Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ingeniería Industrial
Unidad de Posgrado

Planeación estratégica para la generación de valor económico agregado

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Gestión de Empresas

AUTOR

Daniel Andrés MIRANDA LEDESMA

ASESOR

Richard Antonio OROZCO CONTRERAS

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Miranda, D. (2018). *Planeación estratégica para la generación de valor económico agregado*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

UNIVERSIDAD NACIONAL
MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 17-UPG-FII-2018

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN GESTIÓN DE EMPRESAS

En la ciudad de Lima, del día veinticinco del mes de julio del dos mil dieciocho, siendo las diez y media horas, en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GENERACIÓN DE VALOR ECONÓMICO AGREGADO"**, para optar el Grado Académico de Doctor en Gestión de Empresas.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido..... APROBADO ..... con la calificación de ..... QUINCE (15) BUENO .....

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado Académico de Doctor en Gestión de Empresas, al **Mg. MIRANDA LEDESMA DANIEL ANDRÉS.**

En señal de conformidad, siendo las ..... 11:45 ..... horas se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

Dr. INCHE MITMA, JORGE LUIS
Presidente

Dr. CEVALLOS AMPUERO, JUAN MANUEL
Miembro

Dr. WONG CABANILLAS, FRANCISCO JAVIER
Miembro

Dr. CHUNG PINZÁS, ALFONSO RAMÓN
Miembro

Dr. OROZCO CONTRERAS, RICHARD ANTONIO
Asesor

DEDICATORIA:

Esta tesis doctoral se la dedico a mis seres queridos, en particular a María Belén, mi esposa, y a mi hija Gaby, porque son las personas que representan la mayor motivación para superarme; y además, porque han sido muy pacientes y tolerantes para aceptar mis ausencias en el hogar para poder desarrollar este Programa de Doctorado.

A mis padres, quienes siempre me han dado ese consejo y aliento necesario para que sea una persona incansable en la búsqueda de la superación personal y profesional.

AGRADECIMIENTO:

Le doy gracias a Dios por permitirme llegar a este nivel académico, del cual nunca imaginé alcanzar. Gracias a mi esposa y a mi hija Gaby, que tuvieron mucha paciencia y tolerancia para aceptar mis ausencias en los momentos que me necesitaron, así como la fortaleza para aceptar las tristes despedidas. También quiero agradecer a mis padres, que siempre me han apoyado en todas las metas que me he trazado, y de quienes tengo el mejor ejemplo del espíritu de lucha y superación personal.

Quiero agradecer también a mis compañeros de trabajo que participaron en este Programa de Doctorado, al Ing. César Arias, Ing. Stalin Mendoza, Ing. Javier Reyes, Ing. Emilio Loor, Ing. David Loor, Ing. Marcos Vera e Ing. Ángel Moreira, quienes hicieron que la estadía en Lima sea agradable con ese espíritu de camaradería y buen humor.

Finalmente, quiero agradecer al Director de este Programa de Doctorado, así como también a todos los profesores que acertadamente me condujeron en el camino de esta tesis doctoral; y agradezco además, al Dr. Richard Orozco, quien tuvo la paciencia y generosidad de compartir sus conocimientos para el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL:

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....1

1.1 Situación Problemática:.....1

1.2 Formulación del Problema:.....4

1.2.1 Problema General: 4

1.2.2 Problemas Específicos: 4

1.3 Justificación:.....5

1.3.1 Justificación Teórica: 5

1.3.2 Justificación Práctica: 5

1.4 Objetivos: 6

1.4.1 Objetivo General: 6

1.4.2 Objetivos Específicos: 6

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....7

2.1 Marco Filosófico o Epistemológico de la investigación: 7

2.1.1 Plan Estratégico: 7

2.1.2 Misión: 7

2.1.3 Visión: 7

2.1.4 Objetivos Estratégicos: 8

2.1.5 Plan de Acción o Acciones Estratégicas: 8

2.1.6 Ventaja Competitiva: 8

2.1.7 Industria: 9

2.1.8 Mercado: 9

2.1.9 Innovación: 9

2.1.10 Sostenibilidad Empresarial: 9
2.1.11 Valor Económico Agregado (VEA): 10
2.1.12 Shareholders: 10
2.1.13 Stakeholders: 10
2.1.14 Utilidad Operativa Neta después de Impuestos: 10
2.1.15 Costo de oportunidad: 11
2.1.16 Costo de Capital: 11
2.1.17 Capital: 11
2.1.18 Valor del Negocio: 11
2.2 Antecedentes de la investigación: 12
2.2.1 Antecedentes de investigaciones sobre Valor Económico Agregado: 12
2.2.2 Antecedentes de investigación sobre Planeación Estratégica: 37
2.3 Bases Teóricas: 56
2.3.1 Método de Investigación: 56
2.3.2 Valor Económico Agregado: 58
2.3.3 Costo Promedio Ponderado del Capital: 58
2.3.4 Costo de Oportunidad: 59
2.3.5 Beta: 60
2.3.6 Plan Estratégico: 60
2.4 Aspectos Filosóficos y Epistemológicos de la investigación: 60
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA 63
3.1 Tipo de Investigación: 63
3.2 Diseño de Investigación: 65
3.3 Unidad de análisis: 68
3.4 Población de estudio: 69
3.5 Tamaño de la muestra: 71
3.6 Selección de la muestra: 72
3.7 Técnicas de recolección de datos: 74
3.8 Análisis de Datos: 79
3.8.1 Selección del software: 80
3.8.2 Ejecución del programa: 81
3.8.3 Distinción entre Variables de Matriz de Datos y Variables de Investigación: 81

3.8.4 Análisis cuantitativo de los datos: 86

3.8.5 Análisis estadístico inferencial (Prueba de Hipótesis): 89

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....95

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados: 95

4.1.1 Medidas de Tendencia Central para la matriz de datos de la variable de investigación denominada Implementación de Plan Estratégico: 96

4.1.2 Medidas de Variabilidad para la matriz de datos de la variable de investigación denominada Implementación de Plan Estratégico: 97

4.1.3 Asimetría y Curtosis para la matriz de datos de la variable de investigación denominada Implementación de Plan Estratégico: 98

4.1.4 Cálculo de razones y tasas para la matriz de datos de la variable de investigación denominada Implementación de Plan Estratégico: 99

4.1.5 Análisis estadístico preliminar para la matriz de datos de la variable de investigación denominada Valor Económico Agregado: 100

4.1.6 Medidas de Tendencia Central para la matriz de datos de la variable de investigación denominada Valor Económico Agregado: 101

4.1.7 Medidas de Variabilidad para la matriz de datos de la variable de investigación denominada Valor Económico Agregado: 102

4.1.8 Asimetría y Curtosis de la matriz de datos de la variable de investigación denominada Valor Económico Agregado: 103

4.1.9 Cálculo de razones y tasas de la matriz de datos de la variable de investigación denominada Valor Económico Agregado: 104

4.1.10 Análisis estadístico preliminar de las variables de investigación: 105

4.1.11 Medidas de Tendencia Central para las variables de investigación: 106

4.1.12 Medidas de Variabilidad para las variables de investigación: 107

4.1.13 Asimetría y Curtosis de las variables de investigación: 108

4.1.14 Cálculo de razones y tasas de las variables de investigación: .. 108

4.1.15 Confiabilidad y Validez del constructo: 109

4.2 Pruebas de Hipótesis: 109

4.2.1 Hipótesis General: 110

4.2.2 Hipótesis Específicas: 111

4.3 Presentación de resultados:.....111

4.4 Discusión de resultados: 114

CAPÍTULO 5: IMPACTOS 119

5.1 Propuesta para la solución del problema:.....119

5.2 Costos de implementación de la propuesta:.....121

5.3 Beneficios que aporta la propuesta:.....122

CONCLUSIONES:.....124

RECOMENDACIONES: 127

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: 129

ANEXOS: 132

Anexo N° 1: Operacionalización de las variables. 132

Anexo N° 2: Formato de encuesta. 134

Anexo N° 3: Variables para la matriz de datos. 137

Anexo N° 4: Variables de la investigación.....138

Anexo N° 5: Tabulación de datos de la encuesta de Implementación de Plan Estratégico. 139

Anexo N° 6: Valoración de empresas por cada variable de la matriz de datos. 140

Anexo N° 7: Estadística Descriptiva de la matriz de datos de la variable Implementación de Plan Estratégico.....152

Anexo N° 8: Cálculo de frecuencia de valoración de cada afirmación. 153

Anexo N° 9: Ponderación de veces con respecto a escala de calificación. 154

Anexo N° 10: Cálculos financieros de las variables de la matriz de datos del VEA (Expresados en dólares americanos al 31 de Diciembre del 2016). 166

Anexo N° 11: Matriz de Datos de la variable de investigación del VEA. 174

Anexo N° 12: Análisis descriptivo preliminar de la matriz de datos de la variable de investigación VEA.....175

Anexo N° 13: Estadística Descriptiva de la matriz de datos de la variable de investigación VEA.....178

Anexo N° 14: Comparación de empresas según UODI (NOPAT). 179

Anexo N° 15: Gráfico comparativo de empresas según UODI. 180

Anexo N° 16: Variables de investigación y sus datos. 181

Anexo N° 17: Análisis descriptivo preliminar de las variables de investigación.....182

Anexo N° 18: Análisis estadístico descriptivo de las variables de investigación.....184

Anexo N° 19: Comparación de empresas que obtienen Valor Económico Agregado (VEA).....185

Anexo N° 20: Gráfico comparativo de empresas que obtienen Valor Económico Agregado (VEA).....186

Anexo N° 21: Distribución de respuestas a la encuesta realizada. ...187

Anexo N° 22: Gráfico de distribución de respuestas a la encuesta realizada. 188

Anexo N° 23: Confiabilidad y Validez del constructo. 189

Anexo N° 24: Cálculos de estadística inferencial. 190

LISTA DE CUADROS:

Cuadro N° 1: Esquema de desarrollo de la investigación……..……..……198
Cuadro N° 2: Tabla de Actividades Económicas decretado por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)…….199
Cuadro N° 3: Actividad económica seleccionada……..….200

LISTA DE FIGURAS:

Figura N° 1: Crecimiento del PIB en Ecuador en el año 2016……201
Figura N° 2: Comparación de diseños transeccionales descriptivos y correlacionales – causales…….202
Figura N° 3: Oficios entregados a empresas……...……..203

RESUMEN:

En el presente trabajo de investigación se pretende analizar la importancia que tiene la implementación de un plan estratégico, como parte de su planeación, y determinar si dicha implementación genera valor económico agregado para la empresa.

Dado que muchas empresas se enfocan en la formulación, dejan de lado el proceso mismo de implementar una estrategia, la cual requiere de las actitudes, liderazgo, y habilidades que necesariamente deben ser parte del perfil gerencial, con el objeto de que dicha estrategia planeada sea apropiadamente puesta en práctica.

Por otro lado, una estrategia que se implementa de forma adecuada, debe ser reflejada en las ganancias que la empresa pueda generar al término del ejercicio contable. De esta manera, se utilizó la herramienta financiera de Valor Económico Agregado, porque este resultado es mucho más atractivo para los accionistas de un negocio, dado que representa la ganancia obtenida después de descontarse el costo del capital que la empresa utiliza para operar.

En este sentido, el desarrollo de esta investigación se basa en determinar si una estrategia correctamente implementada genera valor económico agregado para el negocio. Así, en los inicios de esta investigación,

se plantea como problema general si existe alguna relación entre la implementación adecuada de un plan estratégico, y la generación de valor económico agregado en las empresas.

Adicionalmente, la investigación fue presentada con la finalidad de contribuir al conocimiento administrativo financiero, motivar a la gerencia en la importancia de implementar adecuadamente la estrategia de la organización; y también contribuir para beneficio de los accionistas, puesto que al generar mayor valor económico agregado, sus ganancias son más atractivas. De esta manera, el objetivo principal de la investigación fue determinar la relación que existe entre la implementación adecuada de un plan estratégico, y la generación de valor económico agregado en la empresa.

El marco teórico en el que se basa este estudio reposa en varias teorías, las cuales tienen un origen filosófico, epistemológico, administrativo y financiero. Entre las teorías más importantes destaca René Descartes con su aporte filosófico, Thomas Khun con un enfoque epistemológico, Michael Porter con su definición de plan estratégico, y la firma consultora Stern Stewart & Co., quien introdujo el concepto financiero de las ganancias obtenidas una vez descontado el costo del capital que la empresa utiliza para operar, conocido como Valor Económico Agregado (VEA).

Con respecto al enfoque metodológico de la investigación, ésta es de tipo descriptiva, explicativa, correlacional, y ex post facto. Su diseño es no experimental, transeccional, y correlacional / causal. La unidad de análisis la conformaron las grandes empresas que pertenecen a la actividad económica de mayor representatividad del cantón Manta, según la información que proporcionó la base de datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador. La muestra de estudio es de tipo probabilístico, y corresponde a las quince empresas más grandes del sector industrial, la cuales fueron seleccionadas de manera aleatoria simple. El nivel de medición de la variable independiente fue de intervalo, mientras que la variable dependiente muestra un nivel de medición de razón. El software utilizado para el cálculo de los datos estadísticos fue Excel y Minitab.

Como resultado de la investigación, se hicieron algunos análisis estadísticos descriptivos que tienen que ver con medidas de tendencia central, de variabilidad, asimetría y curtosis. Para probar la hipótesis se utilizó la regresión lineal y el coeficiente de correlación de Pearson, y se determinó, con un nivel de confianza del 95%, que existe una relación directa entre la implementación de un plan estratégico y el valor económico agregado.

ABSTRACT:

This research aims to analyze the importance of the implementation of a strategic plan, as part of its planning, and to determine if this implementation generates added economic value for the company.

Since many companies focus on the formulation, they leave aside the very process of implementing a strategy, which requires the attitudes, leadership, and skills that must necessarily be part of the managerial profile, in order that the strategy is properly implemented.

On the other hand, a strategy that is properly implemented must be reflected in the profits that the company can generate at the end of the accounting period. In this way, the financial tool of Economic Value Added was used, because this result is much more attractive for the shareholders of a business, since it represents the profit obtained after deducting the cost of capital that the company uses to operate.

In this sense, the development of this research is based on determining if a correctly implemented strategy generates added economic value for the business. Thus, at the beginning of this research, it is considered as a general problem if there is any relationship between the adequate implementation of a strategic plan, and the generation of added economic value in companies.

In addition, the research was presented with the purpose of contributing to financial management knowledge, motivating management in the importance of properly implementing the organization's strategy; and also contribute to the benefit of shareholders, since by generating greater added economic value, their earnings are more attractive. In this way, the main objective of the research was to determine the relationship between the proper implementation of a strategic plan and the generation of added economic value in the company.

The theoretical framework on which this study is based rests on several theories, which have a philosophical, epistemological, administrative and financial origin. Among the most important theories is René Descartes, with his philosophical contribution, Thomas Khun with an epistemological approach, Michael Porter with his definition of a strategic plan, and the consulting firm Stern Stewart & Co., who introduced the financial concept of profits obtained once discounted the cost of capital that the company uses to operate, known as Economic Value Added (EVA).

With respect to the methodological approach of the research, this is of descriptive, explanatory, correlational, and ex post facto type. Its design is non-experimental, transactional, and correlational / causal. The unit of analysis was formed by the large companies belonging to the most representative economic activity of Canton Manta, according to the information provided by the database of the Superintendence of Companies in Ecuador.

The sample of study is of probabilistic type, and corresponds to the fifteen larger companies of the industrial sector, which were selected of simple random way. The level of measurement of the independent variable was of interval, while the dependent variable shows a level of measurement of reason. The software used for calculating statistical data was Excel and Minitab.

As a result of the research, some descriptive statistical analyzes were made that deal with measures of central tendency, variability, asymmetry and

kurtosis. To test the hypothesis we used the linear regression and the Pearson correlation coefficient, and it was determined, with a 95% confidence level, that there is a direct relationship between the implementation of a strategic plan and the economic value added.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática:

En el escenario globalizado en el que actualmente se desenvuelven las empresas ecuatorianas, donde la calidad de sus productos, su presentación llamativa, y el precio atractivo que éstos puedan tener, ya no es suficiente para decir que es la clave del éxito empresarial, como lo era en décadas pasadas. Actualmente, las empresas compiten en una economía abierta, en donde prima la innovación, la agilidad a través del uso de tecnologías de información y comunicación, el conocimiento de las tendencias del consumidor; y sobre todo, con una alta tolerancia a los cambios de las necesidades del mercado.

Esta evolución del entorno empresarial hace que cada vez sea más importante la implementación de un Plan Estratégico, el cual permita establecer lineamientos claros para sus directivos, sobre la forma en que deben ejercer su liderazgo en las organizaciones, permitiendo a los gerentes tener un horizonte claro sobre los temas trascendentales del negocio, enfocándose en las decisiones importantes que agregan valor para la empresa, que es el principal incentivo de los accionistas.

En este sentido, algunos autores comentan que en el Ecuador hemos pasado de una economía nacional, cerrada, protegida, con alto nivel de certeza y productos estándares, en la que estaba clara la dirección de la

producción, de la comercialización y la estrategia, a una economía global, abierta e incierta por la caída de grandes economías, el surgimiento de países emergentes como potencias, nuevos hábitos de consumo, grandes cambios demográficos, políticos y culturales (Gómez, 2013).

De esta manera, se puede explicar la importancia que tiene un plan estratégico correctamente implementado para las empresas ecuatorianas, el cual se encuentre alineado con las nuevas tendencias de este entorno empresarial globalizado; y además, que les permita maximizar las ganancias para los inversionistas, lo que se traduce también en una contribución a la generación de Valor Económico Agregado para las empresas.

En la ciudad de Manta - Ecuador, muchas empresas carecen de un plan estratégico que marque un estilo de dirección y de control para las actividades económicas de la empresa; mientras que otras, tienen planes estratégicos que probablemente no están correctamente implementados; y en consecuencia, se cree que no generan valor para el negocio.

En un entorno empresarial, el plan estratégico es como la hoja de ruta a seguir para que las empresas generen rentabilidad. Además, algunas de estas empresas carecen de este tipo de documentos, porque quizás se desestima su elaboración, dado el desconocimiento de la importancia que tienen para la rentabilidad del negocio; generando, en algunos casos, lo que se conoce como la pérdida o desbeneficio del negocio.

En adición, también se cree que existe otro grupo de empresas que han adoptado al plan estratégico como una herramienta útil para guiarlos hacia el lugar en donde esperan llevar sus empresas en un futuro. No obstante, es posible que la implementación de este plan estratégico no guarde ese componente esencial que permita la realización, o puesta en marcha, de lo que se ha planeado; y quizás, ese componente esencial sea el compromiso que deben tener los trabajadores para interiorizar la estrategia de la organización, y asumirla, como aquella brújula que los guiará hacia “la cúspide” que la empresa desea alcanzar.

En definitiva, algunas empresas no tienen un plan estratégico; mientras que otras, aunque lo tengan, no han sabido implementarlo de manera apropiada, con la intención de que sea una guía de lo que verdaderamente se espera de los trabajadores de la empresa, ni tampoco existe la certeza de que dicha implementación se traduzca en la generación de Valor Económico Agregado para la empresa; y por ende, ganancias para los accionistas.

Por otro lado, existe una métrica que es altamente utilizada por la gerencia y los accionistas de empresas que pertenecen a países desarrollados, y que sirve para medir el nivel de agregación o construcción de valor para una empresa. El Valor Económico Agregado (VEA) (o Economic Value Added –EVA- en sus siglas en inglés), es un cálculo del desempeño financiero, el cual cuantifica el verdadero beneficio económico de una empresa. Este indicador puede obtenerse restando de la Utilidad Operativa Neta después de Impuestos (UODI), el Costo del Capital que la organización ha utilizado. Dicho Costo de Capital se lo obtiene de la multiplicación del Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC), multiplicado por el capital (K) que se ha utilizado en el negocio. Este indicador financiero es considerado mucho más preciso a la hora de evaluar la rentabilidad de un negocio, dado que estima una ganancia residual después de que se ha descontado el costo del financiamiento que la empresa utiliza.

Adicionalmente, se cree que una empresa ordenada, y que implementa de forma apropiada un plan estratégico, es capaz de enfocarse en temas de mucha importancia como la participación de mercado, la tecnificación de sus procesos, la competencia de industrias globalizadas, y otros temas que confluyen en la rentabilidad para el negocio. Es decir, se presume que una empresa que se enfoca en la estrategia de su negocio, a través de un plan estratégico correctamente implementado, podría generar Valor Económico Agregado para la empresa, puesto que ésta se concentra ordenadamente en sus acciones estratégicas, lo que impacta en la agregación de valor económico del negocio.

De esta manera, no se conoce con certeza si existe una generación de Valor Económico Agregado cuando se implementa un plan estratégico que contenga verdaderas acciones enfocadas en la estrategia del negocio; y que éstas, a su vez, sean implementadas adecuadamente en la organización, lo cual motivaría a gerentes y directivos interesados en su implementación.

Finalmente, la investigación se enfocará en determinar si existe una relación directa entre la implementación adecuada de un plan estratégico, y la generación de Valor Económico Agregado; considerando algunos aspectos importantes que conlleva una implementación estratégica, como lo es la aceptación democrática de dicho plan, la motivación o entusiasmo que tengan los trabajadores para alcanzar los objetivos estratégicos, y el nivel de compromiso que sienten los trabajadores de la organización hacia la estrategia y la empresa.

1.2 Formulación del Problema:

1.2.1 Problema General:

¿Qué relación tiene la implementación adecuada de un Plan Estratégico y la generación de Valor Económico Agregado en las empresas?

1.2.2 Problemas Específicos:

* ¿De qué forma la Misión y Visión de una empresa contribuyen a la generación de Valor Económico Agregado?

* ¿De qué manera los Objetivos Estratégicos de una empresa contribuyen a la generación de Valor Económico Agregado?
* ¿Se genera Valor Económico Agregado cuando la empresa implementa acertadamente un Plan de Acción Estratégico?

1.3 Justificación:

1.3.1 Justificación Teórica:

El estudio pretende apoyar la teoría administrativa utilizando la teoría financiera del Valor Económico Agregado, con la finalidad de identificar si existe alguna relación entre ambas teorías. De esta manera, se hará una contribución al conocimiento administrativo financiero, puesto que permitiría demostrar, de forma comprobada, que la agregación de valor económico está asociada a la implementación adecuada de un Plan Estratégico.

1.3.2 Justificación Práctica:

La presente investigación tiene como propósito motivar a la gerencia en la implementación de un Plan Estratégico, con el ánimo de incrementar el Valor Económico Agregado de sus empresas, para beneficio de los accionistas, coadyuvando al crecimiento sostenido del negocio, beneficiando a los stakeholders y contribuir al Producto Interno Bruto ecuatoriano. Es decir, la investigación contribuirá a la solución de un problema económico, puesto que se trata de fortalecer de conocimientos a las empresas, las cuales forman

parte del sector productivo y económico del país; y además, tienen una alta participación en el desarrollo de la economía ecuatoriana.

1.4 Objetivos:

1.4.1 Objetivo General:

Determinar la relación que existe entre la implementación adecuada de un Plan Estratégico y la generación de Valor Económico Agregado.

1.4.2 Objetivos Específicos:

* Conocer de qué forma la Misión y Visión de una empresa contribuyen a la generación de Valor Económico Agregado.
* Determinar de qué manera los Objetivos Estratégicos de una empresa contribuyen a la generación de Valor Económico Agregado.
* Demostrar si una empresa genera Valor Económico Agregado cuando implementa acertadamente un Plan de Acción Estratégico.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Filosófico o Epistemológico de la investigación:

2.1.1 Plan Estratégico:

Es un documento escrito que relata la situación actual del negocio y hacia dónde se quiere llegar, a través de la recopilación de líneas de acción a seguir en el corto y mediano plazo.

2.1.2 Misión:

Indica la razón de ser del negocio, o dicho de otra forma, se redacta de tal forma que el lector puede contestar a la pregunta: “¿para qué estamos en el mercado?”.

2.1.3 Visión:

Expresa la forma en que el negocio “se quiere ver” en el largo plazo. Es decir, enuncia cómo desean ser vistos en un futuro razonable o alcanzable. Este futuro puede ser en un horizonte de tiempo no mayor a diez años.

2.1.4 Objetivos Estratégicos:

Son las metas que se propone una empresa en un plazo mayor a un año, para lograr un determinado objetivo según su visión empresarial. También incluye las estrategias o acciones estratégicas para alcanzar dichas metas.

2.1.5 Plan de Acción o Acciones Estratégicas:

Es una acción o conjunto de acciones que están encaminadas en el cumplimiento de la misión del negocio y sus objetivos estratégicos. Esto significa que las acciones estratégicas tienen la particularidad de proyectar una ventaja competitiva; y además, ser sostenible en el tiempo.

2.1.6 Ventaja Competitiva:

Es aquella característica o particularidad que fortalece al negocio, y que puede sacar provecho de ésta para obtener un mejor desempeño en su industria o mercado, incrementando los beneficios para la empresa. Algunos ejemplos de estas características pueden ser la ubicación geográfica que tiene la empresa, los años de experiencia que tiene la empresa en la industria, personal altamente calificado, las constantes mejoras tecnológicas que la empresa pueda realizar, el valor que pueda tener una marca en el mercado, etc.

2.1.7 Industria:

Conjunto de empresas que fabrican el mismo bien, sea tangible o intangible; o en su defecto, los bienes son similares o con ciertas diferencias.

2.1.8 Mercado:

Conjunto de compradores y vendedores que interactúan para definir precios, e intercambiar bienes y servicios a cambio de dinero o equivalentes del dinero.

2.1.9 Innovación:

Es la capacidad para crear un producto novedoso con la finalidad de introducirlo exitosamente en el mercado, dicha innovación también considera tomar un producto ya existente para perfeccionarlo, agregándole algo nuevo que se constituya como un atributo diferenciador, y que se distinga de sus competidores cercanos.

2.1.10 Sostenibilidad Empresarial:

Es la capacidad que tiene una empresa o negocio para crear valor económico, medioambiental y social en el corto y largo plazo, con el fin de garantizar el incremento del bienestar y progreso sistemático de las generaciones presentes y futuras.

2.1.11 Valor Económico Agregado (VEA):

Es un método de evaluación del desempeño financiero para calcular el verdadero beneficio económico de una empresa, haciendo un indicador atractivo para los shareholders y stakeholders. Este indicador puede calcularse restando de la Utilidad Operativa Neta Después de Impuestos (UODI), el Costo de Oportunidad del Capital. Este último se estima a través de la multiplicación del Capital (K) en el negocio, por el Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC).

2.1.12 Shareholders:

Accionistas, inversionistas, o propietarios de un negocio.

2.1.13 Stakeholders:

Son los “terceros interesados” que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Estos son: los trabajadores, clientes, proveedores, el gobierno, los Organismos no Gubernamentales (ONG), la comunidad local, la academia.

2.1.14 Utilidad Operativa Neta después de Impuestos:

Es aquella ganancia obtenida fruto de haber descontado todos los costos de fabricación o producción y sus gastos operacionales, tales como:

gastos de administración y de ventas; y además, los impuestos que se deben pagar al estado por las ganancias obtenidas durante el período contable.

2.1.15 Costo de oportunidad:

Es el costo que tiene la empresa por el hecho de que se financie con fondos aportados por los accionistas. Este costo está relacionado esencialmente con los dividendos del capital invertido, que es el importe que queda una vez que se han deducido los ingresos, la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos.

2.1.16 Costo de Capital:

Es el rendimiento mínimo requerido sobre los distintos tipos de financiamiento.

2.1.17 Capital:

Es la riqueza que sirve para generar mayor riqueza.

2.1.18 Valor del Negocio:

Es el valor de una empresa en el mercado.

2.2 Antecedentes de la investigación:

2.2.1 Antecedentes de investigaciones sobre Valor Económico Agregado:

Existen algunas tesis que sirven como antecedente para el presente trabajo de investigación, tal es el caso de algunos autores, quienes señalan que en este mundo globalizado donde las empresas se ven en la necesidad de ser más competitivas, eficientes y eficaces, es necesario tener nuevos parámetros o índices de evaluación de la gestión administrativo – financiera, enfocada desde un punto de vista global y dentro de la cadena de ganancias del servicio prestado o del bien ofrecido por las compañías (clientes, empleados y accionistas). Dentro de este orden de ideas, el VEA nace como una medida de desempeño basada en el valor, que surge al comparar la rentabilidad obtenida por una compañía con el costo de los recursos gestionados para conseguirla. Si el VEA es positivo, la compañía crea valor (ha generado una rentabilidad mayor al costo de los recursos empleados) para los accionistas. Si el VEA es negativo (la rentabilidad de la empresa no alcanza para cubrir el costo de capital), la riqueza de los accionistas sufre un decremento, destruye valor. Es por esto que surge la necesidad de estudiar detalladamente esta herramienta financiera con el fin de conocer todas sus ventajas y desventajas de su aplicación; este estudio se realizó a través de una investigación documental de nivel descriptivo con la evaluación de toda la información recabada llegando a la conclusión de que el VEA resulta un método muy sencillo que permite a los administradores optimizar su gestión, puesto que no sólo estarán atentos de la generación de utilidades, sino también de la eficiencia en la utilización de todos sus recursos lo cual va incidir favorablemente en los resultados obtenidos por la empresa (Camargo & Navarro, 2014).

