. N., Mul Encalada, J., & Jiménez Diez, O. (2019). La gestión estratégica en las mipymes del estado de Yucatán. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 8(15), 136-160. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v8i15.164>
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2010). *Diagnóstico económico-financiero de la empresa*. ESIC Editorial. <https://books.google.es/books?id=dHXQHZ9KcNoC>
- Ramírez, M., & Tejada Betancourt, L. (2020). *Gerencia estratégica*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/175881>
- Rincón Soto, C. A. (2011). *Presupuestos empresariales*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/69162>
- Rodríguez Arrieta, G. A., Cano Lara, E. D., & Ruiz Velez, A. L. (2019). La competitividad en las microempresas en Manta 2019. *Revista San Gregorio*, 1(35). <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1141>
- Rodríguez, E. M. (2016). *Planificación estratégica: Fundamentos y herramientas de actuación*. Editorial Brujas. <https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/78217>
- Ruiz Bueno, A. (2008). La muestra: Algunos elementos para su confección. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 1, 75-88.
- Saavedra García, M. L., & Espíndola Armenta, G. (2016). El uso de la planeación financiera en las PYME de TI de México. *Ciencias Administrativas*, 20.
- Sánchez Albavera, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Instituto Latinoamericana y del Caribe de Planificación Económica y Social: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Bubok Publishing S.L. <https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/189293>
- Sanchez Quintero, J. (2003). Estrategia Integral para PYMES Innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604703>
- Sumba Bustamante, R. Y., Bravo Ayala, T. L., Cárdenas Borja, N. P., & Arteaga Choez, R. F. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(22), 114-136. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>
- Sumba Bustamante, R. Y., & Santistevan Villacreses, K. L. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: Reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 10(5), 323-326.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). *Ranking Empresarial 2021—Basada en información entregada del ejercicio económico del 2020 – Compañías Activas*. <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Torres Hernández, Z. (2015). *Planeación y control*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/39408>
- Valencia, G., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(Julio-Septiembre), 335-344.
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 12(3), 160-166.

- Van Horne, J. C., Wachowicz, J. M., & González Osuna, M. A. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Prentice Hall.
- Verona Martel, M. C. (2013). *Finanzas corporativas*. Delta Publicaciones.
<https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/170073>
- Yance Carvajal, C., Solís Granda, L., Burgos Villamar, I., & Hermida Hermida, L. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 17.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Avilés Lino Julio César**, con C.C: # **0930153887** autor del trabajo de titulación: **La planificación estratégica - financiera y su relación en los resultados de las microempresas del sector comercial de Guayaquil en el periodo 2020**, previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Finanzas, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 03 de marzo del 2022.



f. _____

Avilés Lino, Julio César
C.C: 0930153887

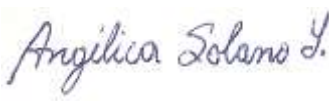
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Solano Yanqui Martha Angélica**, con C.C: # **0929564599** autor del trabajo de titulación: **La planificación estratégica - financiera y su relación en los resultados de las microempresas del sector comercial de Guayaquil en el periodo 2020**, previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Finanzas, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 03 de marzo del 2022

f. 

Solano Yanqui, Martha Angélica
C.C: 0929564599

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	La planificación estratégica - financiera y su relación en los resultados de las microempresas del sector comercial de Guayaquil en el periodo 2020.		
AUTOR:	Avilés Lino, Julio César Solano Yanqui, Martha Angélica		
REVISOR/TUTOR:	López Vera, Juan Gabriel		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Contabilidad y Finanzas		
TÍTULO OBTENIDO:	Magister en Contabilidad y Finanzas		
FECHA PUBLICACIÓN:	3 de marzo del 2022	No. DE PÁGINAS:	26
ÁREAS TEMÁTICAS:	Finanzas, Administración		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Planificación Estratégica, Planificación Financiera, Resultados, ROE, ROA, Microempresa.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La Planificación Estratégica y Planificación Financiera son herramientas esenciales al momento de la toma de decisiones por parte de la alta gerencia; por lo tanto su aplicación es fundamental para el desarrollo y crecimiento de toda compañía. De modo que, las microempresas al ser consideradas como uno de los sectores de gran importancia en la producción del país, es necesaria la aplicación de estas herramientas que puedan garantizar su permanencia en el mercado. Por ello, el objetivo del presente trabajo consistió en determinar como la ejecución de una planificación estratégica y financiera incide en los resultados de las microempresas del sector comercial al por menor de la ciudad de Guayaquil. Con esta finalidad, se realizó una investigación transeccional con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo – correlacional y se aplicó una encuesta a 60 microempresas seleccionadas bajo la técnica de muestreo por conveniencia. Para el procesamiento de los datos recolectados y para determinar la correlación objeto de estudio, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales en el sistema estadístico SPSS y su complemento AMOS. Los principales hallazgos muestran que los resultados que obtuvieron las microempresas tienen una relación directa con la ejecución de una planificación estratégica y planificación financiera y a su vez se determinó que existe una tendencia desfavorable en las microempresas al llevar a cabo una planificación.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: +593-986564567 +593-993390445	E-mail: julio.aviles01@cu.ucsg.edu.ec martha.solano@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Linda Evelyn Yong Amaya		
	Teléfono: +593-4- 3804600		
	E-mail: linda.yong@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			