Este aporte es de gran importancia para el desarrollo de la presente investigación, puesto que manifiesta las necesidades que se presentan en el entorno empresarial actual, dado el ambiente competitivo en el que se desenvuelven los negocios. También es relevante destacar el concepto del EVA, el mismo que servirá en la presente investigación para determinar el nivel de agregación de valor que se puede presentar en un negocio, puesto que hace énfasis en los tipos de agregación, los cuales pueden ser: positivo o negativo, dependiendo del resultado que se obtenga una vez deducidos todos sus costos.

Otro autor señala que el indicador de EVA tiene un grado mayor de confiabilidad, dado que no solo se fundamenta en las cuentas contables como los demás: ROE (Return on Equity), ROA (Return on Asset), Indices de Eficiencias (Gastos de Trasnformación / Activos), Capital Mínimo Requerido (Patrimonio / Activos), Indices Solvencia (Provisiones / Cartera de Crédito), Indicadores de Liquidez (Disponibilidades / Captaciones del Público), Beneficio Neto, Dividendos, Flujo de Caja Libre, entre otros (Parra, 2012).

La contribución de este autor resulta significativa, puesto que los empresarios ecuatorianos se fijan en aquellos indicadores financieros tradicionales que en realidad no demuestran la realidad del negocio desde el punto de vista del crecimiento de valor para sus inversionistas; es decir, los accionistas no tienen la certeza de conocer si el negocio está creciendo, o llegará un momento en el que tengan que cerrar el negocio, o retirarse del mismo.

De hecho, el mismo autor concluye que los ajustes aplicados sobre el margen operativo neto y patrimonio como correctivos para superar las potenciales distorsiones contables, resultaron ser poco significativas para el cálculo del EVA. Mostrándose una alta correlación entre la estimación del EVA con ajustes y sin ajustes (Parra, 2012).

Adicionalmente, concluye que en países emergentes, sujetos a fuertes volatilidades, es de esperarse ciclos de corto plazo de destrucción de valor, y en consecuencia:

- La dimensión cronológica para la evaluación de esta métrica de desempeño es determinante para aprovechar su real guía hacia la generación de valor.
- La alta vulnerabilidad en la estimación dificulta su aplicación como métrica gerencial de corto plazo (Parra, 2012).

Este aporte también es importante, puesto que Ecuador es un país en vías de desarrollo; y además, de acuerdo a los indicadores macroeconómicos presentados por el Banco Central del Ecuador, en el tercer trimestre del año 2016, el PIB mostró una desaceleración considerable, tal como se muestra en la Figura N°1, siendo el mes de septiembre del mismo año la desaceleración más significativa, puesto que el PIB mostró un decrecimiento de -1.7%, y recién se mostró una leve mejoría en el último trimestre del año con un crecimiento promedio trimestral de 1,5%. Estas cifras, comparadas con el ritmo de crecimiento del PIB de nuestros países vecinos, hacen suponer que Ecuador es un país emergente, y con fluctuaciones o volatilidades en su economía. Por tal razón, el aporte de este autor es absolutamente útil para el desarrollo de la presente investigación, porque es probable que las empresas ecuatorianas se estén enfrentando a períodos de destrucción de valor de sus negocios.

En otra tesis de interés se concluye que el objetivo principal de la investigación fue saber si la herramienta del EVA incide como estrategia en la gestión de las entidades. Por el tipo de investigación, fue considerado un estudio aplicativo, debido a que los alcances son prácticos, aplicativos y se auxilia en las leyes, normas, manuales y técnicas para el recojo de información. El universo estuvo conformado por 4.363 personas, entre gerentes, contadores y administradores del distrito en estudio. Los resultados del trabajo de campo mostraron que efectivamente, muchas entidades no toman en cuenta esta herramienta dentro de sus planes estratégicos, por ausencia de una cultura de creación de valor causando la destrucción de valor

y disminuyendo la rentabilidad esperada por los accionistas. Lo que hizo precisar recomendaciones importantes como mejorar la eficiencia de los activos actuales, impulsar la reducción de carga fiscal, aumentar las inversiones en activos que rindan ganancias, reducir los activos y reducir el costo promedio del capital (Leyva, 2014).

Esta investigación es de gran relevancia, puesto que deja en evidencia el hecho de que muchos administradores demuestran una baja utilización de una herramienta financiera provechosa como el EVA; y que además, con la aplicación de la misma, se puede determinar el verdadero desempeño de una empresa. De esta manera, el aporte de esta investigación servirá como ayuda para determinar con qué frecuencia las empresas ecuatorianas utilizan el EVA, y las razones por las que no se aplican.

Otros autores señalan que una valoración es una estimación del valor que nunca llevará a determinar una cifra exacta y única, sino que ésta dependerá de la situación de la empresa, del momento de la transacción, del método utilizado y del uso que se hará del precio. El concepto de valor y el precio de una empresa se utilizan de manera indistinta, sin embargo son conceptos diferentes; el precio es el resultado de una transacción de compraventa de un bien, en cambio el concepto de valor viene definido fundamentalmente por la aplicación al negocio de determinadas hipótesis, que no necesariamente son las que concurren en la determinación del precio efectivamente pagado. Por ejemplo, el valor de mercado viene definido por el precio al que un comprador y un vendedor, actuando libremente, sin ningún tipo de presión o interés especial y con una adecuada información sobre el negocio, estarían dispuestos a realizar la transacción (Abreu & Morales, 2013).

Con respecto a la clasificación de la valoración de una empresa, los mismos autores señalan algunos métodos de valoración. Por sus objetivos, se clasifican en: a) razones internas: conocer la situación y evolución del patrimonio, verificar la gestión de los directivos, establecer la política de pago de dividendos, estudiar la posibilidad de emitir deuda, la ampliación o

reestructuración interna de capital, motivos legales, causa de herencia, sucesión, y conocer la capacidad de endeudamiento; y b) razones externas: la transmisión de propiedad, la compraventa de activos y de acciones, las fusiones y adquisiciones, la fusión como medio de pago, la solicitud de préstamos, la privatización de empresas públicas, el pago de impuestos y la sustentabilidad ecológica (Abreu & Morales, 2013).

Por su dimensión, a las empresas se les puede valuar como un grupo empresarial, o una empresa en específico, una parte de la empresa que puede ser la parte mayor e incluso una línea de producción. De hecho, la valoración de la empresa se da en tres dimensiones: 1) global de la empresa, 2) parte mayoritaria de la empresa, 3) una parte de la compañía (Abreu & Morales, 2013).

Por su complejidad, se clasifican en formas simples y compuestas, dependiendo de la consideración del futuro de la empresa. Destacan como parte de los nuevos métodos de valuación los de creación de valor: el Economic Value Added (EVA) y la Generación Económica Operativa (GEO). El EVA es una marca registrada por Stern Stewart & Co. Las empresas que lo han usado como métrica de valor pagan los derechos por el uso de la marca (Abreu & Morales, 2013).

Estos dos métodos presentan como ventajas: que proporcionan una medición para la creación de la riqueza que alinea las metas de los administradores de las divisiones o líneas de negocio con las metas de la compañía, lo que permite determinar si las inversiones de capital generan un rendimiento mayor que su costo de financiamiento e identificar los aspectos productores de valor en la empresa (Abreu & Morales, 2013).

Sus desventajas son: que es un cálculo que se basa en datos de los estados financieros y por ello depende de los métodos de la contabilidad financiera para la obtención de los ingresos y el reconocimiento de los gastos usados para el cálculo del EVA y la GEO, por lo que existe riesgo de manipulación de la información financiera y en consecuencia de los valores

resultantes que se obtienen de los métodos del EVA y la GEO (Abreu & Morales, 2013).

Este trabajo resulta de mucha utilidad para el desarrollo de la presente investigación, puesto que los autores destacan la importancia de diferenciar el precio de una transacción de compraventa, versus el valor de un negocio. Ciertamente la palabra precio y valor se usan de manera indistinta, pero analizando la argumentación de estos autores podemos notar que realmente no es así, dado que el valor está relacionado con algunas situaciones subjetivas de la empresa, así como de entornos cambiantes o hipotéticos en el que esta se desenvuelve.

Con respecto al aporte que hacen los autores sobre la clasificación del valor de una empresa, esto también es de gran utilidad para el desarrollo de la presente investigación, puesto que permite conocer las formas en que las empresas pueden ser medidas. Tal es el caso de la valoración por objetivos, el cual puede ser utilizada por los accionistas para medir el valor del negocio, a través de la forma en que sus ejecutivos gestionan los recursos de la empresa. No obstante, la clasificación de valor de una empresa por su complejidad es la contribución más importante que hacen estos autores, puesto que señalan que en esta clasificación, la empresa puede ser valorada en una forma simple o compuesta; y dentro de esta valoración compuesta, se destaca el uso de la herramienta financiera del Valor Económico Agregado (EVA), método que presenta una propuesta real del negocio basado en la alineación de las metas de los administradores, con las metas de la organización. Por las razones antes expuestas, este antecedente investigativo es de gran utilidad para el desarrollo de la presente investigación.

Otras investigaciones sostienen que la creación de valor en una empresa puede explicarse teniendo en cuenta la teoría del Valor Económico Agregado (EVA: Economic Value Added), que busca determinar si el valor del patrimonio de la empresa se ha incrementado. Para esto se debe conocer los estados financieros de Ganancias y Pérdidas y el Balance General por cada año (Pacheco, 2013).

Con la aportación realizada por este autor, se considerará de gran importancia la recolección de datos financieros de aquellas empresas objeto de estudio para esta investigación, con el ánimo de calcular si existe una agregación o destrucción de valor en sus negocios; esto es, a través de la evaluación de los estados financieros tradicionales como son: el Balance General, y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

El mismo autor continúa explicando que la creación de valor en una empresa es un factor importante para el desarrollo socio – económico del país, porque al considerarse a la empresa como la célula del aparato productivo, al crear valor no sólo aporta beneficios a los accionistas sino también al país en su conjunto cuyas manifestaciones se aprecian en:

- Los clientes con productos de buena calidad y a bajos costos.
- Los trabajadores que tienen mejores condiciones de trabajo y remuneraciones.
- Los proveedores que tienen un mercado cautivo y pagos puntuales.
- El sistema financiero que se beneficia con mayores colocaciones y depósitos, producto de los excedentes crecientes que se generan.
- El Gobierno que puede recaudar mayores impuestos y en forma oportuna (Pacheco, 2013).

La investigación realizada por este autor, permite argumentar que la herramienta financiera EVA va más allá de ser simplemente un indicador más para la empresa, puesto que podemos ver los beneficios que adicionalmente se pueden conseguir, además del hecho de conocer si realmente existe un crecimiento de valor para la empresa. Esto quiere decir que existe un beneficio para los stakeholders, o lo que se conoce comúnmente como los terceros interesados de un negocio, que en definitiva son los trabajadores de la

empresa, sus clientes, proveedores, el sistema financiero, y hasta el gobierno, debido a la mayor recaudación tributaria que potencialmente puede obtener.

Otro autor explica que muchas empresas al evaluar sus resultados económicos basándose solamente en las cifras contables, no se dan cuenta que aunque mostraron utilidades realmente no generaron riquezas, por lo que se ha introducido un método simple y flexible, “El valor económico agregado” (en inglés, economic value added, EVA), el cual, apropiadamente implementado en una empresa, alinea y equilibra los intereses de los directivos con los de los accionistas (Zamora, 2013).

Y además agrega que, el EVA se ha convertido en la medida de desempeño más utilizada en el mundo debido a que su implementación genera importantes cambios en la conducta organizacional. Existen prácticas contables que distorsionan la realidad económica de una entidad dado lo conservadores que son en algunos aspectos los contadores, quienes subestiman el verdadero valor de la empresa a mas que el EVA es un sistema de medición del rendimiento empresarial basado en datos reales y no de proyecciones (Zamora, 2013).

La contribución científica que realiza este autor resulta de gran interés para el desarrollo de esta tesis, puesto que se aborda un tema que hasta cierto punto es motivo de debate en el interior de las organizaciones. Esto tiene que ver con la interrogante de que los ejecutivos o gerentes de una organización se cuestionen el hecho de que si existe utilidad o ganancia al término del ejercicio contable, entonces por qué no se nota en la realidad del negocio. La respuesta a esta inquietud está en que la contabilidad es una técnica que permite presentar datos financieros de forma estructurada para la empresa, pero no entrega toda la información que los accionistas necesitan conocer. Por ejemplo, en los estados financieros no se determina el costo de oportunidad del capital, porque sencillamente no es una transacción contable que deba ser registrada en la contabilidad. Sin embargo, como se conoce, el costo de capital es aquel beneficio de una alternativa de inversión que un

accionista dejó de realizar; y por lo tanto, es una ganancia que pudo haber obtenido, pero no la obtuvo al final de cuentas.

Dicha ganancia que no pudo obtener, no se refleja en los estados financieros de un negocio; y en conclusión, no hay forma de determinarlo a través de los estados financieros. De esta manera, los indicadores financieros tradicionales como el Retorno sobre el Activo, Retorno sobre la Inversión, Retorno sobre las Ventas, y demás, no reflejan el uso del costo de oportunidad del capital. Esto significa que los accionistas no conocen si existe una verdadera creación del valor de sus negocios; y en conclusión, la contribución realizada por este autor es significativa, dado que fortalece la necesidad de utilizar un indicador financiero como el EVA, que permite considerar el costo de oportunidad del capital invertido por el accionista; así como también, el costo de la deuda que se ha contraído con otros acreedores.

Existen otras investigaciones en las cuales se explica que, el hecho de que una empresa se preocupe por obtener y analizar la creación de valor, le da una ventaja competitiva, ya que:

* Puede aplicarse cotice o no en la Bolsa de Valores.
* Puede aplicarse tanto a la empresa en su totalidad como a cualquiera de sus partes.
* Incluye todos los costos de la empresa, entre ellos el costo del financiamiento aportado por los accionistas.
* Incluye el riesgo con que opera la empresa.
* Apoya el rechazar prácticas que perjudiquen a la empresa tanto a corto como a largo plazo.
* No es afectada por el impacto de la "contabilidad creativa".
* Es comparable cuando los resultados de su aplicación se enfrentan a los de otras.
* Es clara, fácil de obtener y tiene alta correlación con la rentabilidad de los accionistas (Aréchiga, 2015).

Y además agrega que, las estrategias que se deben aplicar con el fin de incrementar el EVA son:

* Mejorar las utilidades operativas sin mantener más capital en la empresa.
* Disponer de más capital como si fuera una línea de crédito mientras las utilidades adicionales perciban beneficios en proporción mayor al cargo que por el uso de capital se recibiría.
* Liberar capital para disminuir el nivel de crédito utilizado, en tanto que las utilidades que se van a perder sean menores a los cargos que por uso de capital se dejarán de recibir.
* Elevar la eficiencia de los activos actuales.
* Reducir la carga fiscal mediante una adecuada planificación tributaria.
* Reducir los activos improductivos para reducir la financiación total.
* Reducir el costo de capital promedio ponderado (Aréchiga, 2015).

La contribución de este autor también es significativa, porque permite ampliar el horizonte de los beneficios que conlleva la decisión de poner en práctica el concepto de Valor Económico Agregado (EVA) para sus negocios. Como lo explicó anteriormente el autor Pacheco, no solo existe un beneficio para los accionistas, con el hecho de poder determinar si existe creación de valor para el negocio; sino que además, los stakeholders también se benefician de una manera implícita. Pero también, el autor Aréchiga expresa que el negocio alcanza otras ventajas frente a sus competidores cercanos, las cuales tienen que ver con otras fuentes de financiamiento, como lo es el mercado de desintermediación financiera, lo cual se debe reconocer que en el Ecuador está un poco deprimido; pero en definitiva, existe una potencial alternativa de financiamiento.

Aréchiga señala además, que también existen otros beneficios de implementar la herramienta financiera del EVA, la cual está asociada con el control de la gestión de los recursos del negocio. Es importante aclarar que, cuando se habla de la gestión de recursos, nos estamos refiriendo a todas las áreas de una empresa, las cuales manejan el personal necesario para el

proceso productivo; así como también, para el área administrativa, comercial, legal, sistemas de información, etc., y otros recursos necesarios tales como el capital y bienes de capital, y todo cuanto nos rodea para poder echar a andar un negocio.

Existen también otras investigaciones que señalan que el EVA es un método de evaluación que presenta un análisis clave para muchos inversionistas, analistas financieros y grandes corporaciones, ya que permite medir la salud financiera de la empresa, así como determinar la riqueza que se genera para el accionista. Tradicionalmente las empresas utilizaban la utilidad neta y los indicadores financieros tradicionales conocidos para determinar su gestión; sin embargo, estos cálculos no reflejan su realidad, puesto que ignoran algunos parámetros tales como el capital de trabajo o la productividad que se puede llegar a tener si se usa la totalidad de la capacidad instalada (Baculima & Méndez, 2013).

La contribución científica realizada por este autor, fortalece lo expresado anteriormente por el aporte de otros autores, al mencionar la importancia que tiene la utilización del Valor Económico Agregado como instrumento de medición de la gestión del negocio, lo cual incluye la utilización apropiada de recursos tales como los activos fijos, o capacidad instalada que tiene la empresa.

Otro autor expresa que la posibilidad de valorar en términos financieros las empresas, representa la oportunidad de utilizar una serie de posibilidades para determinar cuál es el valor que se aproxime a la realidad de cada empresa. En el entorno económico actual, las empresas líderes son las que afrontan el cambio continuo con una adaptación permanente. Para ello es imprescindible conocer cuánto vale la empresa y/o sus activos y cómo hacer para maximizar ese valor (Contreras, 2013).

Además, el mismo autor señala que, al valorar una empresa se pretende determinar un intervalo de valores razonables dentro del cual estará

incluido el valor definitivo. Se trata de determinar el valor intrínseco de un negocio y no su valor de mercado, ni tampoco su precio (Contreras, 2013).

Continúa explicando que el método del EVA, es un análisis alternativo a las medidas tradicionales de desempeño económico y financiero de las empresas. Permite analizar y valorar a las empresas, desde la óptica o perspectiva del accionista y/o del inversionista (Contreras, 2013).

Uno de los principales objetivos de las empresas es maximizar el valor de la compañía, centrando sus esfuerzos a favor de los accionistas y/o inversionistas. La alta gerencia actualmente basa su gestión en crear valor principalmente para los socios y/o inversionistas, el EVA les permite a los accionistas y/o inversores medir la gestión de los administradores de las empresas (Contreras, 2013).

El mismo autor llegó a las siguientes conclusiones:

* La aplicación del Valor Económico Agregado (EVA), como modelo para valorar a los Bancos privados clasificados como grandes en el Ecuador, nos enseñó una serie de dificultades en el sentido de que el EVA al ser una metodología no utilizada en nuestro país, nos obligó a realizar una serie de adaptaciones.

* Con el desarrollo del trabajo podemos concluir que para los Bancos el costo de capital (WACC), el cual fue estimado, es superior al rendimiento sobre el capital empleado (ROIC), esta situación común para los cuatro Bancos que consideramos en nuestra tesis, determina obtener valores negativos para el EVA, en conclusión esta situación establece que los Bancos estén generando una pérdida de valor para sus accionistas según el modelo que hemos aplicado.

* A partir de los resultados de la valoración mediante el EVA, se concluye que los Bancos generan una pérdida de valor en el mercado al tener el EVA negativo para los años que fueron

> proyectados en nuestro trabajo, sin embargo también se entiende que nuestras instituciones financieras no cotizan sus instrumentos financieros en un mercado de valores completamente desarrollado como es el caso de la Bolsa de Valores en nuestro país, por lo cual el EVA negativo quizá no influye como un indicador que permita que los inversionistas perciban esa pérdida de valor en el mercado (Contreras, 2013).

La maximización del valor para los accionistas o el aumento del patrimonio de los accionistas se ha convertido en los últimos años en el nuevo paradigma corporativo paradójicamente pese a ser el objetivo básico financiero de las empresas. Los accionistas de las empresas que cotizan en bolsa cuantifican su riqueza con el valor de mercado de la acción. En términos simples si el precio aumenta igualmente su riqueza aumenta y viceversa. El precio de las acciones depende de muchos factores que pueden ser tanto internos a la empresa como externos asociados al mercado. Debido a lo anterior, la evaluación del desempeño de las organizaciones basado en la información financiera es requerida por todos los interesados no solo por conocer su presente sino de alguna manera para predecir su desempeño futuro (Contreras, 2013).

En adición, el autor señala que no existe una medida financiera que esté correlacionada con la riqueza de los accionistas. Por ejemplo, las medidas de desempeño tradicionales como ROA, ROE, NOPAT, EPS y ROI entre otras han sido criticadas debido a su incapacidad para incorporar el costo del capital empleado en su cálculo por lo tanto la contabilidad convencional no es un predictor consistente del valor de la empresa y no se pueden utilizar solas para medir el desempeño corporativo (Contreras, 2013).

Además, el mismo autor sostiene que, son evidentes las inquietudes y dudas acerca del uso de medidas de desempeño basadas en la información contable tradicional como ganancias operativas netas después de impuestos (NOPAT), ganancias por acción (EPS), Retorno sobre el patrimonio (ROE) y

Retorno sobre los activos (ROA) entre otras. Como se mencionó anteriormente estas medidas, aunque ampliamente utilizadas no logran capturar la creación y destrucción de valor como resultado de la administración. El concepto de EVA ha ganado popularidad en todo el mundo, particularmente en Estados Unidos y en Europa ya que las empresas están utilizando EVA como indicador de desempeño tanto interno como externo. Debido a su gran popularidad muchos trabajos de investigación han sido llevados a cabo desde finales de 1990, abarcando diversos temas sobre EVA. Aunque teóricamente la importancia de EVA ha sido probada, existen diferencias entre los diversos estudios acerca de la superioridad del EVA. En algunos estudios académicos EVA ha demostrado ser superior a las medidas tradicionales y en otros rechazan esta hipótesis parcialmente o totalmente (Contreras, 2013).

Finalmente concluye que, en cuanto al análisis de otros indicadores financieros se encuentra que las ganancias por acción (EPS) no supera ampliamente al EVA en poder de explicación del valor de mercado de las empresas del sector real en Colombia y de hecho de acuerdo a este estudio presentan poder explicativo muy similares con las regresiones puras (sin variables de control). Con respecto a otros indicadores contables tradicional como el ROA y el ROE no se encuentra ninguna relación significativa con el valor de mercado de las empresas (Contreras, 2013).

Esta contribución es bastante significativa para el desarrollo del presente trabajo de investigación, puesto que corrobora lo mencionado por otros autores cuando menciona que los indicadores financieros tradicionales no representan el verdadero interés de los accionistas por conocer el crecimiento del negocio; sino más bien, representa apenas el desenvolvimiento de la empresa en términos contables. De hecho, el autor hace una gran contribución al concluir que no existe una medida financiera que explique cuál es la ganancia real del inversionista. Esto es un tema muy importante, porque en realidad el indicador de Ganancias por Acción (EPS) no incluye al Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC, en sus siglas en

inglés), que es un indicador que representa el costo del capital invertido por los accionistas, y capital prestado u obtenido por terceros (acreedores).

Otro autor explica que actualmente algunos empresarios miden su rentabilidad a partir de las utilidades que se generan al interior de la organización, como es bien conocido por los estudiosos de las finanzas el indicador de utilidades es un diagnóstico empresarial de corto plazo, mientras que la rentabilidad es indicador de largo plazo que permite vislumbrar el logro o no del objetivo básico financiero de la organización que se enfoca hacía el permanecer y al crecer, enfoque de largo plazo, el Valor Económico Agregado también es un indicador de largo plazo que está amarrado de forma directa con la rentabilidad, es por esta razón que se realiza este estudio, donde el empresario pyme en un enfoque del corto plazo trata de mostrar que es un empresario rentable a partir de las utilidades que se generan (Escobar, 2012).

De esta investigación, el autor concluyó que las principales empresas del sector de alimentos de la ciudad de Manizales, son poco rentables en su actividad principal (rentabilidad del activo) esto debido a varios factores como son:

a) El 50% de las empresas estudiadas presentan un capital de trabajo demasiado alto con respecto a su propiedad planta y equipo lo que muestra que hay un problema de rotación en estas organizaciones, debido a que los saldos de estas cuentas debe ser bajo en la medida que se haga buen uso de los recursos como son el efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios; y

b) Algunas de las empresas estudiadas tienen altos niveles en sus saldos de activos fijos, lo que hace deducir que hay activos fijos operativos no utilizados de forma adecuada debido a las bajas utilidades que se dan con respecto a la gran inversión en activos de capital (Escobar, 2012).

Esta contribución también es de gran importancia, porque permite conocer cuán necesario resulta analizar la cantidad de recursos que tiene a disposición una empresa. Muchas veces las empresas mantienen un exceso de recursos productivos, haciendo que éstas sean ineficientes, y los

indicadores financieros tradicionales no lo determinan de una manera contundente; mientras que el EVA, presenta la realidad del negocio considerando estas situaciones, que no son más que decisiones desacertadas por parte de la gerencia, y que pueden ser corregidas con una mejor planificación.

Otro autor destaca que en la actualidad, los grandes cambios en las organizaciones o negocios emergentes, cuentan con clientes potenciales con más información y exigencia, permitiendo que, en los sectores a los que pertenece, no solo se vean impulsadas a cambiar sino deban ajustarse a factores de globalización, liberación financiera, así como la aplicación de estrategias que convengan, obteniendo resultados positivos, que impliquen en la tecnología e innovación de la misma. En este sentido, la necesidad de ser eficaz y eficiente hoy en día, es una meta u objetivo a corto plazo, que permite ser atractivo a nuevos inversores, generando la confianza necesaria para que inviertan sus recursos en una actividad, cuyo propósito es generar dividendos competitivos en relación con los sectores a los que pertenece el proyecto, razón por la cual, se han implementado nuevos parámetros y técnicas para medir, estudiar y valuar los proyectos de inversión presentados. Asimismo, gracias a la globalización y crecimiento tecnológico, se ha presentado la necesidad de rediseñar la forma como valuar los métodos, formas y técnicas utilizados para la priorización de los proyectos de inversión, sea éste de agroindustria, minería, telecomunicaciones, banca, seguros, electrónica, automotriz, servicios públicos o servicio de información, para ello se tiene el método del valor económico agregado, el cual recurre a la utilización de técnicas métricas que permiten cuantificarlo, entre ellas la creación de valor al conocimiento, al cliente, al proveedor, al recurso humano, a las tecnologías, información y comunicación (TIC), al medio ambiente y la comunidad (Díaz, 2014).

Adicionalmente, el autor señala que el VEA está enfocado en la gestión de los activos intangibles, quienes generan un mayor valor al proyecto, de ahí la necesidad de otorgar especial atención al valor de la marca, los derechos de autor y las patentes; de igual forma, en el valor del proyecto se pone

especial atención a los activos tangibles, ya que no solo son generadores sensibles en la creación del valor, sino que, en muchas ocasiones el valor es destruido, es por ello que se mantienen los activos en un nivel mínimo o apenas suficiente para cubrir solamente una instalación de producción, optando por operar con el mínimo de activos, de manera que los activos destructores de valor tiendan a cero (Díaz, 2014).

Finalmente, el autor concluyó que el valor económico agregado forma parte importante de cualquier proyecto, debido a que incluye, no sólo los métodos financieros que permiten un rendimiento sostenido en un tiempo determinado, sino aquellos elementos que le dan valor a la inversión una vez realizado el proyecto, como lo es el valor del conocimiento, dónde son tomados en cuenta, las opiniones de cada uno de los integrantes de la organización y el proyecto, generando resultados financieros, humanos y técnicos óptimos para llevar el desarrollo local de la región (Díaz, 2014).

La contribución científica que realiza este autor también es de gran relevancia, puesto que menciona que el Valor Económico Agregado es una métrica financiera que considera la gestión de recursos que en muchas ocasiones no se consideran importantes, como lo son las marcas, patentes, el conocimiento y experiencia de sus trabajadores, alguna ventaja competitiva que la empresa pudiera tener, etc. Normalmente, las empresas ecuatorianas no enfocan su interés en gestionar apropiadamente este tipo de recursos. No obstante, con el uso del VEA, las empresas se ven forzadas a realizar un esfuerzo adicional en sacar provecho a dichos recursos. También hace un énfasis en la importancia de utilizar este indicador en los proyectos de inversión, lo cual es un criterio bastante interesante porque de esta manera los inversionistas se llevarían un criterio más acabado del valor del negocio.

Otra contribución significativa para el desarrollo de esta investigación es la que realiza este autor, quien hace una introducción cuestionándose sobre qué es la creación de valor, y explica que, hace algunos años, los resultados contables eran suficientes para la gestión diaria y la toma de decisiones en las compañías. No obstante, cada día se otorga mayor

importancia al “valor” y al conocimiento y aplicación de medidas de creación de valor, y consecuentemente, a la capacidad de gestionar dicha creación de valor. El concepto de creación de valor es, en esencia, verdaderamente simple: Una compañía crea valor para sus accionistas cuando la rentabilidad obtenida sobre el capital invertido es superior al coste de dicho capital. Uno los planteamientos desarrollados a raíz de este concepto se centran en la gestión estratégica y operativa de la compañía bajo criterios de creación de valor para el accionista. Esta gestión y sus consecuencias en el medio y largo plazo, tendrán, inevitablemente, su reflejo en el valor de la empresa. La creación de valor para el accionista así considerada tiene como punto de partida el concepto de valor de mercado de la compañía (tanto en empresas cotizadas como no cotizadas) y su estimación a través del descuento de flujos de caja. Este planteamiento pone las bases necesarias para alcanzar un control riguroso por parte de los directivos y para potenciar el desarrollo y crecimiento sólido de las compañías. Los inversores no sólo buscan recompensas en forma de dividendos y en forma de aumento del valor de sus acciones, sino que también desean perspectivas de crecimiento de la compañía a largo plazo (Milla, 2014).

El autor agrega además que, la idea de la gestión basada en el valor no es un concepto nuevo. Ya desde la década de los años 50 se venía afirmando que el objetivo de la función financiera es maximizar el valor de la inversión de los accionistas. El concepto de valor actual, utilizado desde hace mucho tiempo para la ordenación y selección de proyectos de inversión responde a la idea de que los proyectos aceptables son los que crean valor, y que el valor actual neto de los mismos (VAN) mide precisamente el valor que se espera que genere cada uno de ellos. El concepto de VAN fue introducido en 1944 por Schneider (1978) como instrumento para el análisis de las inversiones (Milla, 2014).

Esto nos conduce a afirmar que el valor depende únicamente de lo que esperamos que ocurra en el futuro con el activo que pretendamos valorar; en definitiva, depende de las expectativas, que serán diferentes en función de cada sujeto y que están sujetas a riesgo e incertidumbre y al efecto del valor

del dinero en el tiempo, lo que obliga a actualizar dichas expectativas (Milla, 2014).

La idea básica de la gestión basada en el valor parte de la premisa de que el objetivo de la función financiera es maximizar el valor de la inversión de los accionistas. Precisamente porque toda la teoría financiera se ha desarrollado en torno al objetivo de maximizar el valor, es perfectamente demostrable que la mejor gestión de valor consiste en aplicar los principios conocidos de sana política financiera en la gestión diaria de las operaciones, en el análisis de las inversiones, en las políticas de endeudamiento y en los dividendos, así como en la ejecución táctica de dichas políticas (Milla, 2014).

Con el fin de comprender mejor la expresión “creación de valor”, trataremos de explicar en 10 conceptos clave lo que debemos entender por creación de valor:

1. El objetivo de crear valor para los accionistas, que tiene como fin último maximizar su riqueza, parece el dominante en el entorno empresarial actual. Este objetivo resume el resto de los objetivos económico-financieros relacionados con la rentabilidad, el crecimiento, la liquidez, la estructura de financiación y el riesgo, pues todos ellos contribuyen a ese fin. Crear valor para el accionista es el objetivo de la función financiera. Ahora bien, ¿cuáles son los parámetros principales que explican este objetivo? Resumiendo mucho podríamos decir que son la toma de decisiones de inversión, de financiación y la política de distribución de dividendos que se practique; así como las exigencias de rentabilidad de los accionistas y el nivel de riesgo.

2. El valor intrínseco o teórico de cualquier empresa depende de los cash flows futuros que se estime generará, es decir, de sus expectativas; por lo tanto, la creación de valor depende de dichas expectativas. Para medir el valor creado durante un período de tiempo por una empresa es preciso estimar su valor al final y al inicio del mismo.

3. Valor y creación de valor no son conceptos equivalentes. Una empresa puede presentar un valor elevado respecto a otras empresas del sector o respecto a sus valores contables y, sin embargo, estar destruyendo dicho valor y viceversa.

4. Para crear valor es preciso que el rendimiento obtenido por los accionistas supere a la rentabilidad que exigen, expresando ésta como el rendimiento que podrían obtener en alternativas de inversión de riesgo similar. Para estimar el valor creado es necesario medir claramente:

   a) El rendimiento del accionista que nada tiene que ver con los conceptos tradicionales de rentabilidad calculados a partir de la información contable (por ejemplo el ROE o rentabilidad financiera).

   b) La rentabilidad exigida por los accionistas (o el coste de capital de la empresa).

   A partir de dicho razonamiento podemos concluir que crear valor exige que la rentabilidad del accionista supere el coste de los fondos propios.

5. Lo que determina la creación de valor para el accionista no es exactamente la mejora de la situación de la empresa, como se afirma con frecuencia, sino que el rendimiento obtenido de las inversiones de la empresa sea capaz de superar sus expectativas; con independencia de que dicho progreso se materialice en los resultados contables del período analizado.

6. Es habitual que las empresas persigan aumentar el beneficio neto; pues con ello consideran que crean valor para sus accionistas. La forma de incrementarlo puede venir por la vía del crecimiento, la diversificación, la mejora de la eficiencia productiva, la adquisición de otras compañías, etc. Sin embargo, el aumento del beneficio no

garantiza crear valor. Este comportamiento dispar del beneficio y de la creación de valor se pone de manifiesto, por ejemplo, cuando una empresa aumenta, acertadamente, los gastos de desarrollo estratégico de la actividad relacionados con la innovación, el desarrollo tecnológico, la mejora de sus procesos, la potenciación de su marca, el servicio al cliente, la calidad o la formación: su beneficio a corto disminuye, pero, a la vez, se debe incrementar su valor como reflejo de la esperada mejora de su posición competitiva (mejora de la expectativas futuras). Análoga discrepancia se produce cuando, por ejemplo, una empresa no liquida o vende uno de sus negocios que está destruyendo valor porque originaría una pérdida contable.

7. Desde hace bastantes décadas, el criterio de valor se utiliza sistemáticamente en la toma de decisiones de negocio y, en concreto, en la evaluación de inversiones. En este sentido, el valor actual neto (VAN) de un proyecto que mide el valor que se espera que cree su ejecución, es un criterio financiero de evaluación utilizado ampliamente por las empresas.

8. El método aplicable a cualquier empresa o activo para estimar su valor consiste en calcular el valor actualizado de las rentas monetarias futuras que se prevé generará para su propietario. La dificultad de este método de valoración nace de las limitaciones para realizar unas previsiones razonables de los flujos futuros y de la imprecisión para determinar la tasa de descuento para calcular su valor actual.

9. El valor creado para el accionista ha de basarse, al igual que hace el análisis de inversiones, en el incremento del flujo de efectivo esperado por los accionistas, que es más tangible que el beneficio. El inversor invierte dinero y lo que le interesa es el dinero que va a recibir a cambio. Son dos los elementos principales que alimentan el valor creado desde el punto de vista del accionista de una

empresa: el aumento experimentado por el valor de las acciones, los dividendos percibidos y otras posibles retribuciones monetarias; como por ejemplo los reembolsos de capital. De la suma de estos conceptos hay que deducir la rentabilidad que hubiesen obtenido los accionistas de haber invertido en alternativas de riesgo similar, es decir, el coste de oportunidad de mantener su inversión en la empresa.

10. El indicador más adecuado para medir el éxito de la empresa se relaciona con su capacidad para crear valor para el accionista. La práctica financiera ofrece una serie de parámetros que pretenden evaluar la calidad de la gestión y que, con mayor o menor intensidad, se relacionan con la creación de valor para el accionista: rentabilidad económica (ROI), rentabilidad financiera (ROE), valor económico añadido (EVA), cash value added (CVA), market value added (MVA), cash flow return on investments (CFROI), total shareholder return (TSR), etc. Todos estos indicadores presentan una serie de deficiencias para medir la creación de valor para el accionista por medir actuaciones pasadas y omitir el valor creado por los cambios de expectativas. De hecho, estos indicadores deben ser utilizados con cautela, pues favorecen cosechar resultados a corto, deteriorando el potencial para crear valor y, por tanto, con quebranto de los resultados de más largo plazo. Hay que tener mucho cuidado en su uso como orientación de la estrategia de la empresa. La selección de los criterios para evaluar la gestión y la situación de la empresa no debe olvidar que lo importante es gestionar la creación de valor más que tratar de implantar sistemas para medirla, pues, al igual que en cualquier competición deportiva, el marcador establece el ganador, pero no orienta sobre cómo ganar (Milla, 2014).

Las principales conclusiones que, según la opinión del autor, pueden extraerse del estudio realizado en el presente trabajo en relación con el EVA, son las siguientes:

1. La gestión basada en el valor (VBM) es un concepto relativamente reciente que pretende orientar la gestión hacia la creación de valor del accionista, entendida esta como la maximización del valor de su inversión, de acuerdo con los objetivos de la función financiera en la empresa.

2. El valor depende de las expectativas futuras acerca de los flujos de caja de una empresa y, por tanto, está relacionado con dichas expectativas, con el nivel de riesgo y con la tasa de actualización de las mismas, conceptos que pueden diferir de un sujeto a otro, por lo que la valoración tiene un carácter subjetivo.

3. El EVA ha irrumpido con fuerza en el panorama financiero de la última década del siglo XX y, aunque en esencia, es un refinamiento teórico de otros indicadores ampliamente utilizados con anterioridad (beneficio económico y renta residual), goza de una amplia aceptación (equivocada o no) como indicador de gestión y de creación de valor en el mundo empresarial.

4. Dar respuesta a las mayores demandas de los accionistas sobre la gestión de los directivos, incorporar conceptos del modelo del CAPM, posibilitar la reducción de los costes de agencia, permitir su entendimiento por parte de todos los niveles de la organización, cuantificar el impacto de sus decisiones en el “día a día” y servir de base para establecer el sistema de compensación a los directivos son motivos clave para entender lo anterior.

5. Como indicador de gestión, el EVA ha sufrido fuertes críticas de algunos investigadores que, aunque reconocen la aportación del EVA al incorporar en el coste de los activos el coste de los recursos propios y el riesgo financiero e informar acerca de los niveles mínimos de ganancia por parte del inversor en todo proyecto de inversión que acometa, consideran que no ofrece garantías acerca de que con su uso se mejore la gestión financiera de la empresa.

6. El EVA puede causar un efecto dilución en la ROI. Su maximización, como se pretende, no es el objetivo de la función financiera, no está claro que sea el mejor indicador para la selección de proyectos de inversión, incorpora el coste de los recursos propios que dependen del mercado y no de la gestión de los directivos, puede inducir a la dirección a tener una visión cortoplacista, etc. Además, las conclusiones obtenidas con el EVA son idénticas que las obtenidas con otros indicadores tradicionales, como el VAN.

7. Como indicador de creación de valor, parece claro que el EVA nada tiene que ver con la creación de valor como antes la hemos definido. Ignorar el inductor de valor más importante, como el crecimiento, ser un concepto de naturaleza contable y, por tanto, susceptible de manipulación (a pesar de los ajustes al NOPAT), no considerar las expectativas futuras de los flujos de caja, ni la totalidad de los mismos, no estar correlacionado con el aumento del valor de las acciones en empresas cotizadas, no medir “año a año” la efectiva creación o destrucción de valor en la empresa, parecen argumentos más que suficientes en cuantía y solidez para disipar cualquier duda sobre este extremo.

8. Como indicador para establecer un sistema de compensación para la dirección está sujeto a las mismas críticas que como indicador de gestión y, sobre todo como indicador de creación de valor. ¿Cómo utilizar el EVA para estos propósitos si no está correlacionado con la creación de valor para el accionista aunque sea una medida que, en cierto modo, está sujeta al control por parte de la dirección y desde esta óptica, es adecuada a estos fines?. La creación de valor y los indicadores de creación de valor (value metrics) que pretenden, de una forma u otra, medir dicha creación de valor en la empresa u ofrecer aproximaciones a la misma, constituyen un interesante campo de investigación, relativamente reciente en el mundo de las finanzas corporativas que, a buen seguro, será

> ampliamente desarrollado en el futuro. Hacer entender a los accionistas que los recursos propios tienen coste, que se asume un riesgo financiero, que hay que exigir una rentabilidad mínima a los capitales y que hay que gestionar desde la óptica de la creación de valor es todo un reto; y a él, debemos contribuir todos los estudiosos de esta materia (Milla, 2014).

De esta investigación, se puede obtener un antecedente importante, dado que el autor se cuestiona sobre qué es crear valor, y luego argumenta que hasta hace algunos años atrás, la presentación de los estados financieros era suficiente como para determinar el nivel de desarrollo o desenvolvimiento de un negocio. Sin embargo, el autor señala que crear valor no es más que aquella ganancia que resulta de descontar, a la rentabilidad, todos los costos asociados por la utilización del capital. Señala además que, el criterio del VEA surgió como una respuesta a la necesidad que tenían los accionistas por conocer cuál sería la perspectiva de crecimiento del negocio en el largo plazo.

Adicionalmente, el autor contribuye con una explicación en la que señala que la creación de valor para un negocio también está en relación con la expectativa futura del activo que se pretende valorar, y que esto es una subjetividad, porque dependerá del criterio de cada sujeto al momento de la valoración.

Además, el autor también presenta diez conceptos claves que giran en torno a la creación de valor. Sin embargo, señala que el primer concepto resume a los nueve restantes, y tiene que ver con la maximización de la riqueza para los accionistas. Este es un criterio de alto impacto para el desarrollo de esta investigación, porque la misma está enfocada en motivar a la gerencia en la presentación de mejores resultados para satisfacción de sus inversores.

Finalmente, dentro de las conclusiones de este autor se expresa que el Valor Económico Agregado (EVA) ha causado un éxito en el ámbito financiero, el cual no ha estado distante de la controversia por parte de algunos analistas,

quienes sostienen que el EVA no es más que un indicador refinado de otros indicadores financieros. No obstante, el EVA tuvo una alta aceptación a partir del siglo XX, debido a que ha permitido dar respuesta a las demandas de los inversionistas acerca del crecimiento y perpetuidad de sus negocios.

2.2.2 Antecedentes de investigación sobre Planeación Estratégica:

Con respecto a otras investigaciones que hacen referencia al tema de Planeación Estratégica, destacan autores que concluyen que una estrategia es la manera en que la organización se esfuerza por distinguirse, en forma positiva de sus competidores, empleando puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente. Método seguido para conseguir un determinado fin; y que la planificación estratégica es un proceso de determinación de las metas de la organización y de las estrategias adecuadas para alcanzarla (Galvez, 2013).

Esta contribución científica ha sido considerada importante porque se hace énfasis en la importancia de planificar. Muchas empresas ecuatorianas, principalmente las que provienen de capital familiar, no planifican, carecen de una planificación; y por lo tanto, desarrollan su negocio a partir del vaivén de las necesidades que se presenten en el momento en su empresa. De acuerdo al aporte realizado por este autor, la planificación es fundamental para que una empresa pueda distinguirse de sus competidores cercanos, satisfaciendo las necesidades del consumidor. Y considera además que, en una planificación deben existir metas que sean alcanzadas a través de una estrategia adecuada.

Otro antecedente importante sobre Planeación Estratégica se encuentra en autores que concluyen que se hace necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización. El cumplimiento de estos objetivos debe ser materializado a través de planes estratégicos que planteen soluciones a algún problema, o para mejorar la

gestión de su negocio para así obtener mejores resultados que permitan posicionar a la empresa en el mercado. Esta meta es absolutamente realizable en la medida que la empresa cuente con un plan, una guía de acción a seguir coherente con los objetivos planteados (Tobar, 2013).

Este antecedente de investigación también es importante, dado que la planificación estratégica debe ser mentalizada como un conjunto de acciones que permitan llegar a objetivos y metas propuestas. Además, señala la importancia de participar los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización, con el propósito de que todos sepan qué es lo que se espera de cada uno de ellos. Y por supuesto, la guía o acciones estratégicas a seguir, deben ser coherentes con los objetivos y metas de esta planificación.

En adición, otra investigación importante concluye en los siguientes aspectos:

* Estamos en un tiempo en donde se están presentando cambios en nuestro entorno, en donde aspectos políticos, climáticos, sociales está en constante cambio, por lo que las empresas se ven afectadas por esto, y es cuando deben realizar una planificación estratégica que les servirá como una herramienta fundamental, para estar preparados y establecer lineamientos que ayuden al desarrollo de la actividad que presta la empresa.
* La planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Es importante que los gerentes definan la misión de la empresa para estar en condiciones de dar una dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la

definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos (Barreiros, 2012).

Con este antecedente investigativo se reconoce la importancia que tiene la dinamización de una estrategia. Es decir que, no solo es importante la planificación, sino además, es de suma importancia el hecho de reconocer que las estrategias se van modificando en el tiempo en función de factores considerados como exógenos, tales como el ambiente político en el cual se encuentra inmersa la empresa, efectos climáticos que podrían afectar a su normal desenvolvimiento; e incluso hasta sociales, puesto que toda empresa depende del recurso más importante para su normal desenvolvimiento, que es el recurso humano. Y con respecto al recurso humano, el autor hace un comentario de alta relevancia, puesto que señala la importancia que debe tener el apoyo de los trabajadores en la estrategia. Es decir, sin el compromiso de los trabajadores no es posible desarrollar adecuadamente una estrategia.

También es importante destacar lo que señala este autor, con respecto a la habilidad de ciertas empresas para formular estrategias de manera anticipada. La capacidad de anticipación que tenga una empresa para formular una estrategia puede marcar el liderazgo en una industria. Por ejemplo, ciertas empresas le dan importancia al conocimiento de sus clientes, al comportamiento del consumidor, a sus hábitos de consumo, entre otras características que le permiten a la empresa determinar cuál será el próximo producto que deben sacar al mercado. Todo esto parte de una estrategia correctamente formulada e implementada, pero con una cualidad adicional, la habilidad de anticipación, u “olfato” para descubrir nuevos negocios.

Además, otra investigación aporta de manera significativa al mencionar que la planeación estratégica es una herramienta vital en cada organización, puesto que se crean contingencias para enfrentar los cambios por los cuales puede pasar la organización, la misma brinda apoyo y orienta a los trabajadores en la ejecución de su trabajo, logrando una mejora en la productividad laboral de la empresa (Aguirre, 2014).

De acuerdo a lo expresado por este autor, la planeación estratégica debe ser vista como una necesidad para la empresa, puesto que permite entender lo que la dirección superior espera de sus trabajadores, fomentando los espacios de comunicación e interacción entre la gerencia y la organización, permitiendo mejorar las actividades diarias, y en consecuencia, logrando mejores resultados en beneficio de la empresa.

Este autor explica además que, para llevar a cabo esta investigación, se realizaron dos escalas de Likert, una que mide el conocimiento de la planeación estratégica, y otra que mide la productividad laboral. El resultado de la investigación fue significativa y fiable en base al método proporciones en la que se comprobó la hipótesis, que la planeación estratégica influye en la productividad laboral (Aguirre, 2014).

Además, en esta investigación se llegó a la conclusión que la planeación estratégica influye en la productividad laboral porque prevé las acciones correctivas que deben aplicarse al personal administrativo y colaboradores para proporcionarles herramientas que direccionen los procesos y mejorar la productividad laboral (Aguirre, 2014).

Esta contribución es bastante interesante, puesto que con esto se puede argumentar que, en base a los estudios realizados en esta investigación, la productividad laboral mejora significativamente cuando existe una planeación estratégica correctamente formulada e implementada, permitiendo llegar a cumplirse con los objetivos propuestos, dado que existe un direccionamiento eficaz de los procesos en todos los departamentos de la organización.

También contamos con el aporte realizado en otra investigación, en la cual se manifiesta que la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, fomenta la participación, reduce los conflictos e implementa el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea (Cova & Moreno, 2012).

En adición, el mismo autor señala que para decir que una organización se encuentra excelentemente dirigida, ésta debe mostrar una ejecución excelente de su estrategia. Para ello, los directivos tienen la función de formular e implementar estrategias que consten de cinco componentes relacionados entre sí:

- Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. En realidad, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
- Transformar la misión en objetivos específicos de resultados.
- Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
- Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
- Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades (Cova & Moreno, 2012).

En lo que respecta a las etapas de la Planificación Estratégica, el mismo autor explica que consta de cuatro etapas necesarias para su ejecución, etapas continuas, aunque no uniformes, pues no es obligatorio que se lleven a cabo en un orden estricto, ya que se necesitan con más frecuencias revisiones o cambios.

La primera etapa es la declaración de visión y misión, es decir, ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿hacia dónde nos dirigimos?, que necesita toda organización como primer paso de la planificación estratégica. La segunda etapa consiste en establecer los objetivos, los cuales se fijan como un mecanismo para hacer funcionar la operación, indicarían junto con las metas, la parte visible del elemento filosófico de la misión. La tercera etapa es la formulación de estrategias: puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el

objetivo de establecer las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y las amenazas, realizando una serie de análisis que comparen factores internos y externos, y fijando objetivos y estrategias para la empresa. La cuarta etapa es la ejecución de las estrategias o etapa de acción. Consiste en tres actividades esenciales: fijación de metas, fijación de políticas y de asignación de recursos (Cova & Moreno, 2012).

Con esta contribución científica se puede argumentar que la planeación estratégica no solo es el direccionamiento que deseamos que tenga una empresa; sino además, motiva a toda la organización para que se sientan parte de los resultados que se puedan alcanzar en un futuro, a través de los compromisos que se generan en todos los niveles jerárquicos en la organización.

En cuanto a los cinco componentes necesarios para decir que una estrategia se ha formulado e implementado de manera exitosa, el autor hace entrever que el liderazgo con el cual se maneje el negocio sea la pieza fundamental para alcanzar el éxito. De esta manera, resulta de gran importancia considerar estos cinco puntos que menciona el autor, los cuales se encuentran resumidos en el liderazgo, o estilo de dirección con el cual se implemente la estrategia.

Con respecto a las etapas de la Planificación Estratégica, el aporte de dicho autor es fundamental, puesto que puede servir como guía o pauta en las recomendaciones del presente trabajo de investigación, dado que aborda de manera pormenorizada los aspectos importantes de una planeación, y de cómo debe ser puesta en práctica o implementada.

En otra investigación importante se explica que el funcionamiento interno de una empresa se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y, por lo tanto, en sus resultados. Es por este motivo que se hace altamente necesario comprender el funcionamiento de este entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la empresa y afectan su forma de operar. Para que la empresa

logre ser competitiva es necesario responder a los constantes cambios del entorno, es preciso la elaboración de un diseño de plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de sus propietarios. La aplicación del plan permite controlar las estrategias y ventajas competitivas, y compararlas con otras empresas rivales mediante el análisis; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes. Los costos operativos en la implementación del Plan Estratégico, derivan sustancialmente de los costos que debe asumir la empresa para ejecutar el plan, el retorno que se espera no es solo financiero, dado que genera intangibles multiplicadores para el recurso humano de la empresa, intangibles que comprenden las estrategias cuyo resultado final se prevé en la transformación organizacional lo que determina el cambio cualitativo requerido para el futuro que se desea para la empresa. El seguimiento al cumplimiento de los objetivos debe ser constante de parte de los responsables y de la gerencia, y de cada persona que aporte a estos objetivos; es decir, la empresa tiene que estar comprometida en su totalidad (Polo, 2013).

Este aporte investigativo también es relevante, puesto que el autor menciona ciertos aspectos importantes de un trabajo de planificación estratégica. El primer aspecto tiene que ver con la importancia de formular estrategias, las cuales deben estar acordes con la realidad de la empresa, del entorno en el que se encuentre, de los factores exógenos o externos que inciden en el normal funcionamiento de la organización. Estos factores deben ser considerados a la hora de elaborar un plan estratégico.

El segundo aspecto importante, tiene que ver con la respuesta al cambio de la empresa. Una empresa debe ser capaz de cambiar frente a los entornos volátiles en los que se encuentre, puesto que su velocidad para cambiar o capacidad de cambio, es lo único que la va a mantener vigente.

El tercer aspecto que menciona este autor son los costos operativos de implementar una estrategia, los cuales están relacionados únicamente con su implementación o ejecución. De tal manera que, se puede decir que la formulación e implementación de una estrategia, no se la hace por falta de

recursos; sino más bien, por un tema de decisión por parte de la gerencia, puesto que, a más de conseguir una asesoría de una empresa especializada en temas estratégicos, no debería representar mayor sacrificio económico para la empresa.

El cuarto y último aspecto tiene que ver con la implementación de la estrategia, y su relación con el grado de compromiso de los trabajadores. En tal sentido, al hablar de implementación de una estrategia, estamos frente a un criterio de alta importancia, como lo menciona el autor, cuando concluye que la empresa tiene que estar comprometida en su totalidad, lo cual significa que no solo basta con tener un plan estratégico en una empresa; sino que además, debe ser correctamente implementado a través de la socialización del mismo, con la intención de que sea interiorizado por todos los miembros de la organización.

Otros autores explican que la planificación estratégica debe ser comprendida como una visión del estado futuro, que marca la dirección en que debe moverse la empresa y la energía para comenzar ese desplazamiento. La prevención del futuro difiere de la planeación de largo plazo en la medida que ésta se enfoca en la extrapolación de las tendencias actuales, en cuanto que prever trata de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada, implica el comprender claramente que lo que hacemos hoy puede influir en aspectos del futuro y modificarlo (Araque & Cruz, 2014).

Además, los mismos autores señalan que para comprender con mayor profundidad esta definición, se debe involucrar seis factores críticos que son:

1. La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
2. La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
3. La estrategia es una definición del dominio competitivo de la empresa u organización.

4. La estrategia representa una respuesta a las fortalezas, y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas del ámbito externo, a fin de desarrollar una ventaja competitiva.
5. La estrategia se convierte en un sistema lógico, que permite diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcional, de tal manera, que su estructura se ajuste a su razón social.
6. La estrategia constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización entregará a sus grupos de interés. En este contexto se debe diferenciar la planeación operativa y táctica de la estratégica, mientras los dos primeras hacen referencia a cómo hacer el trabajo, la última se orienta con qué se debe hacer; es decir, los planes tácticos y operativos se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables que los departamentos, unidades y grupos de trabajo e individuos dentro de la organización deben lograr, normalmente en tiempos cortos y más específicos (Araque & Cruz, 2014).

Orientada de esta manera, se deduce que la planificación estratégica debe responder a tres preguntas:

* ¿Hacia dónde va usted?. Sin un sentido claro de la dirección, sin conocimiento de la misión, la claridad sobre el alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización está destinada a fracasar.
* ¿Cuál es el entorno?. Al responder esta pregunta la empresa u organización se ve forzada a observarse o evaluarse a sí misma en forma realista, en relación a su entorno, a sus competidores y a medir su brecha entre sus metas, objetivos y su capacidad para lograrlo.
* ¿Cómo lograrlo?. Cuáles son las acciones y modelos de negocios específicos que permitan que la organización logre sus metas y realizar una distribución óptima de sus recursos (Araque & Cruz, 2014).

Este aporte resulta de gran utilidad para la presente investigación, pues permite comprender cómo debe ser entendida la planeación estratégica para

una organización, qué preguntas debemos formularnos a la hora de valorar la implementación de un planeamiento estratégico, y cómo debe ser entendido ciertos aspectos de la planificación, dado que hace una contribución importante al diferenciar los tipos de estrategias.

Otro autor explica que la primera etapa de una implementación estratégica es la del compromiso. En esta etapa el Comité y el Director de Planificación trabajarán por departamento y se diseñará una campaña publicitaria para divulgar la visión, la misión y los objetivos a todos los empleados. El objetivo de esta etapa es que los empleados conozcan y se identifiquen con la visión, la misión y los objetivos de la organización, para que todos se comprometan y velen por su cumplimiento (Porón, 2012).

De esta manera, el autor señala que la implementación de un plan estratégico debe contar con etapas, siendo la etapa de compromiso la más importante, pues en ésta se difunde la visión, la misión, los objetivos de la organización, así es como otros elementos que complementan un plan estratégico (Porón, 2012).

En esta investigación se hace un especial énfasis a la implementación, señalando que el compromiso que tenga la organización con la estrategia, es el primer paso para conseguir implementarla de manera eficaz. Se hacen propuestas en la que se sugiere empezar esta “campaña” de compromiso con una publicidad de la estrategia al interior de la organización, con el ánimo de que los trabajadores se sientan familiarizados con la misma. Esta propuesta resulta interesante como idea alternativa para proponer alternativas de democratización de la estrategia.

En otra investigación importante, la autora menciona sobre diversos estudios realizados por Robert Waterman acerca de planeación estratégica, en donde señala que la conexión de la estrategia y la gestión efectiva del personal al reconocer que todo lo que forma la organización: su gente, su cultura, su capacidad; son fuentes importantes de ventaja competitiva. En otras palabras, las personas son la estrategia misma. Además, el éxito es el

resultado de aplicar correctamente la estrategia, no solo de tener una (Bravo, 2015).

El aporte de esta autora tiene un alto interés para el desarrollo de la presente investigación, dado que nos permitirá comprender la importancia que tiene el personal que trabaja en la organización, con respecto al grado de compromiso que tienen frente a la estrategia del negocio. Es decir, si bien es cierto que el compromiso sigue siendo el denominador común de muchos estudios realizados, es importante destacar que este compromiso se consigue a través de la democratización de ideas, lo que significa que la estrategia debe ser producto de la participación de todos los miembros de la organización. Este tema es fundamental, puesto que muchas veces se generan controversias o polémicas al interior de la empresa, debido a la diversidad de criterios u opiniones, lo cual se debe a diferencias culturales, religiosas, etc., lo que nos lleva a pensar que en la formulación e implementación de la estrategia, el departamento de recursos humanos de una organización juega un rol fundamental, dado que son uno de los primeros departamentos en participar en este proceso.

Existen también investigaciones que le dan relevancia a la implementación de la estrategia, tanto es así que algunos autores explican que la divulgación de la misión, visión y objetivos permitirá a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se implementarán para ello (Cano & Cifuentes, 2013).

Además, concluyen que la planeación estratégica es una herramienta de gestión; y como tal, su implementación en la empresa lleva consigo un esfuerzo por parte de la gerencia de la empresa y cada una de sus áreas (Cano & Cifuentes, 2013).

Como ya se ha mencionado en anteriores ocasiones, una ejecución eficaz de la estrategia es parte fundamental de una acertada implementación. Además, los trabajadores son los protagonistas de dicha implementación; y por lo tanto, son ellos quienes deben aunar esfuerzos para que la organización

llegue a cumplir sus metas, con un liderazgo idóneo, el cual debe estar ejercido por la gerencia. El líder es quien debe influir en la organización, generando un entorno positivo, de aprendizaje continuo, y de búsqueda de la excelencia.

Otros aportes para esta investigación señalan que la estrategia es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales de una organización y conseguir una ventaja comparativa. La empresa, cuando escoge una estrategia, opta por seguir un curso de acción en lugar de otros. Así, los ejecutivos establecen el orden de prioridad de las medidas que la empresa ha escogido para competir (Campillay, 2012).

También, la autora contribuye detallando que, contrario a lo que se creyó alguna vez, la planificación estratégica no es idear e implementar una estrategia tal que se asegure el éxito de una organización, dando instrucciones paso a paso para conseguir los objetivos. Esto es porque la planificación estratégica no es pensamiento estratégico, sino más bien un análisis de la situación, considerando tanto los datos duros que ofrece el mercado como la experiencia de los gerentes y otros trabajadores de la empresa. Así, las estrategias más exitosas son visiones que se discuten y acuerdan, y no planes rígidos. Así pues, las organizaciones con magros resultados con su planificación estratégica no debieran concluir que no hay necesidad de planificar y deshacerse de sus planificadores. En realidad, sólo es necesario que los planificadores cambien la forma en que trabajan. En lugar de hacer ellos la planificación, debieran proveer análisis y datos duros, actuando como catalizadores que apoyan el proceso de la planificación estratégica alentando a los gerentes a pensar de forma estratégica, haciendo las preguntas correctas en lugar de buscar las respuestas. Y finalmente, ellos pueden ser programadores de la estrategia, ayudando a señalar los pasos concretos que se deben llevar a cabo en pos de la misión. De esta manera, la organización tendría una visión respecto a la dirección que debiera tomar. Mientras se mire a la planificación estratégica como una visión y no como el camino al éxito, ésta será válida y se obtendrán beneficios (Campillay, 2012).

Este antecedente resulta de gran importancia para la presente investigación, ya que resulta de alta relevancia el grado de compromiso que tengan los trabajadores de una organización, frente a la estrategia que se desea adoptar. Señala además, que la planificación estratégica no es un plan rígido, el cual debe ser forzosamente aceptado por los miembros de la organización; sino más bien, visiones que se discuten y acuerdan, puesto que asegura que esos han sido los casos más exitosos de planeación estratégica.

Además, la misma autora explica que, para poder formular y aplicar correctamente una estrategia, la organización necesita información relevante, derivada del análisis de ambiente interno y el entorno externo. A su vez, las medidas estratégicas eficaces son un requisito necesario para que la empresa obtenga los resultados deseados de la competitividad estratégica y utilidades superiores al promedio. Adicionalmente, en concordancia con lo mencionado por algunos autores que argumentan que la gerencia debe liderar en la planificación estratégica, la autora hace hincapié en otorgar un rol más protagónico para los planificadores, puesto que afirma que ellos son los que deberían de cambiar la forma de planificar, siendo proveedores de análisis y datos duros, actuando como catalizadores de un proceso de planificación, y motivando a que la gerencia piense y contribuya con ideas estratégicas.

Otro antecedente relevante describe a la planificación estratégica como un proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros, y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. Las organizaciones no son entes inertes al vaivén del entorno, a través de acciones planificadas las mismas intentan generar cambios en ese entorno a fin de que este modifique su situación (Campos, 2014).

Además, el mismo autor explica que, la planificación es un componente del proceso de gestión, entendiendo por gestión la conducción del

funcionamiento y desarrollo de un sistema, sea este una organización o parte de ella y los procesos que involucra. Se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Finalmente, el plan señala metas e indicadores que se convierten en referencias o standard para el control de la gestión (Campos, 2014).

Agrega además que, el objeto de la planificación estratégica es construir un nexo entre la situación actual de la empresa y la situación futura, identificando la ruta para mejorar el futuro y para conseguir una ventaja competitiva sustentable a largo plazo, considerando el contexto externo e interno (Campos, 2014).

Finalmente, el autor hace un aporte significativo con respecto al tema de la implementación de un plan estratégico, cuando señala que la implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización. Esta es la etapa activa de la planeación estratégica, porque implementar significa que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. Además se suele considerar la más difícil del proceso debido a que requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales. La puesta en marcha de las estrategias afecta a todos los empleados y los gerentes de la organización. El reto de la implementación consiste en estimular al personal para que trabajen con entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos (Campos, 2014).

Con esta contribución se abordan aspectos importantes en la planificación, pues menciona temas relacionados con la formulación, y con la implementación. Empieza comentando que la estrategia debe ser vista como aquella dirección que una organización quiere tomar. De esta manera, es considerado como la fijación de una trayectoria para un objetivo planteado.

Señala además que la planificación debe ser vista como un componente del proceso de gestión, y que éste, como el hilo conductor del desarrollo de un sistema. En tal sentido, el plan estratégico funciona como una guía para la toma de decisiones gerenciales, puesto que contiene cierta información de soporte que se debe tomar en el futuro.

Al igual que otros autores, también señala que la estrategia es como el camino a seguir desde la situación actual, hasta la situación que a futuro la organización desea alcanzar, considerando todos los aspectos que caracterizan a la organización, desde el punto de vista de las cualidades conocidas como fortalezas y debilidades; así como también, los aspectos en los que se desenvuelve la organización, considerados como oportunidades y amenazas.

En lo que respecta a la implementación, al igual que algunos autores, señala que su importancia está focalizada en una cultura organizacional adecuada, la cual debe ser lo suficientemente sólida como para sostener a la estrategia formulada. Esta cultura organizacional hace referencia a los principios, valores, creencias, hábitos, y hasta actitudes que poseen los miembros de una organización, los cuales deben estar acordes a las necesidades de la estrategia formulada; o de lo contrario, la gerencia deberá ejercer un liderazgo lo suficientemente eficaz, como para poder influir en el pensamiento de sus colaboradores.

Sin embargo, no podemos dejar de reconocer otros aspectos importantes que presenta el autor, cuando menciona que parte del éxito de una estrategia implementada está en el tema de una estructura organizacional eficaz, la cual, debe responder a la estrategia formulada, así como también, otras consideraciones importantes como la elaboración de manuales de políticas, procedimientos y controles internos, los cuales son útiles para el desarrollo y desenvolvimiento de una estrategia.

Otro autor contribuye explicando que toda organización debe ser capaz de darle importancia al proceso de definir cuál es su propósito y hacia dónde

se quiere llegar a través del tiempo. Esto se lleva a cabo mediante el establecimiento de decisiones estratégicas, las cuales representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. Sin embargo, en la actualidad, esta toma de decisiones se vuelve cada vez más compleja dentro de un sistema integrado y competitivo, en especial para las pequeñas y medianas empresas que carecen de una visión estratégica a largo plazo; puesto que, de manera general, éstas se centran exclusivamente en un desarrollo operativo - técnico, y en la toma de decisiones de corto plazo; que si bien pueden ser acertadas, no muestran repercusiones a futuro, convirtiéndose en una de las principales desventajas (Soto, 2012).

El mismo autor sostiene además que, la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite a las empresas direccionar su funcionamiento en el largo plazo de manera estratégica. Esta herramienta si bien es considerada de manera exclusiva para grandes empresas, cobra aún mayor importancia en pequeñas y medianas empresas, que por lo general, carecen de objetivos y metas claras (Soto, 2012).

Finalmente, el autor concluye que mediante la planificación estratégica la empresa es capaz de definir cuáles son sus objetivos a largo plazo, y de qué manera debe enfocar sus esfuerzos para el logro de estos objetivos. De esta forma, la empresa es capaz de aprovechar al máximo sus ventajas competitivas, fomentando su crecimiento y desarrollo (Soto, 2012).

Este es un aporte novedoso para la investigación, puesto que aborda un tema que no ha mencionado ningún autor anteriormente. En esta oportunidad, se señala la importancia de que todas las empresas cuenten con una planeación estratégica. Menciona que toda la organización debe darle importancia a la definición del propósito del negocio (misión), y hacia dónde se quiere llegar (visión). No obstante, en el mundo empresarial actual, las medianas y pequeñas empresas carecen de una visión estratégica en el largo plazo, porque agrega que éstas se concentran más en un desarrollo operativo – técnico, y en decisiones de corto plazo, las cuales no muestran repercusiones futuras. Esto es una realidad en el contexto empresarial

ecuatoriano. De hecho, en capítulos subsiguientes de esta investigación, se notará que las medianas y pequeñas empresas no están consideradas dentro del estudio, dado que muchas de ellas ni siquiera cuentan con una formulación de estrategia, y en algunos casos, los gerentes o propietarios no tienen conocimiento sobre temas de planeación estratégica; y por tal razón, la investigación se realiza solo con las grandes empresas.

En otra investigación se señala que en la actualidad, la mayor parte de las organizaciones realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, llamada estratégica, y su proceso formal se ha utilizado durante más de treinta años. No obstante, nuestra experiencia con la cercanía de todo tipo de empresas nos ha convencido de que gran parte de los procesos de planeación estratégica se conceptualizan y se ejecutan en forma deficiente. Por esta razón, hacer una estrategia implica escoger la ventaja competitiva y la configuración de la compañía basada en tres factores: el ámbito de su producto o servicio (lo que queremos producir o servicio al cliente), el ámbito de la compañía (las partes del producto hecho por la compañía y las partes que serán rentadas por el servicio, y el ámbito territorial -el área geográfica, donde la compañía quiere competir- (González, 2012).

El autor sostiene además que los procesos de globalización y apertura comercial han configurado un nuevo esquema de competencia, en la cual los empresarios tendrán que hacer uso de toda su capacidad y experiencia para salir exitosos. Para tal efecto, es importante aplicar un sistema de planeación estratégica que permita orientar los esfuerzos y recursos empresariales hacia una mejor posición competitiva en el mercado (González, 2012).

Dentro de las conclusiones de esta investigación, el mismo autor enumera las siguientes:

1. Para que una organización tenga supervivencia a largo plazo, independientemente del tamaño que ésta sea, se debe de tomar en cuenta la planeación estratégica, dependiendo de una respuesta positiva de la empresa frente a las oportunidades de

crecimiento apropiado para satisfacer las crecientes demandas del mercado.

2. Es necesario plantear como parte de la planeación estratégica el marco de referencia (misión) que se traduzca en el compromiso de la organización con sus clientes internos y externos.

3. Llevar a cabo un proceso de diagnóstico acorde a las circunstancias de la empresa y sus recursos, con el fin de identificar los aspectos críticos de la organización, sin descuidar la visión del negocio.

4. Finalmente, derivado del proceso de diagnóstico se deben considerar los aspectos críticos para el diseño de las estrategias y programas específicos.

5. Para logar el funcionamiento exitoso de toda empresa, así como en una microempresa, se debe de proporcionar un ambiente dinámico, incluyendo como base importante la planeación estratégica, porque nos da los medios sistemáticos y completos para analizar el ambiente, evaluando las fortalezas y debilidades de la organización, puesto que esto puede llevar a tener una ventaja competitiva (González, 2012).

La contribución científica realizada por estos autores es fundamental, porque describen la experiencia de empresas que llevan el mismo proceso de planeación desde hace tres décadas, y señala que muchos de los procesos de planeación estratégica no tienen resultados favorables porque se realizan de forma deficiente. El autor contribuye considerando que existen tres ámbitos importantes para realizar una correcta planificación. El primer ámbito tiene que ver con el producto, que hace referencia a lo que la empresa produce o hace. El segundo ámbito se relaciona con la compañía, que representa las partes del producto hecho por la compañía. Finalmente, el tercer ámbito, que es el

área geográfica, en el cual se hace un enfoque del lugar en donde se asienta la empresa; es decir, con quienes va a competir.

En otro comentario relevante de este autor se sostiene que los procesos de globalización y apertura comercial genera una competencia tan agresiva, que las empresas se encuentran forzadas a poner toda su capacidad y experiencia para alcanzar el éxito. Esto último se ve reflejado en una planificación estratégica que focalice adecuadamente todos los recursos hacia una mejor postura de competencia en el mercado.

Finalmente, concluye haciendo una propuesta de las ideas más relevantes que se debe considerar al momento de pensar en planeación de estrategias. Estas cinco conclusiones están relacionadas con el crecimiento y desarrollo que puede alcanzar un negocio, a partir de un proceso de planeamiento estratégico eficaz; pero a la vez, con la mirada puesta en temas claves que se relacionan con la satisfacción del cliente y de los accionistas, el entorno en el que se desenvuelve la empresa, y explotando sus potencialidades.

Otra investigación confirma que la sostenibilidad y el crecimiento de las MIPYMES de reciente creación pueden fortalecerse si se desarrollan procedimientos de planeación estratégica. Las empresas estudiadas se han creado a partir de planes de negocio formalmente establecidos que de una u otra forma implican la existencia de elementos de planeación que si bien es cierto se encuentran aislados de una estructura completa, podrían explicar la permanencia de estas empresas originadas como proyectos formales de emprendimiento; por lo cual, puede decirse que la implementación de un modelo orientado a tal propósito constituye un factor que puede contribuir a la disminución de las altas “tasas de mortalidad” que actualmente se presentan en los negocios nuevos (Rueda, 2014).

Esta última contribución deja el camino abierto para futuras investigaciones, puesto que se podría elaborar un trabajo de investigación en el que se analice el impacto que tiene la formulación e implementación de

planes estratégicos en la generación de Valor Económico Agregado para las medianas y pequeñas empresas ecuatorianas, las cuales no son consideradas en la presente investigación. Sin embargo, este grupo de empresas son la gran mayoría del total de empresas privadas ecuatorianas, y valdría la pena su investigación. No obstante, se espera que con el presente trabajo de investigación se genere el ánimo necesario para que los medianos y pequeños empresarios tomen la decisión de formular estrategias claras para sus negocios, con el fin de garantizar su crecimiento y desarrollo.

2.3 Bases Teóricas:

2.3.1 Método de Investigación:

El método de investigación que se utilizará tiene como referencia el gran aporte realizado por el filósofo francés René Descartes, quien en el año de 1.619 proporcionó un legado invaluable para el mundo entero con su célebre obra titulada: “Discurso del Método”. Esta obra se encuentra distribuida en seis partes, y en el inicio de la segunda, el filósofo expresa: “Hallábame por entonces en Alemania, adonde me llamara la ocasión de unas guerras que aún no han terminado; y volviendo de la coronación del emperador hacia el ejército, cogió me el comienzo del invierno en un lugar en donde, no encontrando conversación alguna que me divirtiera y teniendo tampoco, por fortuna, cuidados ni pasiones que perturbaran mi ánimo, permanecía el día entero solo y encerrado junto a una estufa, con toda la tranquilidad necesaria para entregarme a mis pensamientos” (Descartes, 1619).

En esta narración introductoria, el filósofo deja entrever que su vida personal siempre estuvo dedicada a la meditación y a la búsqueda de nuevos conocimientos. De hecho, él consideraba que el método apropiado para adquirir nuevos conocimientos debía constar de cuatro supuestos, al decir: "…en lugar del gran número de preceptos que encierra la lógica, creí que me bastarían los cuatro siguientes, supuesto que tomase una firme y constante resolución de no dejar de observarlos una vez siguiera.

Fue el primero no admitir como verdadera cosa alguna, como no supiese con evidencia que lo es; es decir, evitar cuidadosamente la precipitación y la prevención, y no comprender en mis juicios nada más que lo que se presentase tan clara y distintamente a mi espíritu, que no hubiese ninguna ocasión de ponerlo en duda.

El segundo, dividir cada una de las dificultades que examinare en cuantas partes fuere posible y en cuantas requiriese su mejor solución.

El tercero, conducir ordenadamente mis pensamientos, empezando por los objetos más simples y más fáciles de conocer, para ir ascendiendo poco a poco, gradualmente, hasta el conocimiento de los más compuestos, e incluso suponiendo un orden entre los que no se preceden naturalmente. Y el último, hacer en todos unos recuentos tan integrales y unas revisiones tan generales, que llegase a estar seguro de no omitir nada" (Descartes, 1619).

Con la contribución de este filósofo, se puede comprender que con estos cuatro supuestos se puede llegar a la generación de nuevos conocimientos, pues parte de la idea de que no es posible admitir algo como verdadero sin tener al menos una evidencia que lo sustente. En segundo lugar, menciona la importancia de seleccionar o clasificar las situaciones o eventos a analizar, dependiendo de su grado de dificultad. El tercer supuesto se enfoca en solucionar estas situaciones, desde las más simples hasta las más complejas. Finalmente, el cuarto supuesto se enfoca en hacer un recuento, revisión, o resumen de todos los hallazgos encontrados, de tal manera que nada quede sin ser abordado.

Es importante adicionar que, para el presente trabajo de investigación, el Discurso del Método de René Descartes constituye el pilar filosófico más representativo de la investigación, puesto que señala aspectos medulares para el desarrollo de la misma; así como también, establece un ordenamiento claro de la forma en que se debe investigar. Sin embargo, otros autores como Hernández Sampieri y colaboradores también gozan de reconocimiento por su contribución en temas relacionados con la metodología de investigación científica; y de hecho se menciona estos aspectos en los siguientes capítulos.

2.3.2 Valor Económico Agregado:

De acuerdo a lo expresado por algunos autores, el Valor Económico Agregado (VEA) se lo define como la Utilidad Operacional Neta Después de Impuestos (UODI), descontado el Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC), multiplicado por el Capital (K) utilizado por la compañía. Además, en esta definición se explica que cuando la Utilidad Operacional Neta Después de Impuestos es mayor que el Costo Promedio Ponderado del Capital (UODI > CPPC), existe una creación de valor. No obstante, cuando la Utilidad Operacional Neta Después de Impuestos es igual que el Costo Promedio Ponderado del Capital (UODI = CPPC), no hay creación ni destrucción de valor. Finalmente, cuando la Utilidad Operacional Neta Después de Impuestos es menor que el Costo Promedio Ponderado del Capital (UODI < CPPC), existe destrucción de valor (Li, 2010).

$$EVA = UODI – (CPPC * K)$$

2.3.3 Costo Promedio Ponderado del Capital:

El Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC), también llamado Weight Average Cost Capital (WACC), es el promedio de todas las fuentes de financiación que la empresa ha definido estratégicamente; y además, es la tasa apropiada para descontar los flujos de caja. Esta fórmula se detalla a continuación (Sapag & Sapag, 2011):

$$CPPC = Ke * (P/P + D) + Kd * (1 – t)*(D/D + P)$$

En donde:
CPPC = Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)
Ke = Costo de oportunidad del accionista (rendimiento esperado en otra inversión)
P = Valor del Patrimonio
D = Valor del Pasivo
Kd = Costo del endeudamiento con terceros.

2.3.4 Costo de Oportunidad:

A su vez, el Costo de Oportunidad del accionista corresponde al beneficio económico de aquella alternativa que el inversionista no tomó. Esta tasa porcentual se la estima de la siguiente manera (Van, 2011):

$$Ke = Rf + Beta * (Rm – Rf)$$

En donde:
Ke = tasa porcentual que representa la ganancia de utilizar el capital del inversionista en otra alternativa de inversión.
Rf = rentabilidad libre de riesgo o tasa de interés libre de riesgo.
Beta = indicador de riesgo no diversificable, no controlable, o riesgo sistemático.
Rm = rentabilidad del mercado.

2.3.5 Beta:

Según lo que expresan algunos autores, la beta (β) representa la cantidad en la que los riesgos que afectan al mercado en su conjunto se amplifican para un título de valores o inversión dados. De otro lado, este coeficiente de volatilidad de un activo financiero indica cuanto varía el rendimiento de dicho activo en función de las variaciones producidas en el rendimiento del mercado en el que aquél se negocia (Sharpe, 1964).

Otros autores sostienen que los valores cuyos betas superen la unidad se les denominan activos agresivos y son los que más rápido ascienden ante un alza del mercado pero, por el contrario son los que más riesgo sistemático tienen. Por otro lado, los activos cuyos betas son inferiores a la unidad, son los que varían menos que el mercado en su conjunto, cuando éste sube o baja y por tanto, disponen de un riesgo sistemático menor (Grauer, 1985).

2.3.6 Plan Estratégico:

Los especialistas en planeación sostienen que un Plan Estratégico es un conjunto acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa (Porter, 2015).

2.4 Aspectos Filosóficos y Epistemológicos de la investigación:

Antes de determinar si nuestro trabajo de investigación se soporta sobre una base filosófica, epistemológica, o tiene un sustento de ambas teorías, es preciso destacar las contribuciones que han realizado destacados autores al respecto. Tal es el caso del filósofo francés René Descartes, quien expresa en su obra titulada Discurso del Método, que todas las ciencias tienen como principio a las ciencias filosóficas, pues dice: “Y en cuanto a las demás ciencias, ya que toman sus principios de la filosofía, pensaba yo que sobre tan endebles cimientos no podía edificarse nada sólido” (Descartes, 1619).

Esta contribución es importante, puesto que, tal como menciona Descartes, toda ciencia tiene como principio a las ciencias filosóficas, lo que significa que las ciencias económicas, que es el ámbito de estudio de nuestra investigación, también tienen un principio filosófico. No obstante, Descartes deja entrever que, si bien es cierto que toda ciencia parte de un principio filosófico, al parecer estos principios resultan ser “endebles”. Dicha afirmación permite suponer que Descartes no estaba del todo complacido con sus propias aseveraciones, y que quizás sea pertinente fortalecer dichos “cimientos” con una teoría que justifique de mejor forma a las otras ciencias.

Por otro lado, de acuerdo a lo que señala el físico, filósofo y epistemólogo argentino Mario Augusto Bunge, la epistemología, o filosofía de la ciencia, es la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico (Bunge, 1981).

Este filósofo es considerado como un defensor de la “filosofía exacta”, puesto que se declara como filósofo realista, y exhorta a hacer un análisis de la importancia de la epistemología, pues dice que ésta se ha convertido, en suma, en un área importante de la filosofía, tanto conceptual como profesionalmente. Por consiguiente vale la pena averiguar qué es y para qué sirve o podría servir (Bunge, 1981).

De esta manera, se puede argumentar que este trabajo de investigación se soporta en la ciencia filosófica; pero además, en la epistemológica. Por consiguiente, la investigación tendría una base filosófica

y epistemológica, aun cuando el filósofo Mario Bunge ve a la epistemología académica como un trabajo infructuoso, puesto que la considera como superficial, dado que no aborda con rigurosidad sus supuestos; y en definitiva, considera que este tipo de investigaciones provienen de un período escolástico.

El mismo autor concluye expresando que existe una epistemología académicamente respetable y a menudo exacta, pero totalmente inútil. Es una epistemología superficial, que no examina críticamente sus supuestos, que no está casada con la investigación científica, y que a menudo es escolástica, por ocuparse de miniproblemas, o aun seudoproblemas, y de discutir opiniones de filósofos en lugar de los problemas filosóficos vivos que surgen en el curso de la investigación. Esta epistemología abarca un lapso mal definido que puede denominarse el período escolástico (Bunge, 1981).

Sin embargo, otros filósofos destacados tales como Thomas Kuhn o Paul Feyerabend, son reconocidos porque presentan formas más abiertas de epistemología, o más bien, se diría que es una nueva epistemología. Ellos mencionan que la ciencia es toda aquella investigación que se hace con rigurosidad, metódicamente, sin considerar que haya un solo método, en discusión con los pares, y buscando hacer más accesible la vida en el mundo. Esto significa que bajo este nuevo modelo de ciencia, ya no se tiene solo a la física como modelo, sino que investigaciones en historia, en sociología, en economía, en ciencias de la educación o en ciencias aplicadas (ingenierías) también serían investigaciones científicas.

En conclusión, de acuerdo a lo expresado por distintos filósofos, se puede decir que la epistemología, al ser parte de la filosofía, la cual estudia el conocimiento, llamado ciencia, se convierte en el camino por donde se debe transitar en el desarrollo de la presente investigación. Es decir, la investigación no sólo se sustenta sobre la base de un marco filosófico como lo menciona también René Descartes en su obra Discurso del Método; sino que además, la investigación tiene un componente epistemológico, dado que enriquece a la ciencia del conocimiento.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación:

De acuerdo a lo expresado por los especialistas en metodología, los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales; las cuales, a su vez, proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento, y son altamente estructurados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Otros autores también señalan que muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así – y valga la redundancia – describir lo que se investiga (Dankhe, 1986).

Tomando como sustento teórico lo expuesto anteriormente por Hernández Sampieri et al. (2014) y Dankhe (1986), la investigación es de tipo descriptiva, porque registra la información que se da en el presente, e

interpreta lo que es. Es decir, los datos que se utilizaron para realizar la investigación fueron descritos de una forma tal, que permitió la comprensión de los hechos que se esperó analizar en la investigación.

Adicionalmente, Hernández Sampieri et al. (2014) expresan que la investigación explicativa pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Por tal razón, se considera que la investigación también es de tipo explicativa, porque es una relación de causa – efecto entre las dos variables que son: Valor Económico Agregado, y Plan Estratégico. Es decir, se pretende llegar al conocimiento de las causas hasta establecer el efecto. Esto quiere decir que los resultados que arrojó el estudio tienen la finalidad de probar la hipótesis general, sobre esta relación de causa - efecto.

Además, Hernández Sampieri et al. (2014) señala que una investigación correlacional tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más variables o conceptos. Por consiguiente, para el caso de esta investigación, en la cual se ha evaluado la existencia o relación entre la variable Valor Económico Agregado versus la variable Plan Estratégico, también es una investigación de tipo correlacional.

Finalmente, la investigación también es de tipo Ex Post Facto, porque según lo manifestado por Hernández Sampieri et al. (2014), en la investigación se analizará o estudiarán fenómenos que ya se han producido anteriormente. Señalan también que el término Ex Post Facto significa después de los hechos.

Para el caso puntual de esta investigación, en donde se encuestó a los funcionarios de las empresas con la finalidad de determinar el nivel de implementación de sus planes estratégicos, y posteriormente se contrastó con el valor económico agregado de cada empresa, el cual es calculado a partir de la información financiera presentada por la Superintendencia de Compañías en el año 2016, la investigación también es de tipo Ex Post Facto.

En definitiva, y de acuerdo al sustento teórico que antecede, se concluye que la investigación es de tipo descriptivo, porque trata de medir o describir lo que se investiga. Es explicativa, porque establece la relación causa – efecto entre ambas variables. Es correlacional, porque cumple con el propósito de evaluar la relación entre dos o más variables. Y es ex post facto, puesto que mide lo que ocurre después de los hechos suscitados.

3.2 Diseño de Investigación:

Con respecto al diseño de investigación, se considerará lo que menciona Hernández Sampieri et al. (2014) acerca de la investigación de tipo no experimental, en la cual señala que dicho diseño de investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de una investigación en donde no se varía intencionalmente las variables independientes; y continúa diciendo que en un diseño de investigación no experimental, se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Esto quiere decir que en la investigación no se construirá ninguna situación, sino que simplemente se observará situaciones ya existentes, las cuales no son provocadas de forma intencionada por el investigador.

En adición, Hernández Sampieri et al. (2014) señalan también que el diseño de investigación no experimental puede ser, a su vez, clasificada en dos maneras: transeccional o longitudinal. Y explica que, los diseños de investigación transeccional -o también llamado transversal- recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Y continúan diciendo que, un diseño de investigación transeccional o transversal es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Por lo tanto, la investigación será también de tipo transeccional, puesto que la intención es analizar la relación que existe entre las variables de Plan Estratégico y Valor Económico Agregado en un determinado momento, que es el año 2016.

En cuanto a la investigación no experimental de tipo transeccional o transversal, los autores Hernández Sampieri et al. (2014) también señalan que esta categoría puede ser además clasificada como descriptiva o correlacional / causal. Los autores explican que los diseños transeccionales correlaciónales / causales describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

También es importante precisar lo que señalan estos autores con respecto al diseño transeccional correlacional / causal, pues explican que estos diseños pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar el sentido de causalidad, o pueden pretender analizar relaciones de causalidad. Y además agregan que, cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en hipótesis correlaciónales; y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en hipótesis causales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El aporte de estos autores servirá para definir la investigación con un tipo de hipótesis causal, puesto que el interés de la investigación es determinar si existe Valor Económico Agregado cuando las empresas implementan un Plan Estratégico; o dicho de otra forma, la implementación adecuada del Plan Estratégico es la causa de la generación de Valor Económico Agregado.

De esta manera, se puede concluir que el diseño de investigación es de tipo no experimental, dado que no se manipularán las variables; transeccional, porque las variables serán analizadas en un momento determinado –año 2016-; y además, correlacional / causal, porque se describe

la relación de causalidad entre las dos variables que son: Implementación de Plan Estratégico y Valor Económico Agregado.

Otro aspecto que es importante destacar, el cual también señalan los autores, es que la diferencia entre un diseño transeccional descriptivo y un correlacional / causal, está en que el primero solo mide las variables y las describe; mientras que en el diseño transeccional correlacional / causal también se miden las variables, pero se describen las relaciones que existen entre éstas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En la Figura N°2 que se presenta al final de esta investigación, los autores explican que la diferencia entre un diseño transeccional descriptivo, versus un diseño transeccional correlacional / causal está en el propósito de lo que persigue el investigador. Es decir, en el diseño descriptivo tiene como finalidad medir y describir a una variable de manera aislada; mientras que el correlacional / causal tiene como propósito medir y describir la relación entre dos o más variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por lo tanto, y de acuerdo al sustento teórico que antecede, el presente diseño de investigación tiene como propósito fundamentar las razones por las que una empresa genera Valor Económico Agregado cuando implementa un Plan Estratégico. Para lograr este propósito se necesita determinar la relación entre Valor Económico Agregado y Plan Estratégico, y revisar las mejores implementaciones de Planes Estratégicos.

Ahora bien, la relación entre Valor Económico Agregado y un Plan Estratégico se evalúa a través de tres aspectos importantes que son: la cuantificación del Valor Económico Agregado de las empresas, la identificación de las empresas que han adoptado un Plan Estratégico, y la contrastación del Valor Económico Agregado de las empresas con respecto a la implementación de un Plan Estratégico.

La cuantificación del Valor Económico Agregado de las empresas se realiza para calcular la agregación de valor que tienen dichas empresas, y

esto se logra mediante la utilización de la fórmula de Valor Económico Agregado (EVA = UODI – (CPPC *C)).

La identificación de las empresas que han adoptado un Plan Estratégico se hace para determinar el número de empresas que han adoptado un Plan Estratégico, mediante el uso de entrevistas y encuestas. Finalmente, la contrastación del Valor Económico Agregado de las empresas que tienen un Plan Estratégico, versus aquellas que no lo tienen se realiza para conocer si obtienen Valor Económico Agregado cuando implementan un Plan Estratégico, mediante el uso de un software estadístico.

Por otro lado, para poder revisar las mejores implementaciones de Planes Estratégicos, se observará los criterios de:

1. Democratización de la estrategia,
2. Motivación,
3. Compromiso,

En el anexo de este trabajo se presenta el Cuadro N° 1, el cual corresponde a un esquema del desarrollo de la investigación, que no es más que un ordenamiento de todo lo que se llevará a cabo para el desarrollo de la misma.

3.3 Unidad de análisis:

El objeto de estudio corresponde a las grandes empresas que conforman la actividad económica de mayor representatividad del cantón Manta. Según el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) del Ecuador, las empresas están categorizadas de acuerdo al volumen de sus ventas anuales en: grandes, medianas y pequeñas empresas. No obstante,

en la presente investigación se ha considerado analizar solamente a las grandes empresas, porque la gran mayoría de éstas poseen planes estratégicos implementados en sus negocios, lo que significa que podemos trabajar con ellas, dado que presentarán datos suficientes como para llevar a cabo esta investigación; y además, porque al tomar como ejemplo a las grandes empresas, se podría instar a las medianas y pequeñas empresas del Ecuador, para que analicen la conveniencia de formular e implementar planes estratégicos en sus negocios.

Adicionalmente, las empresas ecuatorianas también están clasificadas de acuerdo a su actividad económica. En la actualidad, existen diecinueve actividades económicas reconocidas por el MIPRO y la Superintendencia de Compañías del Ecuador, y en el Cuadro N° 2 que se presenta al final de este trabajo de investigación se expone un detalle del nombre de estas actividades.

De acuerdo al análisis de las actividades económicas de las grandes empresas de Manta, la actividad económica con Sección “C”, detallada como Industrias Manufactureras, es aquella cuya representatividad para el cantón mencionado es la más importante, pues tiene el mayor porcentaje de activos, patrimonio, ingresos por ventas, y utilidades en comparación con las otras actividades económicas. De esta manera, nos concentraremos en las grandes empresas del cantón Manta, las cuales están categorizadas en la Sección “C” de su actividad económica.

3.4 Población de estudio:

La población de estudio corresponde a quince grandes empresas de la ciudad de Manta, que pertenecen a la actividad económica denominada Industrias Manufactureras, las cuales han sido reportadas como tal por la

Superintendencia de Compañías del Ecuador en el año 2016, y que corresponden a sociedades con estatus de activa. Estas empresas son las siguientes:

1. ASISERVY S.A.
2. Empacadora Bilbo S.A. BILBOSA.
3. Conservas Isabel Ecuatoriana S.A.
4. Ecuafish S.A.
5. Frigolab San Mateo Cía. Ltda.
6. Gondi S.A.
7. Industrias de Productos del Mar S.A. IDELMAR.
8. Industria Atunera S.A. INDUATUN.
9. Productos del Mar y Sabores Nacionales PROMARSAN CÍA. LTDA.
10. Promopesca S.A.
11. Sardipac S.A.
12. Tadel S.A.
13. Técnica y Comercio de la Pesca C.A. TECOPESCA.
14. Uniocean S.A.
15. Usafish S.A.

Como ya se explicó anteriormente, las empresas que pertenecen a estas actividades económicas fueron seleccionadas de acuerdo a cuatro parámetros o criterios de medición, relacionados con: el nivel de activos, patrimonio, ingresos por ventas, y utilidades que han generado durante el año 2016, según los datos financieros presentados por la Superintendencia de Compañías del Ecuador. Esto significa que la actividad económica “C”, llamada Industrias Manufactureras, es la que tiene la mayor representatividad dentro del grupo de grandes empresas del cantón Manta.

Además, es importante mencionar que, las grandes empresas de esta actividad económica destacan en todos los parámetros o criterios de medición anteriormente descritos, mientras que las grandes empresas de otras actividades económicas no tienen una buena participación en cualquiera de los parámetros de medición. Es decir, pudieran presentar un buen nivel de

activos, pero sus ingresos por ventas son muy bajos, o sus utilidades reportan pérdidas, según el Cuadro N° 3 que se presenta en la sección de cuadros en la presente investigación.

Cabe mencionar además, que las medianas y pequeñas empresas del cantón Manta no están dentro de la población de estudio; puesto que, como ya se había explicado, no tienen planes estratégicos formalmente definidos, lo cual imposibilita el desarrollo del tema de investigación; y además, porque se pretende motivar a este sector de empresas ecuatorianas para que se animen a desarrollar planes estratégicos en sus negocios, de modo que sea más beneficioso tanto para la empresa, como para sus accionistas.

Con respecto a las microempresas, tampoco han sido consideradas dentro de la investigación, dado que éstas son tan pequeñas que no se constituyen como sociedades; y por lo tanto, no se encuentran inscritas o registradas en la Superintendencia de Compañías. Adicionalmente, se cree que no amerita la aplicación de un Plan Estratégico, porque generalmente, en empresas de este tamaño, solo trabaja el propietario fundador con su familia o algunos operarios o subalternos, y su nivel de informalidad o rusticidad es lo suficientemente significativo como para no ser consideradas dentro de la población de estudio.

3.5 Tamaño de la muestra:

De acuerdo a lo que señala Hernández – Sampieri et al (2014), la fórmula para calcular el tamaño muestral para un tipo de muestreo aleatorio simple, conociendo el total de la población o universo, y con una ponderación que representa la validez de la muestra con respecto a su población, se debe utilizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^{2} Npq}{i^{2}(N-1) + Z_{\alpha}^{2} pq}$$

En donde:

n = tamaño muestral.

N = tamaño de la población o universo.

Z = valor correspondiente a la distribución de Gauss.

p = prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse (p = 0.5), que hace mayor el tamaño muestral.

q = 1 – p.

i = error que se prevé cometer.

Reemplazando en los datos de la fórmula, tenemos lo siguiente:

N = 15 empresas.

Z = 1,96.

p = 0,5

i = 5%.

De acuerdo al uso de esta fórmula, la presente investigación considerará que para una población de quince empresas, el tamaño de la muestra corresponde a las mismas quince empresas de su tamaño poblacional.

3.6 Selección de la muestra:

Según lo mencionado por especialistas en metodología de la investigación, las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-

causales (las encuestas de opinión o sondeos, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, de la que se presupone que ésta es probabilística y que todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Las unidades o elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precisos del conjunto mayor. La precisión de dichos estimados depende del error en el muestreo, que es posible calcular (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Con referencia a la contribución que hacen estos autores, en la presente investigación la muestra que se seleccionó fue de manera probabilística, dado que el diseño de la investigación es descriptivo, transeccional, correlacional – causal, y ex post facto, de acuerdo a las razones expuestas en apartados anteriores. Además, con respecto al tipo de muestra probabilística, ésta fue seleccionada de manera aleatoria simple. Se dice que la muestra es aleatoria simple porque todas las empresas que forman parte de la población tienen al inicio la misma probabilidad de ser seleccionadas.

En lo que se refiere a la selección de la muestra propiamente tal, se ha considerado lo que mencionan algunos autores, en donde expresan que las muestras probabilísticas requieren la determinación del tamaño de la muestra y de un proceso de selección aleatoria que asegure que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser elegidos. Todo esto lo hemos visto, aunque falta exponer algo esencial que precede a la selección de una muestra: el marco muestral. Éste constituye un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, la posibilidad de enumerarlos y, por ende, de proceder a la selección de las unidades muestrales -los casos de la muestra- (Morgan, 2008 y Sudman, 1976). Normalmente se trata de un listado existente o una lista que es necesario confeccionar ad hoc, con los casos de la población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Los listados existentes de una población son variados: guías telefónicas, listas de miembros de las asociaciones, directorios especializados, listas oficiales de escuelas de la zona, bases de datos de los alumnos de una universidad o de los clientes de una empresa, registros médicos, catastros, nóminas de una organización, padrones de exportadores, inventarios de productos y almacén, etc. En todo caso hay que tener en cuenta lo completo de una lista, su exactitud, su veracidad, su fiabilidad y su nivel de cobertura en relación con el problema que se investiga y la población que va a medirse, ya que todos estos aspectos influyen en la selección de la muestra (Ryan, 2013 y Schroeder, 2008) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Con este aporte, se puede sustentar que el método o la forma en que fue seleccionada la muestra de esta investigación, fue a partir de las bases de datos otorgadas por el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador (MIPRO), y por la Superintendencia de Compañías. Este fue el marco muestral que permitió identificar los elementos de la población, y seleccionar las unidades muestrales.

3.7 Técnicas de recolección de datos:

De acuerdo a lo que expresan algunos autores, recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye determinar:

a) ¿Cuáles son las fuentes de las que se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones y registros o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera.

b) ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.

c) ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y “objetivos”.

d) Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema?

El plan se nutre de diversos elementos:

1. Las variables, conceptos o atributos a medir (contenidos en el planteamiento e hipótesis o directrices del estudio).

2. Las definiciones operacionales. La manera como hemos operacionalizado las variables es crucial para determinar el método para medirlas, lo cual a su vez, resulta fundamental para realizar las inferencias de los datos.

3. La muestra.

4. Los recursos disponibles (de tiempo, apoyo institucional, económicos, etcétera) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

De acuerdo a la contribución de los autores, los datos de la investigación fueron obtenidos a través de entrevistas para altos funcionarios de las grandes empresas del cantón Manta, y que pertenecen a la Sección “C” de las actividades económicas clasificadas por el Ministerio de Industrias y Productividad. Además, se desarrollaron encuestas, las cuales fueron realizadas a ciertos trabajadores de nivel jerárquico medio / alto en dichas empresas; y por último, se obtuvo la base de datos de la información financiera

de estas empresas, proporcionada por entidades de gobierno como la Superintendencia de Compañías, el Ministerio de Industrias y Productividad, y el Servicio de Rentas Internas, datos que se encuentran disponibles en la página web de dichas entidades públicas, y que sirvió para calcular el indicador financiero de Valor Económico Agregado (VEA).

En cuanto a la forma en que se realizó la encuesta, se utilizó el escalamiento tipo Likert como instrumento de medición apropiado para su ejecución. Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo. El objeto de actitud puede ser cualquier "cosa física" (un vestido, un automóvil…), un individuo (el presidente, un líder histórico, mi madre, mi sobrino Alexis, un candidato a una elección…), un concepto o símbolo (patria, sexualidad, la mujer vallenata —Colombia—, el trabajo), una marca (Adidas, Ford…), una actividad (comer, beber café…), una profesión, un edificio, etc. Por ejemplo, Kafer et al. (1992) generaron varias escalas para medir las actitudes hacia los animales y Meerkerk et al. (2009) desarrollaron un instrumento basado en escalas de Likert para determinar la severidad del uso compulsivo de internet. Tales frases o juicios deben expresar sólo una relación lógica; además, es muy recomendable que no excedan de 20 palabras (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Con la contribución de estos autores, se puede argumentar que en la presente investigación se utilizó dicha escala Likert, a través del software libre

que proporciona google drive, el cual permite preparar las afirmaciones de la encuesta con las valoraciones que van desde: totalmente en desacuerdo (1), hasta totalmente de acuerdo (5), tal como se muestra en el Anexo No 2.

Con respecto a las afirmaciones de la encuesta, éstas fueron formuladas de acuerdo a la operacionalización de las variables, las cuales reflejan lo que se pretendió medir en la investigación. En el Anexo No. 1 se presenta la operacionalización de la variable X y Y. Las afirmaciones de la encuesta provienen de los ítems que están en la operacionalización de la variable X, denominada Implementación de Plan Estratégico. Nótese que, de acuerdo al cuadro de operacionalización de esta variable, se logra transitar desde el nombre de la variable, su dimensión e indicadores, hasta llegar a los ítems, que son justamente las afirmaciones que se utilizaron en la encuesta, como instrumento para recopilar los datos de los encuestados.

Por otro lado, en cuanto al nivel de medición que tiene la variable X, podemos mencionar la contribución que tienen muchos autores con respecto a esta herramienta. La escala de Likert es, en sentido estricto, una medición ordinal; sin embargo, es común que se le trabaje como si fuera de intervalo. Creswell (2005), Pell (2005) y Carifio y Perla (2007) señalan que puede “forzarse” (no considerarse) a un nivel de medición por intervalos porque ha sido probada en múltiples ocasiones durante décadas y las personas están acostumbradas a escalar sus verbalizaciones con números. Pero otros autores, como Vega (2013), González, Carbonell y Santana (2011) y Jamieson (2004), opinan que tiene que concebirse como ordinal y analizarse como tal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Algunos autores señalan que, una variable con un nivel de medición por intervalos, además del orden o la jerarquía entre categorías, se establecen intervalos iguales en la medición. Las distancias entre categorías son las mismas a lo largo de toda la escala, por lo que hay un intervalo constante, una unidad de medida. Por ejemplo, en una prueba de resolución de problemas matemáticos (30 problemas de igual dificultad). Si Ana Cecilia resolvió 10, Laura resolvió 20 y Abigail, 30. La distancia entre Ana Cecilia y Laura es igual

a la distancia entre Laura y Abigail. Sin embargo, en este nivel de medición el cero (0) es arbitrario, no es real, ya que se asigna arbitrariamente a una categoría el valor de cero y a partir de ésta se construye la escala. Un ejemplo clásico en ciencias naturales es la temperatura, que puede medirse en grados centígrados y Fahrenheit: el cero es arbitrario, pues no implica que en realidad haya cero (ninguna) temperatura (incluso en ambas escalas el cero es diferente) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Cabe agregar que diversas mediciones en el estudio del comportamiento humano no son verdaderamente de intervalo (por ejemplo, escalas de actitudes, pruebas de inteligencia y de otros tipos); pero para algunos autores se acercan a este nivel y se suele tratarlas como si fueran mediciones de intervalo. Esto se hace porque este nivel de medición permite utilizar las operaciones aritméticas básicas y diversos métodos estadísticos, que de otro modo no se utilizarían. Aunque algunos investigadores no están de acuerdo con suponer tales mediciones como si fueran de intervalo. El producto interno bruto o producto nacional bruto estaría en este estadio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Con la contribución de estos autores se puede argumentar que la variable X de esta investigación, la cual se define como “Implementación de Plan Estratégico”, tiene un nivel de medición de intervalo, puesto que existen cinco categorías de medición que van de 1 hasta 5 –muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo respectivamente-, según el nivel de concordancia con la afirmación.

Con respecto a la variable Y, ésta fue considerada con un nivel de medición de razón. En este nivel, además de tenerse todas las características del nivel de intervalos (unidad de medida común, intervalos iguales entre las categorías y aplicación de operaciones aritméticas básicas y sus derivaciones), el cero es real y absoluto (no es arbitrario). Cero absoluto implica que hay un punto en la escala donde está ausente o no existe la propiedad medida (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

De esta forma, se consideró a la variable Y, denominada “Valor Económico Agregado”, como una variable con nivel de medición de razón, puesto que se necesitan establecer intervalos de medición, que serían: agregación de valor, que es un nivel en el cual la empresa genera un incremento de su riqueza o ganancias –valor-; el nivel de indiferencia, que significa que no hay una agregación de valor –o no existe la propiedad medida-; y la destrucción de valor, que corresponde a un nivel en donde la empresa está perdiendo valor.

Cabe mencionar además, que las encuestas fueron enviadas vía correo electrónico a las direcciones de los ejecutivos de cada empresa; y además, fueron visitados para entregarles un oficio solicitando su colaboración, el cual se presenta en la Figura N° 3, con el ánimo de fortalecer la importancia de las respuestas que se den a esta encuesta. Una vez contestada la encuesta, sus respuestas fueron enviadas al mismo software libre de google drive. Las respuestas que se realizaron en las encuestas, llegaron también por correo electrónico. Finalmente, el software arroja los datos tabulados, así como una información estadística básica y preliminar, sobre las respuestas de la encuesta.

3.8 Análisis de Datos:

El análisis cuantitativo de los datos corresponde a la ejecución misma de toda la planificación de una investigación. Según lo que mencionan ciertos autores, si hemos llevado a cabo la investigación reflexionando paso a paso, la fase analítica es relativamente sencilla, porque: 1) formulamos las preguntas de investigación que pretendemos contestar, 2) visualizamos un alcance (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo), 3) establecimos nuestras hipótesis (o estamos conscientes de que no las tenemos), 4)

definimos las variables, 5) elaboramos un instrumento (conocemos qué ítems o indicadores miden qué variables y qué nivel de medición tiene cada variable: nominal, ordinal, de intervalos o razón) y 6) recolectamos los datos. Sabemos qué deseamos hacer, es decir, tenemos claridad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En la presente investigación se siguieron dichos pasos de manera minuciosa y pormenorizada. Además, según lo que manifiesta Hernández – Sampieri et al. (2014), el procedimiento adecuado para analizar cuantitativamente los datos de una investigación se conforma por siete fases o pasos que son:

1. Seleccionar un software apropiado para analizar los datos.
2. Ejecutar el programa: SPSS, Minitab, Stats, SAS u otro equivalente.
3. Explorar los datos:
    a) Analizar descriptivamente los datos por variable.
    b) Visualizar los datos por variable.
4. Evaluar la confiabilidad y validez logradas por el o los instrumentos de medición.
5. Analizar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas (análisis estadístico inferencial).
6. Realizar análisis adicionales.
7. Preparar los resultados para presentarlos (tablas, gráficas, figuras, cuadros, etcétera).

De esta manera, se procedió a realizar el análisis cuantitativo de la investigación, utilizando como guía los siete pasos anteriormente descritos por los mencionados autores, presentados en los siguientes acápites.

3.8.1 Selección del software:

Como primer paso, se seleccionó el software IBM SPSS por ser un programa estadístico orientado a las ciencias sociales, lo cual hace pertinente la utilización de dicho programa para este tema de investigación; y además, porque es un software de fácil acceso en el mercado, y utilización para el investigador o manipulador de los datos.

3.8.2 Ejecución del programa:

El segundo paso consistió en la ejecución del programa. Se procedió en primer lugar a nombrar a las variables de la investigación en el programa IBM SPSS, y posteriormente se ingresaron los datos obtenidos. Se nombró en el software a la variable X, llamada “Implementación de Plan Estratégico”, y a la variable Y, “Valor Económico Agregado”; y después, se ingresaron uno a uno los datos obtenidos.

En cuanto a los datos, se ingresaron los datos recopilados producto de las encuestas realizadas a los trabajadores de las empresas seleccionadas en la categoría o sección “C” de las actividades económicas de mayor representatividad del cantón Manta; así como también, los datos que corresponden al cálculo del indicador de Valor Económico Agregado de estas empresas. Estos datos formaron lo que algunos autores llaman matriz de datos. La matriz de datos tiene columnas (variables, ítems o indicadores), filas o renglones (casos) y celdas (intersecciones entre una columna y un renglón). Cada celda contiene un dato (que significa un valor de un caso en una variable) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.8.3 Distinción entre Variables de Matriz de Datos y Variables de Investigación:

Como tercer paso, se procedió al análisis de los datos. En esta etapa se hace una distinción entre lo que son las variables de la matriz de datos, y las variables de la investigación. Las variables de la matriz de datos son columnas que constituyen indicadores o ítems. Las variables de la investigación son las propiedades medidas y que forman parte de las hipótesis o que se pretenden describir (género, edad, actitud hacia el presidente municipal, inteligencia, duración de un material, presión arterial, etc.). En ocasiones, las variables de la investigación requieren un único ítem, lectura o indicador para ser medidas, pero en otras se necesitan varios ítems para tal finalidad. Cuando sólo se precisa de un ítem o indicador, las variables de la investigación ocupan una columna de la matriz (una variable de la matriz). Pero si están compuestas de varios ítems, ocuparán tantas columnas como ítems (o variables en la matriz) las conformen (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Esto significa que en el presente trabajo de investigación, se estableció las variables para las matrices de datos, las cuales se componen de los ítems que se encuentran definidos en la operacionalización de las variables que ya se presentó en el Anexo N°1. De esta manera, se definieron las variables de la matriz de datos a partir de los doce ítems que provienen de la operacionalización de la variable X denominada “Implementación de Plan Estratégico”; y además, otra matriz de datos, compuesta por tres ítems que corresponden a la operacionalización de la variable Y “Valor Económico Agregado”. Estas matrices se presentan de manera ilustrativa en el Anexo N°3.

Adicionalmente, en el Anexo N°4 se muestra la fórmula de cálculo de las variables de investigación. Estas fórmulas se aplicaron a los datos que se presentó en la matriz de datos. Es decir, la matriz de datos constituye un insumo para la obtención de los datos de las variables de investigación. El Anexo N°4 refleja la programación de la fórmula matemática planteada, la cual se sustenta en el marco teórico de la presente investigación.

Una vez obtenido los datos de las variables de investigación, se procedió a realizar un análisis estadístico preliminar. Según lo que mencionan los autores, la primera tarea es describir los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable. Por ejemplo, si aplicamos a 2.112 niños el cuestionario sobre los usos y las gratificaciones que la televisión tiene para ellos, ¿cómo pueden describirse estos datos? Esto se logra al describir la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Ahora bien, de acuerdo a lo que mencionan ciertos autores, una distribución de frecuencia es como el número de veces que se califica una categoría en cada variable. Una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenada en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Esto significa que las variables de investigación se sometieron a este análisis preliminar, en el cual se determinó la frecuencia por categorías para los doce ítems de la variable X “Implementación de Plan Estratégico”, y para los tres ítems de la variable Y “Valor Económico Agregado”. Posteriormente, se presentó un resumen gráfico de la distribución de frecuencias, a través de los histogramas de frecuencias.

Otras herramientas que permiten analizar de forma preliminar el comportamiento de los datos, se encuentran en las medidas de tendencia central, medidas de dispersión, asimetría y curtosis. También se hizo un análisis utilizando lo que se conoce como tasas, con el ánimo de determinar la relación o comportamiento que tiene la categoría de un ítem con respecto al total.

En cuanto a las medidas de tendencia central, se aplicó este cálculo para los ítems de la variable Y, y los de la variable X. Las medidas de tendencia central son puntos en una distribución obtenida, los valores medios o centrales de ésta, y nos ayudan a ubicarla dentro de la escala de medición

de la variable analizada. Las principales medidas de tendencia central son tres: moda, mediana y media (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Los cálculos obtenidos de la media, moda y mediana se presentan en el siguiente capítulo, los cuales se realizaron con el programa Excel. La descripción e interpretación de estos resultados también se exhibe de forma pormenorizada. La media o promedio aritmético de una distribución, es la medida de tendencia central más utilizada, y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución. Es decir, es la suma de todos los valores dividida entre el número de casos. Es una medida solamente aplicable a mediciones por intervalos o de razón (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La moda es la categoría o puntuación que se presenta con mayor frecuencia; mientras que la mediana, es el valor que divide la distribución por la mitad. Esto es, la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra mitad se ubica por encima de ésta. La mediana refleja la posición intermedia de la distribución. La mediana es una medida de tendencia central propia de los niveles de medición ordinal, por intervalos y de razón. No tiene sentido con variables nominales, porque en este nivel no hay jerarquías ni noción de encima o debajo. Asimismo, la mediana es particularmente útil cuando hay valores extremos en la distribución (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Con respecto a las medidas de variabilidad, éstas también se utilizaron en los doce ítems de la variable X; así como en los doce ítems de la variable Y. Hernández – Sampieri et al (2016) menciona que las medidas de la variabilidad indican la dispersión de los datos en la escala de medición de la variable considerada, y responden a la pregunta: ¿dónde están diseminadas las puntuaciones o los valores obtenidos? Las medidas de tendencia central son valores en una distribución y las medidas de la variabilidad son intervalos que designan distancias o un número de unidades en la escala de medición (Kon y Rai, 2013 y O'Brien, 2007). Las medidas de la variabilidad más

utilizadas son rango, desviación estándar y varianza (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El rango, también llamado recorrido, es la diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor, e indica el número de unidades en la escala de medición que se necesitan para incluir los valores máximo y mínimo. Se calcula así: XM – Xm (puntuación mayor menos puntuación menor). La desviación estándar o característica es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media (Jarman, 2013 y Levin, 2003). Esta medida se expresa en las unidades originales de medición de la distribución. Se interpreta en relación con la media. Cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar. Se simboliza como: s o la sigma minúscula (σ), o bien mediante la abreviatura DE. La desviación estándar se interpreta como cuánto se desvía, en promedio, de la media un conjunto de puntuaciones. La varianza es la desviación estándar elevada al cuadrado y se simboliza como S^2. Es un concepto estadístico muy importante, ya que la mayoría de las pruebas cuantitativas se fundamentan en él. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Finalmente, se aplicó otros cálculos pertenecientes a la estadística descriptiva, que son la asimetría y la curtosis. Hernández – Sampieri et al (2016) menciona que la asimetría es una estadística necesaria para conocer cuánto se parece nuestra distribución a una distribución teórica llamada curva normal, y constituye un indicador del lado de la curva donde se agrupan las frecuencias. Si es cero (asimetría = 0), la curva o distribución es simétrica. Cuando es positiva, quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). Cuando es negativa, significa que los valores tienden a agruparse hacia la derecha de la curva (por encima de la media) (Hume, 2011; Taylor, 2007a; Salkind, 2006; y Burkhart, 2003).

Además, la curtosis es un indicador de lo plana o “picuda” que es una curva. Cuando es cero (curtosis =0), significa que puede tratarse de una curva normal. Si es positiva, quiere decir que la curva, la distribución o el polígono es más “picudo” o elevado. Si la curtosis es negativa, indica que es más plana

la curva (Hume, 2011, Taylor, 2007b, Field, 2006 y Cameron, 2003). La asimetría y la curtosis requieren al menos un nivel de medición por intervalos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Otro cálculo preliminar corresponde a las tasas. En una tasa se trata de identificar la relación que existe entre el número de veces que se califica una categoría, con respecto al total de casos que calificaron dicha categoría. Esto significa que por ejemplo, para el caso de la variable independiente "Implementación de Plan Estratégico", la cual posee doce ítems con cinco categorías por cada ítem, el número de ocurrencia o de veces que fue seleccionada una categoría de ese ítem, con respecto al total casos que tiene esta categoría. Una tasa es la relación entre el número de casos, frecuencias o eventos de una categoría y el número total de observaciones, multiplicada por un múltiplo de 10, generalmente 100 o 1 000 (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.8.4 Análisis cuantitativo de los datos:

Como cuarto paso para analizar los datos cuantitativos de la investigación, se valoró la confiabilidad y la validez que se logró con el instrumento de medición que se utilizó. La confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos. Asimismo, es común que el instrumento contenga varias escalas para diferentes variables o dimensiones, entonces la fiabilidad se establece para cada escala y para el total de escalas (si se pueden sumar, si son aditivas). Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento conformado por una o varias escalas que miden las variables de la investigación; cuyos ítems, variables de la matriz o indicadores pueden sumarse, promediarse o correlacionarse. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad que pueden oscilar entre cero y uno, donde recordemos que un

coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de fiabilidad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Además, según lo que señalan Hernández – Sampieri et al. (2014), existen cuatro métodos o procedimientos que se consideran como los más utilizados para determinar la confiabilidad del instrumento de medición, mediante un coeficiente, los cuales son:

1. *Método de medida de estabilidad:* En este procedimiento un mismo instrumento de medición se aplica dos o más veces a un mismo grupo de personas o casos, después de cierto periodo. Si la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones es muy positiva, el instrumento se considera confiable (Rodríguez, 2006a y Krauss y Chen, 2003).

2. *Método de formas alternativas o paralelas:* En este esquema no se administra el mismo instrumento de medición, sino dos o más versiones equivalentes de éste. Las versiones (casi siempre dos) son similares en contenido, instrucciones, duración y otras características, y se administran a un mismo grupo de personas simultáneamente o dentro de un periodo corto. El instrumento es confiable si la correlación entre los resultados de ambas administraciones es positiva de manera significativa (Rodríguez, 2006b).

3. *Método de mitades partidas:* Los procedimientos anteriores requieren cuando menos dos administraciones de la medición en la muestra. En cambio, el método de mitades partidas necesita sólo una aplicación de la medición. Específicamente, el conjunto total de ítems o reactivos se divide en dos mitades equivalentes y se comparan las puntuaciones o resultados de ambas. Si el instrumento es confiable, las puntuaciones de las dos mitades deben estar muy correlacionadas (Rodríguez, 2006c y McKelvie, 2003).

4. *Método de medidas de coherencia y consistencia interna:* Éstos son coeficientes que estiman la confiabilidad: a) el alfa de Cronbach (desarrollado por J.L. Cronbach) y b) los coeficientes KR-20 y KR-21 de Kuder y Richardson (1937). El método de cálculo de éstos requiere una sola administración del instrumento de medición. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. La mayoría de los programas estadísticos como SPSS y Minitab los determinan y solamente deben interpretarse.

El aporte de estos autores fue de gran utilidad, puesto que con ello se logró determinar la idoneidad del instrumento de medición que se utilizó. De esta manera, se optó por el cuarto método, el cual habla de medidas de coherencia y consistencia interna. Para el efecto, se calculó el alfa de Cronbach, puesto que es un método automatizado a través del software IBM SPSS. Los cálculos que demuestran dicha confiabilidad se presentan en el capítulo No. 4 de esta investigación.

Con respecto a la validez del instrumento de medición, algunos autores sostienen que la validez del contenido se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse de que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés (a veces mediante un muestreo aleatorio simple). La evidencia de la validez de criterio se produce al correlacionar las puntuaciones de los participantes, obtenidas por medio del instrumento, con sus valores logrados en el criterio. Recordemos que una correlación implica asociar puntuaciones obtenidas por la muestra en dos o más variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por ejemplo, Núñez (2001), además de aplicar su instrumento sobre el sentido de vida, administró otras dos pruebas que teóricamente miden variables similares: el PIL (Propósito de Vida) y el Logo-test de Elizabeth

Lukas. El coeficiente de correlación de Pearson entre el instrumento diseñado y el PIL fue de 0.541, valor que se considera moderado. El coeficiente de correlación rho de Spearman fue igual a 0.42 entre el Logo-test y su prueba, lo cual indica que los tres instrumentos no miden la misma variable, pero sí conceptos relacionados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La evidencia de la validez de constructo se obtiene mediante el análisis de factores. Tal método nos indica cuántas dimensiones integran a una variable y qué ítems conforman cada dimensión. Los reactivos que no pertenezcan a una dimensión, quiere decir que están “aislados” y no miden lo mismo que los demás ítems, por tanto, deben eliminarse (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Según lo que expresa Hernández – Sampieri et al (2016), para cada escala, una vez que se determina la confiabilidad (de 0 a 1) y se muestra la evidencia sobre la validez, si algunos ítems son problemáticos (no discriminan, no se vinculan a otros ítems, van en sentido contrario a toda la escala, no miden lo mismo, etc.), se eliminan de los cálculos (pero en el reporte de la investigación, se indica cuáles fueron descartados, las razones de ello y cómo alteran los resultados); posteriormente se vuelve a realizar el análisis descriptivo (distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y de variabilidad, etcétera).

3.8.5 Análisis estadístico inferencial (Prueba de Hipótesis):

Como quinto paso para analizar los datos cuantitativos de la investigación, tenemos el uso de las pruebas de hipótesis planteadas, lo que corresponde al análisis estadístico inferencial. Con frecuencia, el propósito de la investigación va más allá de describir las distribuciones de las variables: se pretende probar hipótesis y generalizar los resultados obtenidos en la muestra a la población o universo. Los datos casi siempre se recolectan de una muestra y sus resultados estadísticos se denominan estadígrafos; la media o

la desviación estándar de la distribución de una muestra son estadígrafos. A las estadísticas de la población se les conoce como parámetros. Éstos no son calculados, porque no se recolectan datos de toda la población, pero pueden ser inferidos de los estadígrafos, de ahí el nombre de estadística inferencial (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Además, Hernández – Sampieri et al (2016) añade que existen diferentes pruebas de hipótesis, las cuales se utilizan dependiendo del tipo de hipótesis de la investigación; es decir, existen pruebas estadísticas para diferentes clases de hipótesis. Con respecto al uso de pruebas de hipótesis, señala que una hipótesis en el contexto de la estadística inferencial es una proposición respecto de uno o varios parámetros, y lo que el investigador hace por medio de la prueba de hipótesis es determinar si la hipótesis poblacional es congruente con los datos obtenidos en la muestra. Una hipótesis se retiene como un valor aceptable del parámetro, si es consistente con los datos. Si no lo es, se rechaza (pero los datos no se descartan) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Ahora bien, existen dos criterios importantes para determinar la idoneidad de una hipótesis: la distribución muestral, y el nivel de significancia. De acuerdo a lo que señala Hernández – Sampieri et al (2016), una distribución muestral es un conjunto de valores sobre una estadística calculada de todas las muestras posibles de determinado tamaño de una población (Bond, 2007). Las distribuciones muestrales de medias son probablemente las más conocidas.

Si calculáramos la media de todas las medias de las muestras, prácticamente obtendríamos el valor de la media poblacional. De hecho, casi nunca se obtiene la distribución muestral (la distribución de las medias de todas las muestras posibles). Es más bien un concepto teórico definido por la estadística para los investigadores. Lo que comúnmente hacemos es extraer una sola muestra (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Otro aspecto importante a la hora de determinar si la hipótesis es significativa, y por tanto, congruente porque es consistente con los datos, es probar la hipótesis. Para probar hipótesis inferenciales respecto a la media, el investigador debe evaluar si es alta o baja la probabilidad de que la media de la muestra esté cerca de la media de la distribución muestral. Si es baja, el investigador dudará de generalizar a la población. Si es alta, el investigador podrá hacer generalizaciones. Es aquí donde entra el nivel de significancia o nivel alfa (α), el cual es un nivel de la probabilidad de equivocarse y se fija antes de probar hipótesis inferenciales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Esto quiere decir que, al obtener un estadígrafo como por ejemplo la media, el nivel de significancia que nos arroje determinará cuál es la confianza que dicho estadístico (en este caso la media calculada) se acerque al valor de la distribución muestral; y en consecuencia, al valor de la población o parámetro. De esta manera, mientras más alto sea el nivel de significancia, mayor confianza se obtendrá de los estadígrafos obtenidos, puesto que éstos serán más cercanos a toda la población.

Si el nivel de significancia es de 0.05, implica que el investigador tiene 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse y sólo 5% en contra. En términos de probabilidad, 0.95 y 0.05, respectivamente; ambos suman la unidad. Este nivel es el más común en ciencias sociales. El nivel de significancia de 0.01, el cual implica que el investigador tiene 99% en su favor y 1% en contra (0.99 y 0.01 = 1.00) para generalizar sin temor. Muy utilizado cuando las generalizaciones implican riesgos vitales para las personas (pruebas de vacunas, medicamentos, arneses de aviones, resistencia de materiales de construcción al fuego o el peso, etcétera) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

De esta manera, se puede decir que en nuestro trabajo de investigación se puso a prueba estos conceptos de valoración de la hipótesis poblacional; esto es, a través de la distribución muestral y el nivel de confianza. No obstante, Hernández – Sampieri et al (2014) señala que existen dos tipos de

análisis estadísticos que pueden realizarse para probar hipótesis: los análisis paramétricos y los no paramétricos. Cada tipo posee sus características y presuposiciones que lo sustentan; la elección de qué clase de análisis efectuar depende de los supuestos. De igual forma, cabe destacar que en una misma investigación es posible llevar a cabo análisis paramétricos para algunas hipótesis y variables, y análisis no paramétricos para otras. Asimismo, como vimos, los análisis a realizar dependen del planteamiento, tipo de hipótesis y el nivel de medición de las variables que las conforman (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En el caso puntual de nuestra investigación, se realizaron análisis no paramétricos en ambas variables por las siguientes razones:

1. La distribución de los datos de ambas variables no es normal.
2. Ambas variables con categóricas.

Ahora bien, de acuerdo a lo que señala Hernández – Sampieri et al (2014), existen diversas pruebas no paramétricas, y cada prueba obedece a un tipo de hipótesis de investigación distinta. Las pruebas no paramétricas más utilizadas son:

- La chi cuadrada.
- Los coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas.
- Los coeficientes de correlación por rangos ordenados de Spearman y Kendall.

De esta manera, y de acuerdo a lo que exponen los autores, en la presente investigación se escogió al coeficiente de Correlación de Spearman como la prueba no paramétrica idónea que permitió probar nuestra hipótesis. Además, Hernández – Sampieri et al (2014) señala que, la característica que debe reunir una investigación al momento de escoger al coeficiente de Correlación de Spearman es que sus variables de estudio deben ser ordinales, por intervalos, o de razón.

Así se justificó el uso del coeficiente de Correlación de Spearman, puesto que las variables (X) y (Y) en nuestra investigación se encuentran dentro de las características descritas. Cabe recalcar, que la primera característica para que se pueda utilizar al coeficiente de Correlación de Spearman, como herramienta para probar la hipótesis de una investigación, es el hecho de que la hipótesis planteada en el estudio sea de tipo correlacional, lo cual es coherente con nuestra hipótesis planteada.

La segunda característica para poder utilizar esta prueba es el número de variables, el cual deben ser solo dos; y de acuerdo a nuestro estudio, solo utilizamos dos variables que son: Implementación de Plan Estratégico, y Valor Económico Agregado. Esto significa que también cumplimos con este segundo criterio. No obstante, es importante destacar lo que menciona Hernández – Sampieri et al (2014) cuando menciona que el coeficiente de Correlación de Spearman solo evalúa una correlación, más no una causalidad.

La tercera característica que hizo posible utilizar el coeficiente de Correlación de Spearman como herramienta para probar la hipótesis es el nivel de medición de las variables. Puesto que, de acuerdo a lo que señala Hernández – Sampieri et al (2014), para utilizar dicho coeficiente, el nivel de medición de las variables debe ser por intervalos o razón, y esos son los niveles de medición que tienen nuestras variables de estudio. De acuerdo a lo que se ha detallado anteriormente, el nivel de medición de las variables: “Implementación de Plan Estratégico” y “Valor Económico Agregado” son por intervalos y razón respectivamente. Lo que significa que también se puede cumplir con esta cualidad para utilizar este coeficiente de correlación. Finalmente, la cuarta y última característica está relacionada con la interpretación de los resultados, los cuales se exponen en el siguiente capítulo.

Con respecto al análisis de varianza, se utilizó la prueba de Kruskal – Wallis, la cual determina si muestras independientes provienen o no de la misma población. Dado que es una prueba no paramétrica, no se asume

normalidad en los datos, en oposición a la tradicional prueba ANOVA. En ésta se plantea en la hipótesis nula que las muestras provienen de poblaciones idénticas, mientras que la hipótesis alternativa plantea que las muestras provienen de poblaciones diferentes. En definitiva, la prueba de Kruskal-Wallis es el método más adecuado para comparar poblaciones cuyas distribuciones no son normales.

Finalmente, se presentan las Figuras N°3 y N°4, en las cuales los autores Henández – Sampieri et al (2016) hacen un resumen importante de lo que se expone en este subcapítulo, entregando consejos sobre el criterio que debe tener el investigador para elegir las pruebas estadísticas, y la elección de los procedimientos estadísticos o pruebas que se deben realizar en una investigación.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados:

Según lo expuesto por Hernández Sampieri et al. (2014), la exploración de los datos consiste en el cálculo y análisis descriptivo de cada variable, para posteriormente exponer una interpretación de sus resultados. Adicionalmente, en el subcapítulo 3.8 se expuso que los cálculos estadísticos preliminares son de tipo descriptivo.

Antes de empezar con dichos cálculos, se presenta la matriz de datos para la variable de investigación denominada “Implementación de Plan Estratégico”. Esta matriz de datos corresponde a los ítems o afirmaciones que se presenta en el Anexo N° 5, que corresponde a la tabulación de datos recogidos producto de la encuesta realizada a las empresas.

Ahora bien, de acuerdo a lo que menciona Hernández Sampieri et al. (2014), se realizó un análisis estadístico preliminar, que corresponde a las puntuaciones obtenidas por cada variable de la matriz de datos. Para el efecto se presenta en el Anexo N° 6 la valoración o calificación asignada por las empresas para cada variable de la matriz de datos. Nótese que algunos trabajadores no respondieron a las afirmaciones formuladas; y por lo tanto, se asignó la calificación de cero para aquellas afirmaciones no calificadas. Esto

se debe a la necesidad de reflejar, en alguna medida, la ausencia de la valoración solicitada.

4.1.1 Medidas de Tendencia Central para la matriz de datos de la variable de investigación denominada Implementación de Plan Estratégico:

Con respecto a las medidas de tendencia central, se presenta en el Anexo N° 7 el cálculo de la media, moda y mediana de la matriz de datos de la variable “Implementación de Plan Estratégico”. La media del ítem 1 es de 2.93, que significa que la calificación promedio que los trabajadores asignaron a la afirmación N° 1 es de 2.93; y por lo tanto, se puede decir que los trabajadores están en desacuerdo o se abstienen de opinar con respecto a esta afirmación. Recordemos que esta afirmación expresa que la empresa tiene un plan estratégico, el cual ha sido promovido y comunicado por los ejecutivos de la organización. Por consiguiente, podríamos pensar que si bien es cierto que la empresa tiene un plan estratégico, éste no ha sido comunicado a los miembros de la organización.

De igual manera se debe interpretar las medias obtenidas en las siguientes afirmaciones; es decir, desde la afirmación N° 2 hasta la afirmación N° 12 vemos que el promedio de la calificación obtenida está entre 1,73 y 2,20. Por consiguiente, podemos decir que los trabajadores de estas empresas están en total desacuerdo, o en desacuerdo, con las afirmaciones planteadas.

Con respecto a la moda, la calificación que más se repite es 0 y 1. Esto significa que, en términos generales, los trabajadores están en total desacuerdo con dichas afirmaciones; o en su defecto, no dieron ninguna contestación en algunos ítems. También es importante destacar que, aunque no aparezca la valoración de cero en la escala Likert de la encuesta, dicha

calificación se debe principalmente a que los trabajadores no dieron calificación a alguna a las afirmaciones planteadas.

En lo que se refiere a la mediana, su valoración es 3 para la afirmación N° 1, mientras que para el resto de afirmaciones la calificación es de 1, excepto en la afirmación N° 7, que alcanzó una calificación de 2. Esto significa que, para el caso de la afirmación N° 1, la mitad de las calificaciones están por debajo de 3, y su otra mitad por encima de 3; para las afirmaciones N° 2 hasta la N° 12 excepto la N°7, la mitad de las calificaciones están por debajo de 1, y su otra mitad por encima de 1; y finalmente, para el caso de la afirmación N° 7, la mitad de las calificaciones se encuentran por debajo de 2, y su otra mitad corresponde a calificaciones que se encuentran por encima de 2. Recordemos que, de acuerdo a lo expresado por Hernández Sampieri et al. (2014), la mediana refleja la posición intermedia de la distribución.

4.1.2 Medidas de Variabilidad para la matriz de datos de la variable de investigación denominada Implementación de Plan Estratégico:

Continuando con el análisis descriptivo de las variables de la matriz de datos, se presentan los resultados de los cálculos realizados para las medidas de variabilidad. En este grupo de mediciones se realizaron cálculos relacionados con la dispersión que éstos presentan. De esta manera, se calculó el rango, la desviación estándar y la varianza. Con respecto al rango, el valor obtenido en el ítem 1 es 4, mientras que en los once ítems restantes es 5. Esto quiere decir que la extensión total de la dispersión de los datos que se presentan en la escala del ítem 1 es 4, mientras que la de los otros once ítems restantes es 5. Es importante recordar lo que manifiesta Hernández Sampieri et al. (2014) con respecto al rango, también llamado recorrido, cuando dice que es una diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor; y cuanto más grande sea el rango, mayor será la dispersión de los datos en la distribución.

Con respecto a la desviación estándar, se obtuvo un valor de 1.88 como resultado para la afirmación N° 1. Esto quiere decir que todas las calificaciones que recibió esta afirmación se encuentran distantes de su media, en promedio, en 1.88 puntos; o dicho de otra manera, 1.88 es la desviación promedio con respecto a la media de todas las calificaciones obtenidas para la afirmación N° 1. Para el caso de las afirmaciones N° 2 hasta la N° 12, sus resultados son similares; y por lo tanto, éstos deben ser comprendidos o interpretados de la misma manera.

La última medida de variabilidad calculada es la varianza, la misma que habla sobre la dispersión de los datos con respecto a la media de éstos, y estadísticamente se calcula elevando al cuadrado el valor obtenido por la desviación estándar. Es decir que, para el caso de la afirmación N° 1, el valor de la varianza que se obtuvo fue de 3.53, lo que significa que las calificaciones obtenidas se encuentran dispersas con respecto a su media en ese valor. Para las afirmaciones N° 2 hasta la N° 12 tenemos dispersiones similares, lo que significa que las puntuaciones o calificaciones alcanzadas son relativamente homogéneas.

4.1.3 Asimetría y Curtosis para la matriz de datos de la variable de investigación denominada Implementación de Plan Estratégico:

Según lo que señala Hernández Sampieri et al. (2014), la asimetría y la curtosis son estadísticas que se usan para conocer cuánto se parece una distribución a la distribución teórica llamada curva normal o campana de Gauss y dónde se concentran las puntuaciones.

De acuerdo a esta explicación, y según los resultados obtenidos de asimetría para la afirmación N° 1, vemos que el valor es de 0,04. Esto quiere decir que las calificaciones obtenidas en este ítem se encuentran agrupados hacia la izquierda de la curva; y por lo tanto, se ubican por debajo de su media. De igual manera, para el caso de las afirmaciones N° 2 hasta la N° 12, los

valores son positivos, mayores que cero. Por lo tanto, significa que dichas calificaciones alcanzadas para estas afirmaciones también se encuentran del lado izquierdo de la curva; y además, también se encuentran por debajo de sus respectivas medias.

En lo que respecta a la curtosis, todos sus resultados son negativos, lo que significa que la curva de distribución es más plana. La afirmación N° 1 es la que presenta curtosis más negativa que el resto; y por lo tanto, es la curva más plana con respecto a todas las calificaciones alcanzadas en las afirmaciones N° 2 hasta la N° 12.

4.1.4 Cálculo de razones y tasas para la matriz de datos de la variable de investigación denominada Implementación de Plan Estratégico:

Hernández Sampieri et al. (2014) define a las tasas como una relación entre el número de casos de una categoría y el número total de observaciones. En este sentido, podemos decir que las tasas se deben interpretar, en la presente investigación, como el número de veces que se obtuvo cierta calificación en cada afirmación, con respecto al total de calificaciones alcanzadas.

En el Anexo N° 8 se expone el cálculo de frecuencia, o número de veces que se alcanzó, a través de las valoraciones o calificaciones asignadas por los trabajadores, a cada una de las afirmaciones que se presentó en las empresas, por medio de una escala de Likert. Además, esta ponderación del número de veces que se obtuvo la calificación se presenta gráficamente en el siguiente Anexo N° 9, el cual demuestra de forma más clara la forma en que los trabajadores calificaron estas afirmaciones.

4.1.5 Análisis estadístico preliminar para la matriz de datos de la variable de investigación denominada Valor Económico Agregado:

Una vez realizado el análisis estadístico descriptivo de las variables (ítems) que forman parte de la variable de investigación denominada "Implementación de Plan Estratégico", podemos dar paso al análisis de las variables que forman parte de la matriz de datos, de la variable de investigación llamada "Valor Económico Agregado". Para el efecto, y con el ánimo de satisfacer cualquier inquietud que se pueda presentar por el lector, se ha considerado pertinente adjuntar en el Anexo N° 10 (llamado Cálculos financieros de las variables de la matriz de datos del VEA) todos los cálculos realizados para la obtención de los datos, con el cual se construyó dicha matriz de datos.

Adicionalmente, en el Anexo N° 11 se presenta la matriz de datos para la variable de investigación denominada "Valor Económico Agregado". Esta matriz de datos está compuesta por las variables que forman parte de la fórmula financiera de valor económico agregado, cuyos valores se obtuvieron según los cálculos financieros presentados en el Anexo N° 10.

Con respecto al análisis estadístico descriptivo preliminar de los datos que se presentan en la matriz de datos de la variable de investigación, se muestran los histogramas de frecuencias para observar el comportamiento de las variables. Las gráficas se exponen en el Anexo N° 12.

Con este análisis preliminar podemos destacar que existen dos empresas cuya utilidad operativa después de impuestos (UODI) es negativa, lo que quiere decir que generaron pérdidas en el ejercicio contable del año 2016. Las trece empresas restantes muestran una UODI positiva o mayor que cero, lo que significa que han alcanzado ganancias en ese periodo. Sin embargo, es importante mencionar que empresas como Ecuafish, Idelmar, Promarsan, y Sardipac, muestran un UODI muy bajo con respecto al resto de empresas.

En referencia al Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC), notamos que la empresa Usafish, Induatun, y Promopesca son aquellas que tienen el costo del capital más alto; quienes reflejan un 30.40%, 27.69% y 22.43% de CPPC respectivamente. Por otro lado, Uniocean, Idelmar y Sardipac presentan el CPPC más bajo, presentando un 0.67%, 0.75% y 0.88% respectivamente.

Con respecto al capital invertido (K), las tres empresas que destacan con el mayor capital de inversión son: Tecopesca, Conservas Isabel, y Asiservy; mientras que las tres empresas con menor capital de inversión son: Ecuafish, Promarsan, y Sardipac. En el Anexo N° 12 se grafica de mejor forma estos detalles.

4.1.6 Medidas de Tendencia Central para la matriz de datos de la variable de investigación denominada Valor Económico Agregado:

Las medidas de tendencia central que se utilizaron para el análisis descriptivo de la matriz de datos de la variable de investigación denominada "Valor Económico Agregado" son: la media y la mediana. Para este caso no fue posible utilizar la moda puesto que no existen números que se repitan.

Empezando con la Utilidad Operativa después de Impuestos (UODI), vemos que la media es de USD$ 2.669.186,84. Esto significa que en promedio, las empresas han obtenido esa ganancia operativa después de haber descontado sus impuestos. Es importante destacar que hay empresas que han reflejado pérdidas, y esto hace que el valor de la media disminuya. El Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC) presenta una media de 8.67%, lo que significa que el costo del dinero de fondearse para las empresas seleccionadas representa, en promedio, ese 8.67%. Finalmente, el Capital invertido (K) que las empresas utilizaron en el periodo 2016, en promedio, fue de USD$ 19.787.905,37.

Con respecto a la mediana, la UODI presenta un valor de USD$ 838.317,90, el cual corresponde a la UODI de la empresa Uniocean. Nótese que, el 50% de las empresas tienen una UODI que está por encima de este valor, y el otro 50% restante tiene una UODI que está por debajo de este valor.

Sobre la mediana del CPPC, vemos que su porcentaje es de 4.83%, lo que significa que la mitad de los CPPC de todas las empresas se encuentran por debajo de este porcentaje, y la otra mitad se encuentra por encima. Finalmente, la mediana del capital invertido es de USD$ 9.757.100,47, lo que quiere decir que el 50% de todas las empresas han invertido una cifra que se encuentra por debajo de este valor, y el otro 50% restante por encima.

4.1.7 Medidas de Variabilidad para la matriz de datos de la variable de investigación denominada Valor Económico Agregado:

Las medidas de variabilidad que se empleó para el análisis descriptivo de la matriz de datos de la variable de investigación denominada “Valor Económico Agregado” son: el máximo, el mínimo, el rango, y la desviación estándar. No se utilizó la varianza porque aun cuando su cálculo es simple, su interpretación podría causar confusión para el lector, dado que es el doble de la desviación estándar calculada, y la cifra es excesivamente abultada.

Con respecto al máximo, es simplemente el mayor valor de la muestra. En este caso, en el Anexo N° 13 se presenta la UODI, el CPPC, y el K más alto que presentan las empresas. El valor mínimo es lo contrario; es decir, representa el valor más bajo de la muestra. Aquí nos detenemos para explicar que el valor negativo de la UODI representa la pérdida generada en el ejercicio contable del año 2016 de la empresa Gondi. El CPPC más bajo del grupo de empresas es de 0,67%, y el menor capital invertido es de USD$ 248.255,11.

En lo que respecta al rango, o recorrido, se calcula estadísticamente como la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo, y expresa cuan dispersos se encuentran los datos en una distribución. De esta manera, vemos que el rango de la variable UODI es de USD$ 9.375.583,96; y por consiguiente, este valor es el recorrido de toda la escala de distribución de estos datos. De igual manera, la variable CPPC presenta un rango de 29.73%, lo que significa que esa es la dispersión de los datos de dicha variable. De igual forma la variable K, que representa el capital invertido de las empresas. Vemos que el rango o recogido de esta variable corresponde a USD$ 82.526.633,85. Esto significa que los datos de la muestra se encuentran dispersos en esa cantidad.

Finalmente, la última medida de variabilidad es la desviación estándar, la cual, como ya hemos mencionado, representa la desviación promedio de los datos, con respecto a su media. De esta manera, la desviación estándar de la variable UODI asciende a un valor de USD$ 3.831.965,12. Esto significa que los datos de esta variable se encuentran dispersos, en promedio, en esa cantidad, con respecto al promedio de los datos de esta variable. De igual manera ocurre con las variables CPPC y K, cuyos valores son 9.74% y USD$ 23.359.992,40 respectivamente.

4.1.8 Asimetría y Curtosis de la matriz de datos de la variable de investigación denominada Valor Económico Agregado:

Antes de hablar de la asimetría, es importante recordar el aporte de Hernández Sampieri et al. (2014), quien explica que la asimetría es una herramienta de la estadística descriptiva que sirve para medir qué tan parecida es la distribución de los datos de una muestra, con respecto a una distribución normal. De esta manera, vemos que la variable UODI tiene una asimetría de 0,99; es decir positiva, y por lo tanto, los datos de la muestra se encuentran más agrupados a la izquierda, y significa que los datos se encuentran por debajo de la media. Igual situación ocurre con las variables

CPPC y K, las cuales presentan resultados positivos respectivamente, lo que significa que los datos de sus respectivas variables se encuentran agrupados hacia la izquierda; y además, esos datos se encuentran por debajo de su media.

En lo que respecta a la curtosis, las tres variables de la matriz de datos arrojaron resultados positivos. Esto significa que la distribución de sus datos es un poco más “picuda” hacia arriba, en lugar de aplanada, puesto que en los tres casos, vemos que sus variables obtuvieron resultados positivos.

4.1.9 Cálculo de razones y tasas de la matriz de datos de la variable de investigación denominada Valor Económico Agregado:

En esta sección se analizará las razones o tasas de la matriz de datos de la variable de investigación denominada Valor Económico Agregado. Es importante destacar que, en esta oportunidad, solo se ha considerado pertinente realizar este análisis para la variable UODI, puesto que se puede clasificar en dos grupos que son: empresas con UODI positivo (que significa que han generado ganancias o utilidades contables), y empresas con UODI negativo (generaron pérdida al final del ejercicio). De esta manera, no se consideró pertinente realizar un análisis de tasas para las otras dos variables que son: CPPC y K, dado que éstas no pueden ser categorizables.

De esta manera, podemos señalar que, las empresas que generan una Utilidad Operativa después de Impuestos (UODI) positiva son trece, que son: Asiservy, Bilbosa, Conservas Isabel, Ecuafish, Frigolab, Idelmar, Promarsan, Promopesca, Sardipac, Tadel, Tecopesca, Uniocean y Usafish; siendo las dos empresas restantes, esto es Gondi e Induatun, las empresas que arrojan una UODI negativa o pérdida.

Esto se refleja en el Anexo N° 14, en donde se muestra que las trece empresas con UODI positivo representan el 86,67% de las empresas, en

comparación con las dos empresas que arrojan un UODI negativo, y que son el 13,33%. Aquí es importante destacar que, si bien es cierto que más del 80% de las empresas de la muestra presentan una utilidad operacional favorable, no todas generan valor económico agregado, situación que la analizaremos con mayor detenimiento en acápites posteriores. En adición, se adjunta el Anexo N° 15 con el ánimo de que se pueda comparar gráficamente la diferencia de estas empresas.

4.1.10 Análisis estadístico preliminar de las variables de investigación:

Después de haber realizado el análisis estadístico descriptivo del comportamiento de los ítems que forman parte de la matriz de datos, se presentan las variables de investigación; así como también, los datos de ambas variables, con el objeto de realizar un análisis estadístico descriptivo. En el Anexo N° 16 se presentan las variables de investigación con sus respectivos datos, los cuales han sido obtenidos producto de los cálculos anteriormente expuestos, así como también, por la tabulación y ordenamiento de los datos producto de la encuesta realizada.

De forma preliminar, se presenta en el Anexo N° 17 un histograma que corresponde a la valoración final de las encuestas realizadas, las cuales corresponden a los datos de la variable de investigación denominada “Implementación de Plan Estratégico”. Aquí podemos decir que las tres empresas que han obtenido la mayor valoración por parte de sus trabajadores son: Promopesca, Usafish, y Conservas Isabel. Es decir, en estas empresas se concentra la mayor cantidad puntos, o mejores calificaciones alcanzadas, producto de la encuesta realizada.

Por otro lado, vemos que la variable de investigación denominada “Valor Económico Agregado” presentan los datos que corresponden a las empresas que han agregado valor económico en el periodo contable 2016. Podemos decir que las tres empresas con mayor Valor Económico Agregado

(VEA) son: Promopesca, Usafish y Asiservy; mientras que, las empresas que más destruyen valor, lo cual es opuesto a la generación de valor económico, son: Gondi, Induatun, y Tecopesca.

4.1.11 Medidas de Tendencia Central para las variables de investigación:

En cuanto a las medidas de tendencia central de las variables de investigación, se encontró que la media de la variable "Implementación de Plan Estratégico" es de 2.61, lo que significa que, en promedio, los trabajadores de las quince empresas seleccionadas en la muestra calificaron a todas las afirmaciones de la encuesta de Implementación de Plan Estratégico con el valor de 2,61/10. Nótese además, que dicho promedio es el resultado de los datos calculados para obtener los valores de esta variable, los cuáles se explican en el Anexo N° 4, el cual explica la fórmula para calcular los datos de las variables de investigación. Por otro lado, la variable denominada "Valor Económico Agregado" presenta una media de USD$ 1.238.825,11; lo que explica que en promedio las empresas de la muestra seleccionada han alcanzado un nivel de agregación de valor económico, que se encuentra en ese valor.

Con respecto a la moda, podemos decir que esta medida estadística aplica solamente para variables con nivel de medición de intervalo, como es el caso de la variable "Implementación de Plan Estratégico", mas no para la variable "Valor Económico Agregado", la cual tiene un nivel de medición de razón. De esta manera, la moda para la variable X es 1, lo que significa que esa es la calificación que más se repite entre los trabajadores de todas las empresas de la muestra, a quienes se les envió la encuesta de Implementación de Plan Estratégico.

Finalmente, la mediana de la variable X es 1,25; mientras que para la variable Y es USD$ 333.189,98. Esto significa, en ambos casos, que el 50% de las calificaciones están por encima de 1,25 y el otro 50% por debajo del

mismo valor. De igual forma, para el caso de la variable Y, el 50% de las empresas generaron un valor económico por debajo de los USD$ 333.189,98, y el otro 50% agregaron valor económico por encima de dicho valor.

4.1.12 Medidas de Variabilidad para las variables de investigación:

Entre las medidas de variabilidad, las más representativas son el máximo, el mínimo, el rango, y la desviación estándar. Con respecto al máximo, notamos que 9/10 es la máxima calificación alcanzada por las quince empresas de la muestra, en la encuesta de Implementación de Plan Estratégico. Además, la máxima generación de valor económico, o VEA, que ha obtenido este grupo de empresas, asciende a un total de USD$ 9.760.834,35.

Con respecto a los valores mínimos, tenemos que para la variable X, el mínimo alcanzado es el valor de 0,08; mientras que para la variable Y, lo mínimo alcanzado corresponde a una pérdida o destrucción de valor económico, que llega a –USD$ 4.208.453,08.

El rango, como tercera medida de variabilidad, es el resultado de la diferencia entre el valor máximo y el mínimo; y representa la frecuencia o amplitud de distribución o dispersión de los datos de la muestra. En este caso, podemos notar que para la variable X, el rango es 8.92, lo que significa que esa es la amplitud de la distribución de los datos para dicha variable; mientras que, para el caso de la variable Y, la amplitud de la distribución de los datos es de USD$ 5.552.381,28.

Finalmente, la desviación estándar de la variable X es 2.58, lo que significa que los datos se encuentran dispersos, en promedio, en ese valor, con respecto al promedio de dichos datos (2.61). Dicho de otra forma, si en promedio la calificación es de 2.61, los datos se encuentran dispersos, en promedio, con respecto a esta media, en 2,58. De igual manera ocurre con la

variable Y, la cual representa el Valor Económico Agregado (VEA), puesto que la desviación estándar es de USD$ 3.468.902,52, que representa la dispersión promedio de los datos con respecto al promedio de todos los datos de esta variable.

4.1.13 Asimetría y Curtosis de las variables de investigación:

En cuanto a la asimetría de la variable X y Y, notamos que ambas son positivas (1.17 para X, y 1.10 para Y); es decir, la distribución de sus datos se encuentran agrupados hacia el lado izquierdo de su curva; y por lo tanto, su distribución es asimétrica, lo que quiere decir que los datos de cada variable están agrupados por debajo de sus respectivas medias. Mientras tanto, la curtosis, que denota qué tan puntiaguda o picuda es la curva de distribución de los datos, señala que para la variable X, la curtosis es de 1.04, mientras que para la variable Y es 1,78. Estos valores, al ser positivos, significan que ambas curvas son menos aplanadas; es decir, más puntiagudas con respecto a la curva de una distribución normal.

4.1.14 Cálculo de razones y tasas de las variables de investigación:

En cuanto a las razones o tasas de las variables de investigación, se presentan los Anexos N° 19 y 21, los cuales demuestran los cálculos relacionados a los pesos ponderaciones de cada variable. Notamos que en la variable Y, que representa al Valor Económico Agregado (VEA) que las empresas alcanzaron en el período contable 2016, el 73,33% de la muestra generó valor; mientras que el 26,67% restante presentó una destrucción de valor. La explicación gráfica de esta ponderación se encuentra disponible en el Anexo N° 20.

Por otro lado, la variable de investigación Y, que representa la opinión de los trabajadores de las empresas, la cual fue recopilada a través de la encuesta de Implementación de Plan Estratégico (IPE), expresa que la calificación más alta o representativa es 1/10, con un 42,86% de participación. Esto quiere decir que la mayoría de las veces, los trabajadores están totalmente en desacuerdo con las afirmaciones de la encuesta. En el Anexo N° 21 se presenta gráficamente el comportamiento de los resultados de la encuesta.

4.1.15 Confiabilidad y Validez del constructo:

De acuerdo a los cálculos realizados por el software IBM SPSS, que se presentan en el Anexo N° 23, el valor del Alfa de Cronbach es 0,9687; y por consiguiente, existe una validez del constructo, dado que el valor es cercano a 1. Es importante recordar que el Alfa de Cronbach es un valor que debe oscilar entre 0 y 1. Cuanto más se acerque este valor a 1, mayor es la confiabilidad y validez de los ítems.

Por consiguiente, si los ítems están positivamente correlacionados, la varianza de la suma de estos ítems se incrementa. De esta manera, si las puntuaciones en todos los ítems fuesen idénticas; y por lo tanto, las puntuaciones perfectamente correlacionadas, el valor de alfa sería igual a 1. En cambio, si los ítems fueran totalmente independientes, sin presentar ningún tipo de relación entre ellos, el valor del Alfa de Cronbach sería igual a cero.

4.2 Pruebas de Hipótesis:

4.2.1 Hipótesis General:

De acuerdo a lo que mencionan algunos autores, la hipótesis de investigación son proposiciones tentativas sobre las posibles relaciones entre dos o más variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Además, los mismos autores señalan que pueden ser de diferentes tipos: descriptivas de un valor o dato pronosticado, correlacionales, de diferencia de grupos, y causales.

En el presente trabajo de investigación se presentó una hipótesis de tipo correlacional, puesto que deseamos determinar si existe alguna relación entre la Implementación de Plan Estratégico (IPE), y el Valor Económico Agregado (VEA) que se pueda generar para la empresa. De esta manera, el planteamiento de la hipótesis general es:

"La implementación adecuada de un Plan Estratégico se relaciona directamente con la generación de Valor Económico Agregado en las empresas, porque sus trabajadores se sienten comprometidos con la organización".

Con esto se quiere expresar que la hipótesis es correlacional; y además, tiene un componente descriptivo y explicativo. Recordemos también que en el subcapítulo 3.1, en el cual se habla del tipo de investigación, se señaló que la investigación también es de tipo descriptivo y explicativo. Descriptivo, por el hecho de que se miden o evalúan a las variables de la investigación, y explicativo porque se intenta determinar cómo se asocian estas variables.

De esta manera, el planteamiento de la Hipótesis Nula y de la Hipótesis Alternativa se plantea a continuación:

Ho: La Implementación de Plan Estratégico (IPE) no se relaciona directamente con la generación de Valor Económico Agregado (VEA) en las empresas.

H1: La Implementación de Plan Estratégico (IPE) se relaciona directamente con la generación de Valor Económico Agregado (VEA) en las empresas.

4.2.2 Hipótesis Específicas:

- La aceptación democrática de la Misión y Visión de una empresa contribuyen a la generación de Valor Económico Agregado.
- El compromiso de la organización con los Objetivos Estratégicos contribuye a la generación de Valor Económico Agregado.
- La implementación acertada de un Plan de Acción Estratégico genera Valor Económico Agregado para la empresa.

4.3 Presentación de resultados:

Como paso previo al uso de pruebas no paramétricas, es importante determinar si los datos siguen un comportamiento normal. De esta manera, se utilizó la prueba de Shapiro – Wilks para determinar si el comportamiento de los datos siguen una distribución normal o no. No obstante, fruto de los resultados obtenidos de esta prueba se determinó que el comportamiento de los datos en ambas variables del estudio no tienen un comportamiento normal. La hipótesis nula planteada en esta prueba es que los datos tienen una

distribución normal; mientras que la hipótesis alternativa planteada señala que los datos no siguen una distribución normal.

El p-valor del estadígrafo arrojó un resultado de 0,015 y 0,027 para las variables (X), denominada “Implementación de Plan Estratégico”; y (Y), denominada “Valor Económico Agregado”, respectivamente. Esto significa que ambos resultados son menores que el nivel de significancia alfa de 0,05 establecido en nuestro estudio; y por lo tanto, si el p-valor es menor que el nivel de significancia, se rechaza la hipótesis nula en favor de la alternativa. Consecuentemente, ambas variables de estudio presentan datos que no siguen una distribución normal.

Posteriormente a la determinación de que los datos no siguen un comportamiento normal, se utilizó el coeficiente de Correlación de Spearman. En el acápite 3.8.5 se explicó las razones por las cuales se utilizó este coeficiente para probar la hipótesis de investigación. Adicionalmente, se utilizó la prueba Kruskal – Wallis para probar si varias muestras independientes provienen o no de la misma población. Al introducir los datos que se presentan en el Anexo N° 16, que corresponden a la variable (X) y la variable (Y), se obtuvo el coeficiente de Correlación de Spearman, y otros resultados estadísticos que se presentan en el Anexo N° 24.

Con los resultados obtenidos se comprobó la hipótesis planteada, considerando un Nivel o Índice de Confianza (I.C.) = 95%, un Nivel de Significancia α = 0.05, y un p valor = 0,000. Se determinó que el p valor es menor que el nivel de significancia α. Por lo tanto, si p valor es menor que α, se rechaza la Hipótesis Nula (Ho) en favor de la Hipótesis Alternativa (H1). Por consiguiente, la Implementación de Plan Estratégico (IPE) se relaciona directamente con la generación de Valor Económico Agregado (VEA) de las empresas.

La prueba de Kruskal - Wallis también se presenta en el Anexo N° 24, y explica si varias muestras independientes provienen o no de la misma población. En esta prueba el p-valor es de 0,067, lo que significa que es mayor

que el nivel de significancia alfa, el cual es de 0,05; y por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, la cual explica que las medianas son iguales.

En cuanto a las tres hipótesis específicas, las cuales se presentan en el acápite 4.2.2, también se muestran sus resultados en el Anexo N° 24, en donde se presentan la Prueba de Shapiro – Wilks, el Coeficiente de Correlación de Spearman y la Prueba de Kruskal - Wallis para cada una de estas hipótesis. Además, al igual que en el caso de la presentación de los resultados de la hipótesis general, las estimaciones estadísticas para comprobar las hipótesis específicas se realizaron con un Nivel o Índice de Confianza (I.C.) = 95%, y un Nivel de Significancia α = 0,05.

Con referencia a los resultados estadísticos de la primera hipótesis específica, se obtuvo un p valor de 0.000, lo que significa que es menor al nivel de significancia α = 0.05; y por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula en favor de la alternativa. Por lo tanto, se puede decir que la aceptación democrática de la Misión y Visión de la empresa genera Valor Económico Agregado. Además, aplicando la Prueba de Kruskal – Wallis, el p-valor es 0,017, lo que significa que es menor que el nivel de significancia alfa; y por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula en favor de la alternativa. Esto quiere decir que la mediana de las poblaciones es diferente.

Con respecto a los resultados estadísticos de la segunda hipótesis específica, se obtuvo un p valor de 0.000, lo que significa que es menor al nivel de significancia α = 0.05; y por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula en favor de la alternativa. Por lo tanto, se puede decir que el compromiso con la organización también contribuye a la generación de Valor Económico Agregado. Además, aplicando la Prueba de Kruskal – Wallis, el p-valor es 0,114, lo que significa que es mayor que el nivel de significancia alfa; y por lo tanto, se acepta la hipótesis nula. Esto quiere decir que la mediana de las poblaciones es igual.

Finalmente, producto de los resultados estadísticos de la tercera hipótesis específica, se obtuvo un p valor de 0.000, lo que significa que es menor al nivel de significancia α = 0.05; y por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula en favor de la alternativa. Por lo tanto, se puede decir que la implementación acertada de un Plan de Acción Estratégico genera Valor Económico Agregado para la empresa. Además, aplicando la Prueba de Kruskal – Wallis, el p-valor es 0,076, lo que significa que es mayor que el nivel de significancia alfa; y por lo tanto, se acepta la hipótesis nula. Esto quiere decir que la mediana de las poblaciones es igual.

4.4 Discusión de resultados:

Producto de lo expuesto en el subcapítulo 4.3 se puede decir que, desde el punto de vista estadístico, existe relación entre la implementación de un plan estratégico y el valor económico agregado. No obstante, el presente trabajo de investigación también tiene otro componente, el cual está relacionado con las ciencias sociales, y desde ese punto de vista es necesario recoger ciertas consideraciones.

El primer aspecto que se debe reflexionar tiene que ver con las razones por las cuales una empresa debe elaborar un plan estratégico. Normalmente las empresas ecuatorianas se gestan por una iniciativa familiar, en donde probablemente ninguno de sus miembros tiene una formación profesional en temas administrativos; sin embargo, el empuje y deseos de superación se convierten en la razón principal para desarrollar sus negocios.

Por lo tanto, aun cuando las empresas puedan demostrar un crecimiento económico, el cual es medido a través de sus ganancias contables, éste ocurre producto del deseo o espíritu de superación de sus

fundadores; es decir, representa un crecimiento económico inicial, que quizás sea insuficiente, o para el caso de empresas que ya tienen cierto tiempo de antigüedad, podrían maximizar sus beneficios a partir de una estructura más ordenada sobre aquellos temas que la organización considera trascendental para su crecimiento.

En adición, en los resultados obtenidos en la presente investigación hemos visto que aquellas empresas que tienen mejor puntuación en la implementación de su estrategia, son justamente las que tienen mayor generación de valor económico agregado. Esto nos da la pauta para comprender que una empresa que logra implementar una estrategia de forma adecuada, obtiene un mayor valor económico agregado con respecto a aquellas que no lo tienen.

Para fortalecer la argumentación antes expuesta, se sugiere al lector revisar el Anexo N° 16, el cual presenta una tabla con las variables de investigación y los datos tabulados. Nótese que las empresas que presentan un valor económico agregado positivo (o agregación de valor) son las que tienen mejor calificación de sus trabajadores en cuanto al nivel de implementación estratégica. Por otro lado, aquellas empresas que tienen un valor económico agregado negativo (o destrucción de valor) son las que tienen los niveles más bajos de implementación.

Esto sucede porque la empresa que formula una estrategia tiene a todos sus trabajadores mirando hacia un mismo norte; es decir, todos se encuentran alineados con lo que la empresa quiere lograr. Por lo tanto, cuando existe una estrategia claramente definida, sus trabajadores saben qué es lo que se espera de ellos en un determinado tiempo, y cómo pueden alcanzar lo que se encuentra formulado en dicha estrategia.

De esta manera, el plan estratégico se convierte en una necesidad para aquellas empresas que desean maximizar sus beneficios; y en consecuencia, se puede definir al plan estratégico como aquella herramienta administrativa que la alta gerencia utiliza para establecer el camino que una organización

debe tomar, o hacia dónde se quiere llegar en un horizonte de tiempo determinado. En dicho plan se establecen dos etapas que son: la formulación e implementación de la estrategia.

Para llevar a cabo la formulación estratégica es necesario seguir algunos pasos que se relacionan con el análisis del entorno en el que se desenvuelve la organización; así como también, un estudio consciente de los atributos que tiene la empresa, permitiendo reconocer sus propias ventajas frente a los competidores cercanos en la industria.

En cuanto a la implementación estratégica, ésta debe entenderse como un proceso ordenado en el cual se democratiza la estrategia con los miembros de la organización, con el ánimo de obtener una retroalimentación de la misma. Otros aspectos fundamentales de la implementación estratégica se relacionan con la motivación que tienen los colaboradores de la empresa, y por tanto, sienten el compromiso por cumplirla.

En consecuencia, la implementación estratégica es una etapa de la planeación de la estrategia, la cual consiste en democratizar la estrategia formulada, hacer que los miembros de la organización se sientan comprometidos a cumplirla, dado que existe una motivación por alcanzar las metas trazadas.

Una última consideración para implementar apropiadamente una estrategia es el liderazgo que debe tener el gerente y el equipo de ejecutivos de la organización. Este liderazgo contribuye a la construcción de la cultura organizacional de una empresa.

El segundo aspecto que se debe considerar es que toda empresa está conformada por personas. Aun cuando esta afirmación resulte trivial, es necesario partir de este criterio para argumentar que en toda empresa existe una forma de ser, un estilo de trabajo, o un comportamiento propio, puesto que son las personas quienes hacen a la organización. Es decir, en cada

organización existe una “identidad propia”, y esto se llama cultura organizacional.

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, y tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones (Schein, 2013).

De esta manera, la cultura organizacional es lo que hace a cada empresa como única en el entorno o industria en el cual se desenvuelve, y esta “personalidad” que la empresa va adquiriendo con el pasar del tiempo, se va forjando con los trabajadores que la conforman; pero además, con el estilo de dirección que el gerente sea capaz de establecer a través de su liderazgo. El liderazgo se puede comprender como el conjunto de cualidades que posee una persona para poder encaminar o conducir a otras hacia un momento deseado, como por ejemplo, una meta esperada. Dicho de otro modo, el liderazgo significa que las características conductuales o personalidad de un individuo, permiten influir o inspirar en un grupo de personas para alcanzar un fin deseado.

Ahora bien, este liderazgo resulta de gran importancia en la planeación de una estrategia; puesto que, la personalidad del gerente juega un rol fundamental en la implementación de la estrategia formulada, dado que es éste quien debe influir en los miembros de la organización para la obtención de los resultados esperados.

De esta manera, si la formulación es la primera etapa del plan estratégico, su implementación, como segunda etapa, es la forma en que se pondrá en práctica dicha formulación, y el gerente debe encaminar a toda la organización para ejecutar esta estrategia. De tal manera que si una empresa hace todos los esfuerzos por formular una estrategia, pero ésta no tiene una ejecución o implementación adecuada, la planeación estratégica de la empresa será un fracaso.

Con respecto a la estadística descriptiva de la variable Implementación de Plan Estratégico, es importante destacar que en la afirmación N° 1, la cual señala: “Esta empresa tiene un plan estratégico, el cual ha sido promovido y comunicado por los ejecutivos de la organización”, el 46,67% de los trabajadores encuestados calificaron 1 a esta afirmación, lo que significa que están “Totalmente en Desacuerdo”. Sin embargo, esta calificación se debe a que los trabajadores declaraban la existencia de un plan estratégico que nunca fue promovido por los ejecutivos. Es decir, no es que no existe un plan estratégico en la empresa, sino que el plan estratégico no fue democratizado con sus trabajadores.

CAPÍTULO 5: IMPACTOS

5.1 Propuesta para la solución del problema:

Como propuesta para solucionar esta problemática, se piensa que la alternativa idónea para alcanzar una correcta implementación de planes estratégicos se encuentra principalmente en el liderazgo, o capacidad que tenga el gerente para influir en la forma de ser o de actuar en un grupo de personas. De esta manera, la asertividad, carisma, empatía, integridad, capacidad de comunicarse, la confianza que el gerente pueda inspirar en su organización; así como también, otras cualidades importantes de un gerente que puedan contribuir al normal desenvolvimiento de una organización, establecen un horizonte claro para una implementación apropiada del plan estratégico empresarial.

No obstante, además de las cualidades que un gerente debe tener para implementar apropiadamente un plan estratégico, se debe considerar otros aspectos de la organización, los cuales permiten conocer, en alguna medida, qué tan apropiada ha sido la implementación de un plan estratégico empresarial. A lo largo de esta investigación hemos visto que muchos trabajadores no estuvieron de acuerdo en la afirmación de que la empresa tiene un plan estratégico que ha sido promovido o socializado apropiadamente en la organización. Eso denota un divorcio entre lo que la gerencia pretende

alcanzar, a través de su estrategia, y lo que los trabajadores tienen conocimiento sobre qué es lo que tienen que hacer para alcanzar dicha estrategia, si están de acuerdo con la misma, si existe algún interés por parte de los trabajadores para poner en práctica la estrategia, interés que no debe ser únicamente por el simple hecho de que reciben mensualmente un sueldo; sino más bien, por ese algo que los inspire a alcanzar los objetivos planteados por la gerencia, lo cual se traduce en el grado o nivel de motivación que puedan sentir; y finalmente, por la convicción de que todos los días deben realizar su trabajo diario, pensando que de esa única manera serán alcanzadas las metas planificadas, lo cual se puede traducir como el compromiso del trabajador hacia la organización.

Así, es importante considerar aspectos como la democratización de la estrategia, la motivación de sus trabajadores para poner en práctica dicho plan estratégico, y el grado de compromiso que éstos puedan tener para alcanzarla. Ahora bien, de acuerdo a lo que señala el diccionario en línea de la Real Academia de la Lengua Española (en sus siglas RAE), la democracia se la define como la forma de gobierno en la que el poder político es ejercido por los ciudadanos.

Esto quiere decir que si lo llevamos al plano organizacional, una empresa es como un pequeño gobierno, en donde los trabajadores, quienes serían sus “ciudadanos”, deberían ejercer cierto “poder político”, que en el caso empresarial sería como el grado de empoderamiento que éstos puedan tener para opinar en la formulación e implementación de la estrategia, con el fin de aceptar dicha estrategia propuesta por la gerencia.

Lo que se quiere expresar, es que el plan estratégico, o estrategia, no se impone, sino que se propone; no se trata de comunicar cuál o cuáles son las nuevas metas para este año, lo cual es probablemente recibido por el trabajador con desinterés; sino más bien, se los motiva explicándoles por qué ellos tienen una participación fundamental en la consecución de las metas para que se sientan motivados. Finalmente, a los trabajadores de la

organización se los debe hacer sentir que son parte fundamental de la empresa, con el objeto de que se sientan comprometidos con la misma.

5.2 Costos de implementación de la propuesta:

El costo de implementar esta propuesta se refiere a los costos que debe incurrir la gerencia para poner en práctica la nueva estrategia empresarial. De esta manera, los costos de la implementación de un plan estratégico empresarial están asociados con todo aquello que se relacione con la capacitación y motivación de los trabajadores de la empresa, para que puedan lograr una adecuada implementación.

En tal sentido, los costos de la implementación estratégica podrían estar relacionados con los honorarios o pagos de servicios profesionales que se generen fruto de la contratación de una empresa especializada en coaching, temas de liderazgo para la gerencia general y otras áreas gerenciales como la de recursos humanos, quienes deben sentirse fuertemente inspirados en la democratización de la estrategia.

Sin embargo, no solo se requiere de un profesional o empresa que preste este tipo de servicios; sino también, especialistas de otras áreas, como por ejemplo profesionales acreditados en la medición o implementación de un plan estratégico. Podrían ser profesionales con experiencia comprobada en temas de herramientas de control de gestión, con la finalidad de cuantificar en alguna medida, los resultados esperados producto de la implementación de una estrategia.

En este sentido, se sugiere que implementen la herramienta financiera de Valor Económico Agregado (VEA), para que se mida la generación

económica de valor en la empresa. Otra alternativa es la contratación de especialistas en la herramienta de control de gestión denominada Cuadro de Mando Integral, o Balance Scored Card (BSC en sus siglas en inglés), que es una herramienta de gestión que permite medir el desenvolvimiento de la organización a través de indicadores de medición, los cuales desembocan en resultados económicos para la empresa.

La contratación de todos los especialistas antes descritos tienen un costo diferente, dependiendo de la experiencia del profesional o empresa que preste el servicio, así como también, de los precios de mercado que se manejen en cada país. Por esta razón, no se propone al lector un monto fijo de los costos que una empresa podría incurrir en la contratación de este tipo de profesionales, puesto que en el mercado, estos servicios tienen valores diferentes.

5.3 Beneficios que aporta la propuesta:

De acuerdo a lo presentado en el subcapítulo 4.3, el cual habla de la presentación de resultados de los datos estadísticos de las variables de investigación, se puede argumentar que mientras mayor sea la Implementación del Plan Estratégico (IPE), mayor será el Valor Económico Agregado (VEA) que la empresa pueda generar, puesto que se ha demostrado que existe una relación entre estas variables.

No obstante, no solo el beneficio que aporta esta propuesta está en la agregación de valor que pueda generar, sino también en el clima organizacional que se pueda alcanzar dentro de la empresa, lo cual genera un impacto favorable en las actividades del negocio.

Ambos aspectos fortalecen la justificación práctica planteada en el acápite 1.3.2 de este trabajo de investigación, puesto que se plantea como propósito motivar a la gerencia en la implementación de un plan estratégico, con el ánimo de incrementar el Valor Económico Agregado de la empresa, para beneficio de los accionistas, y de los “stakeholders” o terceros interesados, tales como los trabajadores de la organización.

CONCLUSIONES:

Como conclusiones del presente trabajo de investigación se puede destacar lo siguiente:

1. Dado que el objetivo general de esta investigación es determinar la relación que existe entre la implementación adecuada de un Plan Estratégico y la generación de Valor Económico Agregado; y por consiguiente, se plantea como hipótesis general que la implementación adecuada de un Plan Estratégico se relaciona directamente con la generación de Valor Económico Agregado en las empresas, porque sus trabajadores se sienten comprometidos con la organización, se concluye que si existe una relación directa entre la implementación adecuada de un plan estratégico y la generación de valor económico agregado en la empresa. Esto se puede determinar a través de los resultados estadísticos obtenidos en nuestro estudio, tales como el coeficiente de Correlación de Spearman, el cual determinó una relación entre ambas variables de investigación, según los resultados presentados en el subcapítulo 4.3.

2. Que el primer objetivo específico de la investigación fue conocer de qué forma la Misión y Visión de una empresa contribuyen a la generación de Valor Económico Agregado, generando como primer hipótesis específica que la aceptación democrática de la Misión y Visión de una empresa contribuyen a la generación de

Valor Económico Agregado, concluyéndose que la Misión y Visión de la empresa contribuyen a la generación de Valor Económico Agregado, en la medida en que sean éstas democratizadas de forma consensuada por la organización, de tal manera que los trabajadores se sientan parte de la razón de ser del negocio, y de cómo quisieran ser vistos como organización en un futuro. Todo esto coadyuva a la motivación y el compromiso de los trabajadores, teniendo un impacto favorable en la agregación de valor económico para la empresa.

3. Que el segundo objetivo específico de la investigación fue determinar de qué manera los Objetivos Estratégicos de una empresa contribuyen a la generación de Valor Económico Agregado, formulándose la segunda hipótesis específica, la cual plantea que el compromiso de la organización con los Objetivos Estratégicos contribuyen a la generación de Valor Económico Agregado; y en conclusión, dado los resultados que se presentan, los objetivos estratégicos de una empresa sí contribuyen a la generación de Valor Económico Agregado, cuando dichos objetivos se convierten en metas que sean medibles, cuantificables, y de alguna manera, tangibles para la organización. Es decir, significa que permitan generar valor económico agregado. Esto último se consigue con la comprensión y aceptación de las metas planteadas por la empresa.

4. Que el tercer objetivo específico planteado en la investigación fue demostrar si una empresa genera Valor Económico Agregado cuando implementa acertadamente un Plan de Acción Estratégico, generando el planteamiento de la tercera hipótesis específica, el cual expresa que la implementación acertada de un Plan de Acción Estratégico genera Valor Económico Agregado para la empresa, lo que se concluye que si existe una

relación directa entre la implementación de Planes de Acción Estratégicos y la generación de Valor Económico Agregado, dado que si los miembros de la organización tienen un conocimiento claro de la estrategia del negocio, se enfocarán en sus planes, los cuales tienen metas y objetivos conocidos por todos, y por consiguiente, se agregará valor para el negocio.

RECOMENDACIONES:

Como recomendaciones al presente trabajo de investigación, podemos enumerar las siguientes:

1. Comprender la importancia del rol participativo que deben tener todos los trabajadores de una organización en la estrategia del negocio. La participación de los trabajadores no debe estar únicamente en el momento de la implementación de la estrategia, sino desde el momento de su formulación, con el objeto de que se sientan parte del camino que la empresa tomará en el futuro.

2. Se sugiere la contratación de una empresa asesora, o profesionales especializados en temas de planeación estratégica, puesto que el proceso de formulación e implementación debe estar a cargo de personas imparciales, y con experiencia comprobada en temas de planeación, liderazgo, coaching, motivación, etc., quienes actuarán como coordinadores de dicha planeación.

3. Crear un equipo de trabajo multidisciplinario para la planeación de la estrategia del negocio, y que trabaje estrechamente con los asesores. Dicho equipo debe estar compuesto por trabajadores de todas las áreas, y de todos los rangos jerárquicos de la organización.

4. Elaborar reuniones frecuentes del avance de la planeación de la estrategia. En éstas se debe ir involucrando al personal de la empresa, para recibir una retroalimentación de dicho proceso de planeación; y además, para que todos se vayan familiarizando de las expectativas que la gerencia tiene sobre las actividades de sus trabajadores.

5. Asignar tareas y límites de tiempo a los trabajadores que ayudarán a que la organización alcance sus metas. En una implementación estratégica se debe considerar un mapa estratégico que contemple la participación de trabajadores del área financiera, comercial, recursos humanos y operaciones.

6. Establecer herramientas de medición de la gestión del negocio. Se puede utilizar la herramienta de Valor Económico Agregado (VEA) como uno de los indicadores financieros más importantes para medir las mejoras en el ámbito financiero de la organización. Sin embargo, otras herramientas de gestión más completas también pueden ser utilizadas, como por ejemplo la herramienta de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral o Balance Scored Card (BSC por sus siglas en inglés), la cual integra a todas las áreas de la organización, y establece un mapa estratégico con indicadores y metas para la obtención de resultados en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Abreu, M., & Morales, J. (2013). El Valor Económico Agregado y la Generación Económica Operativa en la industria de México. *Comercio Exterior*, 32-48.

Aguirre. (2014). *Planeación Estratégica y Productividad Laboral.* Quetzaltenango.

Araque, & Cruz. (2014). *Planificación Estratégica de la empresa AICA.* Quito.

Aréchiga, J. (2015). *Metodología para la valuación de empresas mediante el enfoque de Valor Económico Agregado.* México D.F.

Baculima, G., & Méndez, J. (2013). *Análisis del Valor Económico Agregado (EVA) en el sector financiero popular y solidario de la ciudad de Cuenca desde el año 2013.* Cuenca.

Barreiros, A. (Marzo de 2012). Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors. Quito, Ecuador.

Bravo, F. (2015). *La importancia del Rol Estratégico de RRHH: Caso de una empresa chilena.* Santiago de Chile.

Bunge, M. (1981). *Epistemología.* Barcelona: Ariel.

Camargo, W., & Navarro, J. (Agosto de 2014). Estudio del método Valor Económico Agregado (EVA), como indicador de la gerencia basada en valor. Maturín, Venezuela.

Campillay, P. (2012). *Planificación Estratégica para una empresa productora de carne.* Santiago de Chile.

Campos. (2014). *Aplicación de un sistema de planificación estratégica.* Santiago de Chile.

Cano, A., & Cifuentes, D. (2013). *Diseño e Implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.* Bogotá.

Contreras, M. (2013). *El Valor Económico Agregado (EVA) como método de valoración aplicado a los bancos privados del Ecuador.* Cuenca.

Cova, & Moreno. (2012). *Diseño de un Plan Estratégico para el mejoramiento de las actividades de una microempresa.* Barcelona.

Daniel, W. (2010). *Bioestadística: Base para el análisis de las ciencias de la salud* (4ta. ed.). Monterrey, México: Limusa Wiley.

Descartes, R. (1619). *Discurso del Método.* Leiden - antigua ciudad de Holanda.

Díaz, L. (2014). *El Valor Económico Agregado como técnica para la selección de proyectos agroindustriales.* Guayana Venezolana.

Escobar, G. (2012). *Medición del Valor Económico Agregado de las PYMES en la ciudad de Manizales para el sector de alimentos.* Manizales.

Galvez, D. (Marzo de 2013). Modelo de Planeación Estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez "EMG Hierro Forjado". Quito, Ecuador.

Gómez, G. (2013). Empresas Familiares: La II y III generación han transformado el modelo gerencial. *Perspectiva*, 14 - 16.

González, J. (2012). *Propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica a la empresa Centro de Diversión "Polo's Club".* Colima.

Grauer, R. (November de 1985). Beta in Linear Risk tolerance economies. *Management Science, 31*(11), 1390-1402.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill.

Leyva, C. (2014). El Valor Económico Agregado (EVA) como estrategia para la gestión en las empresas automotrices en Lima Metropolitana, año 2013. Lima, Perú.

Li, F. (2010). El Valor Económico Agregado (EVA) en el valor del negocio. *Revista Nacional de Administración*, 55 - 70.

Milla, A. (2014). El EVA (Economic Value Added): ¿Un indicador de gestión o un indicador de creación de valor?. *Análisis Financiero*, 58-73.

Pacheco, R. (2013). *El EVA y la creación de valor en las empresas peruanas.* Lima.

Parra, J. (Marzo de 2012). Análisis del Valor Económico Agregado en Banco Mercantil. Caracas, Venezuela.

Polo. (2013). *Diseño del Plan Estratégico 2013 - 2016 para la Constructora Rodríguez.* Quito.

Porón. (2012). *Implementación de la Planificación Estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la Municipalidad de El Tejar Chimaltenango.* Guatemala.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva.* Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Rueda, J. (2014). *Diseño de un Modelo de Planeación Estratégica soportado en el sistema gerencial de Norton y Kaplan, aplicable a las MIPYMES de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá.* Bogotá.

Sapag, N., & Sapag, R. (2011). *Preparación y Evaluación de Proyectos.* Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.

Schein, E. (2013). *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking instead of Telling.* San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Sharpe, W. (September de 1964). Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk. *Journal of Finance*, 425 - 442.

Soto, M. (2012). *Planificación Estratégica y establecimiento de Cuadro de Mando Integral para la empresa Energías Renovables Windled Austral S.A.* Puerto Montt - Chile.

Tobar, K. (2013). Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa Rhenania S.A. ubicada en la ciudad de Quito. Quito, Ecuador.

Van, J. (2011). *Administración Financiera.* México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Zamora, F. (2013). *Estudio y aplicación del EVA en el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño.* Cuenca.

ANEXOS:

Anexo N° 1: Operacionalización de las variables.

NOMBRE DE LA VARIABLE: VALOR ECONÓMICO AGREGADO (VEA)			
DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Rentabilidad que se obtiene después de restarle a la utilidad operativa después de impuestos, todos los costos del capital utilizado por la empresa.			
Variable:	**Dimensión:**	**Indicadores:**	**Ítems:**
Variable Y = Valor Económico Agregado	Agregación de Valor	Utilidad Operativa Después de Impuestos (UODI) mayor que el Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC) invertido, multiplicado por el Capital (K): UODI > (CPPC*K)	¿Cuál es la Utilidad Operativa Después de Impuestos (UODI)? ¿Cuál es el Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC)? ¿A cuánto asciende el Capital invertido por la empresa (K)?
	Nivel de Indiferencia	Utilidad Operativa Después de Impuestos (UODI) igual que el Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC) Invertido, multiplicado por el Capital (K): UODI = (CPPC*K)	
	Destrucción de Valor	Utilidad Operativa Después de Impuestos (UODI) menor que el Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC) Invertido, multiplicado por el Capital (K): UODI < (CPPC*K)	

NOMBRE DE LA VARIABLE: IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO			
DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Forma en la cual se pone en práctica la estrategia formulada en una organización.			
Variable:	**Dimensión:**	**Indicadores:**	**Ítems:**
Variable X = Implementación de Plan Estratégico	Democratización de la estrategia.	Nivel de participación o involucramiento que tienen los trabajadores de una organización en la formulación de la estrategia de la empresa.	1. En esta empresa existe un plan estratégico, el cual ha sido promovido y comunicado por los ejecutivos de la organización. 2. He participado o contribuido en la elaboración del plan estratégico de la empresa. 3. Comprendo perfectamente cuál es la misión de la organización. 4. Desde mi punto de vista, la misión de la empresa está acorde con lo que nosotros hacemos o contribuimos en la industria y el mercado. 5. Entiendo cuáles son las acciones estratégicas de la organización.
	Motivación.	Nivel de entusiasmo por alcanzar las metas establecidas en la organización.	6. Pienso que la organización está correctamente encaminada para alcanzar su visión. 7. Los objetivos estratégicos se están cumpliendo, o tengo la convicción de que se cumplirán según lo estipulado. 8. Tengo la certeza de que las acciones estratégicas que la organización se plantea no serán fácilmente copiadas por nuestros competidores cercanos; y además, podrán perdurar por un largo tiempo.
	Compromiso.	Grado en que los miembros de una organización o departamento perciben que colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo.	9. Me siento comprometido a cumplir con el plan estratégico de la empresa. 10. La visión de la organización proyecta lo que nosotros, como empresa, deseamos ser vistos por los demás, o ser reconocidos en el futuro. 11. Me siento comprometido a cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. 12. El compromiso de los trabajadores con las acciones estratégicas de la empresa genera utilidades.

Anexo N° 2: Formato de encuesta.

Encuesta para medir nivel de implementación del Plan Estratégico en las organizaciones

Apreciado encuestado, la siguiente encuesta le tomará un máximo de 10 minutos, y está orientada a contribuir con una investigación relacionada con la implementación del plan estratégico de las organizaciones, y su incidencia o impacto esperado en la generación de Valor Económico Agregado (VEA). Se presentará una lista de afirmaciones, de las cuales usted, como trabajador de la empresa, puede sentirse identificado con respecto a temas de planeación estratégica en su organización. Por favor, lea cuidadosamente las afirmaciones antes de contestar, y elija una alternativa que describa de mejor forma su manera de pensar. Dado que las personas tenemos opiniones diferentes, no existen respuestas correctas o incorrectas. Para decidir apropiadamente en cada afirmación, simplemente tenga en mente cómo es usted generalmente. Para el desarrollo de esta encuesta, se utilizará la siguiente escala Likert:

1 ( ) **2 ( )** **3 ( )** **4 ( )** **5 ( )**

En donde:

1 = Totalmente en desacuerdo.

2 = Desacuerdo.

3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (sin opinión).

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo.

Las afirmaciones que debe leer se encuentran a continuación, pero antes quisiéramos conocer el perfil del encuestado y la empresa. Muchas gracias por participar en esta encuesta.

PERFIL DEL ENCUESTADO	
¿En dónde trabaja?	
¿Cuál es su nivel jerárquico en la organización?	
Gerente	
Subgerente	
Jefe / Supervisor	
Asistente / Secretaria / Operador	
¿Cuántos años de antigüedad tiene en la empresa?	
Menos de 1 año	
De 1 a 3 años	
De 3 a 5 años	
De 5 a 10 años	
Más de 10 años	
¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?	
De 1 a 10	
De 11 a 30	
De 31 a 60	
De 61 a 100	
Más de 100	

ITEM	AFIRMACIONES	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Esta empresa tiene un plan estratégico, el cual ha sido promovido y comunicado por los ejecutivos de la organización.					
2.	He participado o contribuido en la elaboración del plan estratégico de esta empresa.					
3.	Comprendo perfectamente cuál es la misión de esta organización.					
4.	La misión de esta empresa está acorde con lo que nosotros hacemos o aportamos en la industria y el mercado.					
5.	Sé cuáles son las acciones estratégicas de esta organización.					
6.	Pienso que la organización está correctamente encaminada para alcanzar su visión.					
7.	Los objetivos estratégicos se están cumpliendo, o tengo la convicción de que se cumplirán según lo estipulado.					
8.	Las acciones estratégicas de esta organización no podrán ser copiadas por nuestros competidores, y se mantendrán por buen tiempo.					
9.	Me siento comprometido a cumplir con el plan estratégico de esta empresa.					
10.	La visión de esta organización proyecta cómo la empresa desea ser vista en el futuro.					
11.	Me siento comprometido a cumplir con los objetivos estratégicos de esta organización.					
12.	El compromiso de los trabajadores con las acciones estratégicas de esta empresa genera valor económico agregado.					

Anexo N° 3: Variables para la matriz de datos.

NOMBRE DE LA VARIABLE: IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

	Item No.: 1	Item No.: 2	Item No.: 3	Item No.: 4	Item No.: 5	Item No.: 6	Item No.: 7	Item No.: 8	Item No.: 9	Item No.: 10	Item No.: 11	Item No.: 12
Empresa 1												
Empresa 2												
Empresa 3												
Empresa k												

NOMBRE DE LA VARIABLE: VALOR ECONÓMICO AGREGADO

	Utilidad Operativa después de Impuestos (UODI)	Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC)	Capital (K)
Empresa 1			
Empresa 2			
Empresa 3			
Empresa k			

Anexo N° 4: Variables de la investigación.

VARIABLE INDEPENDIENTE

	Implementación de Plan Estratégico
Empresa 1	$\sum_{i=1}^{15} Item\ (i) / \sum_{i=1}^{n} Trabajador\ (i) / \sum_{i=1}^{n} Respuesta\ (i)$
Empresa 2	$\sum_{i=1}^{15} Item\ (i) / \sum_{i=1}^{n} Trabajador\ (i) / \sum_{i=1}^{n} Respuesta\ (i)$
Empresa 3	$\sum_{i=1}^{15} Item\ (i) / \sum_{i=1}^{n} Trabajador\ (i) / \sum_{i=1}^{n} Respuesta\ (i)$
Empresa K	$\sum_{i=1}^{15} Item\ (i) / \sum_{i=1}^{n} Trabajador\ (i) / \sum_{i=1}^{n} Respuesta\ (i)$

VARIABLE DEPENDIENTE

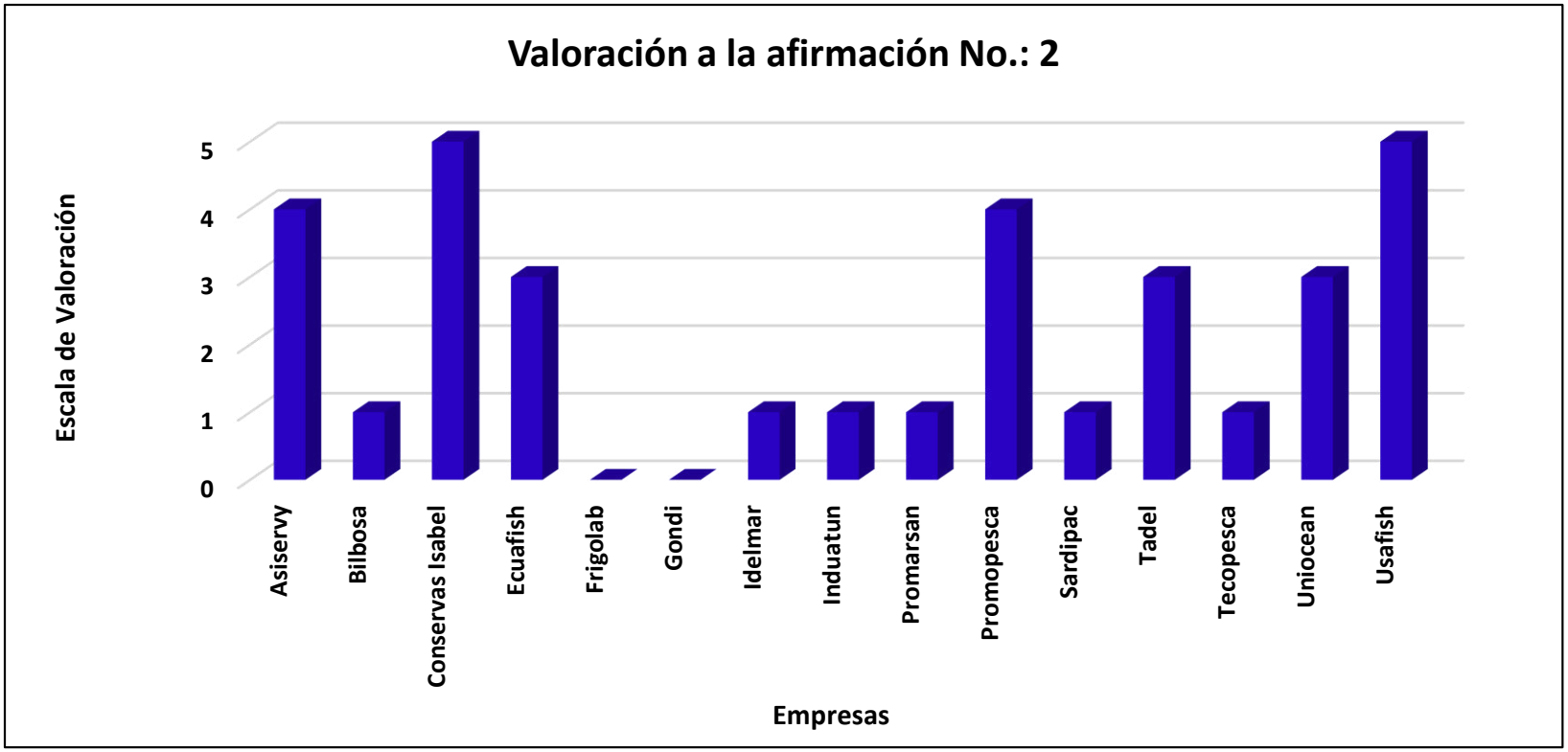
	Valor Económico Agregado
Empresa 1	UODI – (CPPC * K)
Empresa 2	UODI – (CPPC * K)
Empresa 3	UODI – (CPPC * K)
Empresa K	UODI – (CPPC * K)

Anexo N° 5: Tabulación de datos de la encuesta de Implementación de Plan Estratégico.

EMPRESA	Variables de la Matriz de Datos												SUMA	Número de encuestados	SUBTOTAL	Variable de la Investigación
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				Implementación de Plan Estratégico
Asiservy	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	1	48	4,00
Bilbosa	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	15	1	15	1,25
Conservas Isabel	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	1	60	5,00
Ecuafish	5	3	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	24	1	24	2,00
Frigolab	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	4	3	12	1,00
Gondi	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0,08
Idelmar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1	12	1,00
Induatun	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0,17
Promarsan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1	12	1,00
Promopesca	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	54	2	108	9,00
Sardipac	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	9	0,75
Tadel	5	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	42	1	42	3,50
Tecopesca	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4	0,33
Uniocean	5	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	36	1	36	3,00
Usafish	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	42	2	84	7,00

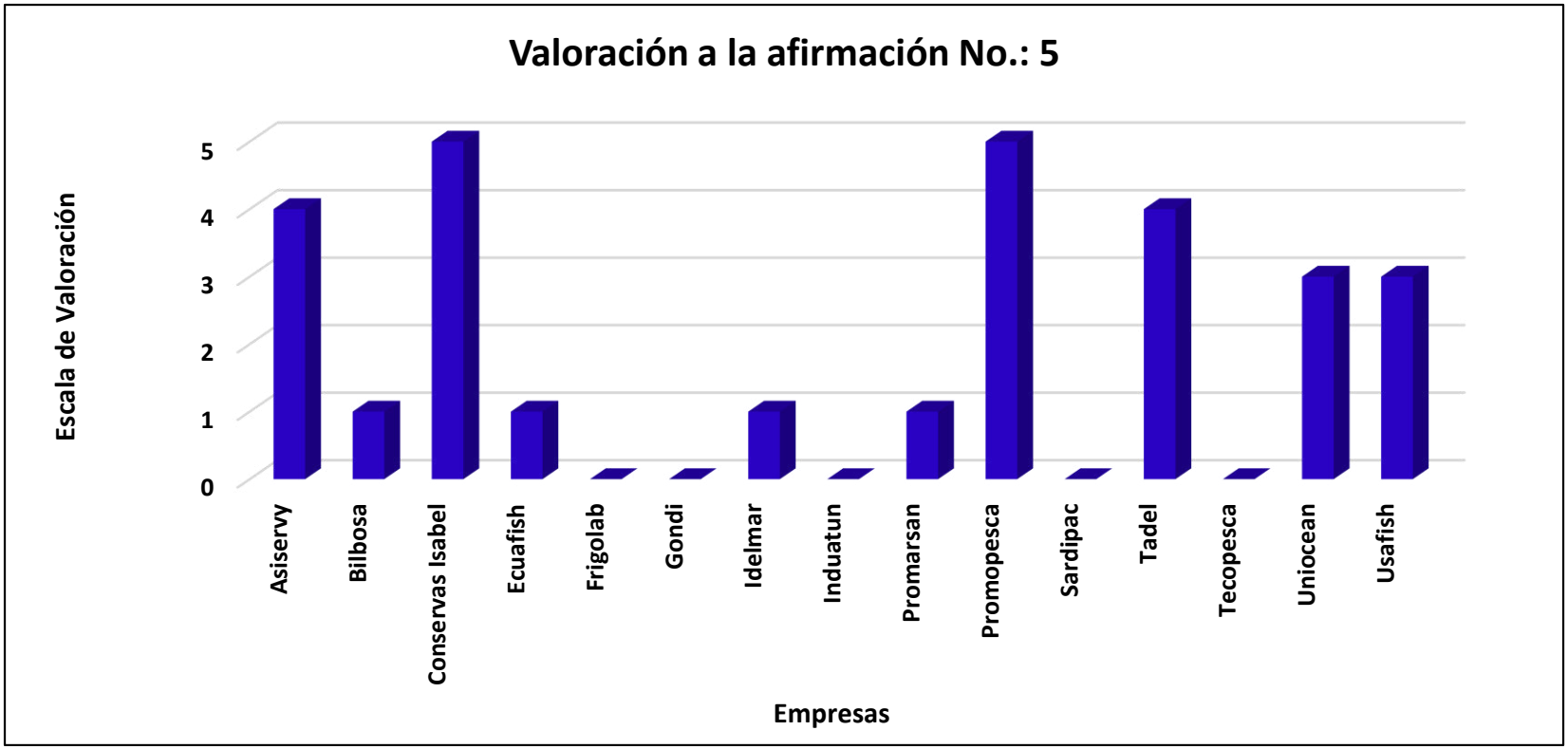
Anexo N° 6: Valoración de empresas por cada variable de la matriz de datos.




Valoración a la afirmación No.: 2
Escala de Valoración
0
1
2
3
4
5
Asiservy
Bilbosa
Conservas Isabel
Ecuafish
Frigolab
Gondi
Idelmar
Induatun
Promarsan
Promopesca
Sardipac
Tadel
Tecopesca
Uniocean
Usafish
Empresas

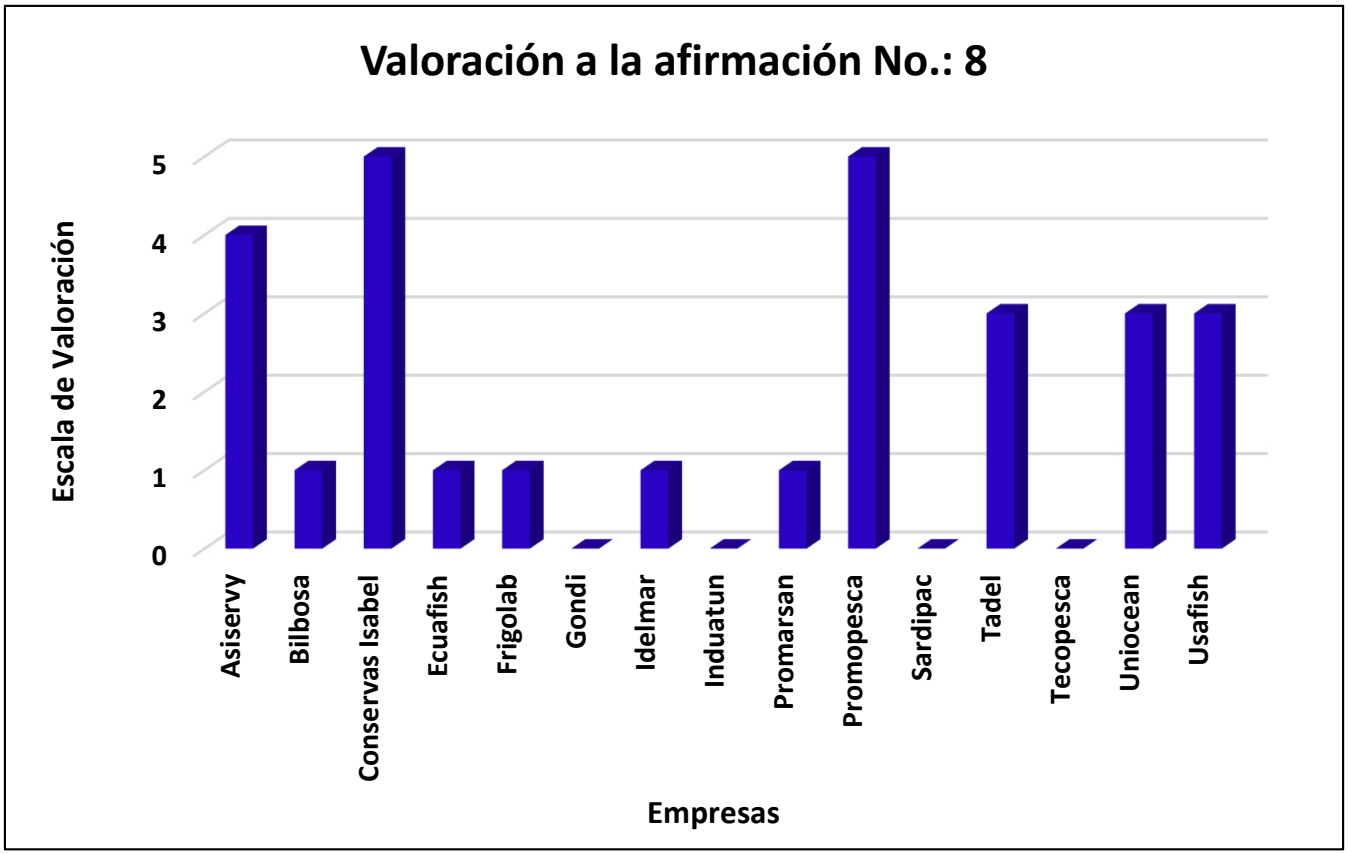

Valoración a la afirmación No.: 3
Escala de Valoración
0
1
2
3
4
5
Asiservy
Bilbosa
Conservas Isabel
Ecuafish
Frigolab
Gondi
Idelmar
Induatun
Promarsan
Promopesca
Sardipac
Tadel
Tecopesca
Uniocean
Usafish
Empresas

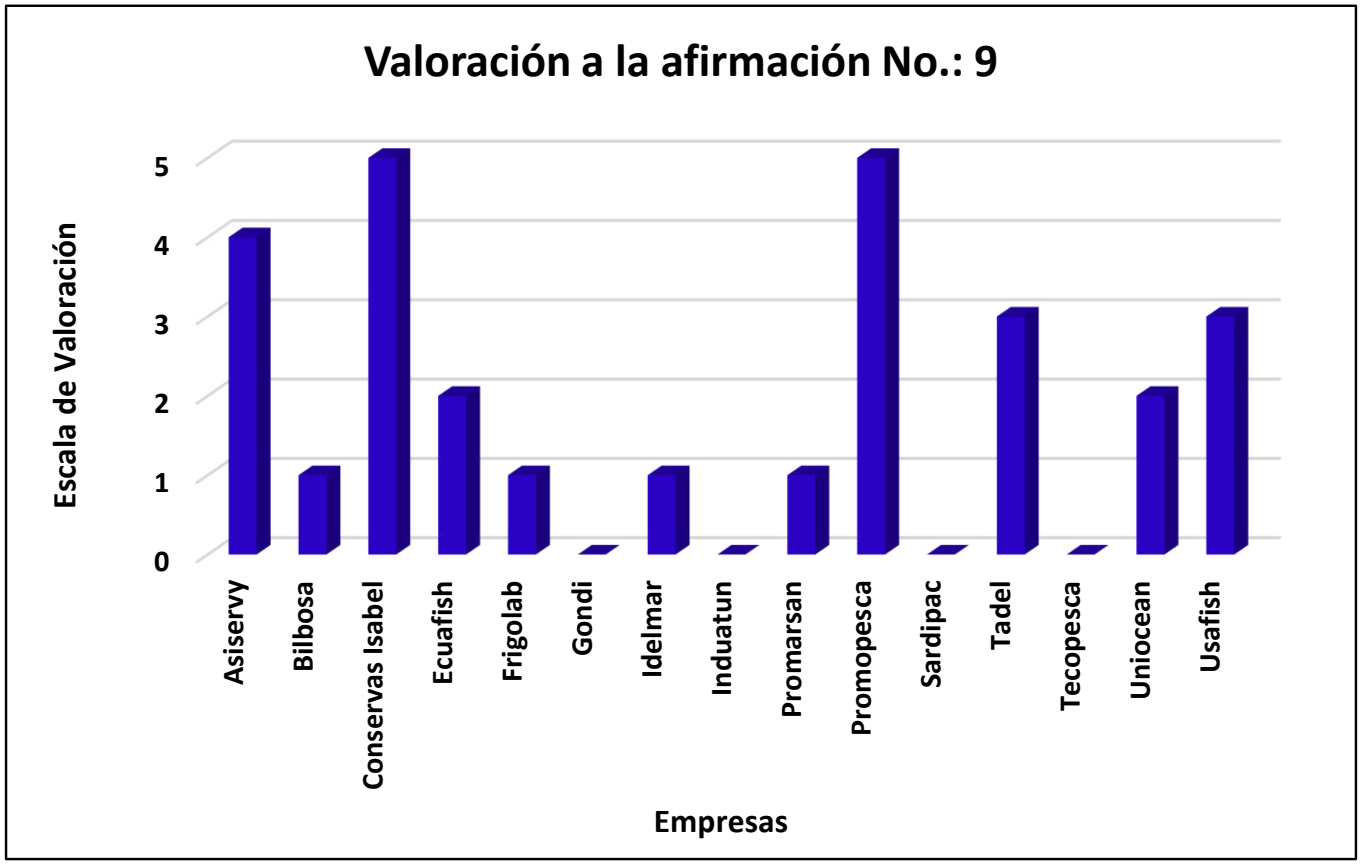

Valoración a la afirmación No.: 4
Escala de Valoración
0
1
2
3
4
5
Asiservy
Bilbosa
Conservas Isabel
Ecuafish
Frigolab
Gondi
Idelmar
Induatun
Promarsan
Promopesca
Sardipac
Tadel
Tecopesca
Uniocean
Usafish
Empresas

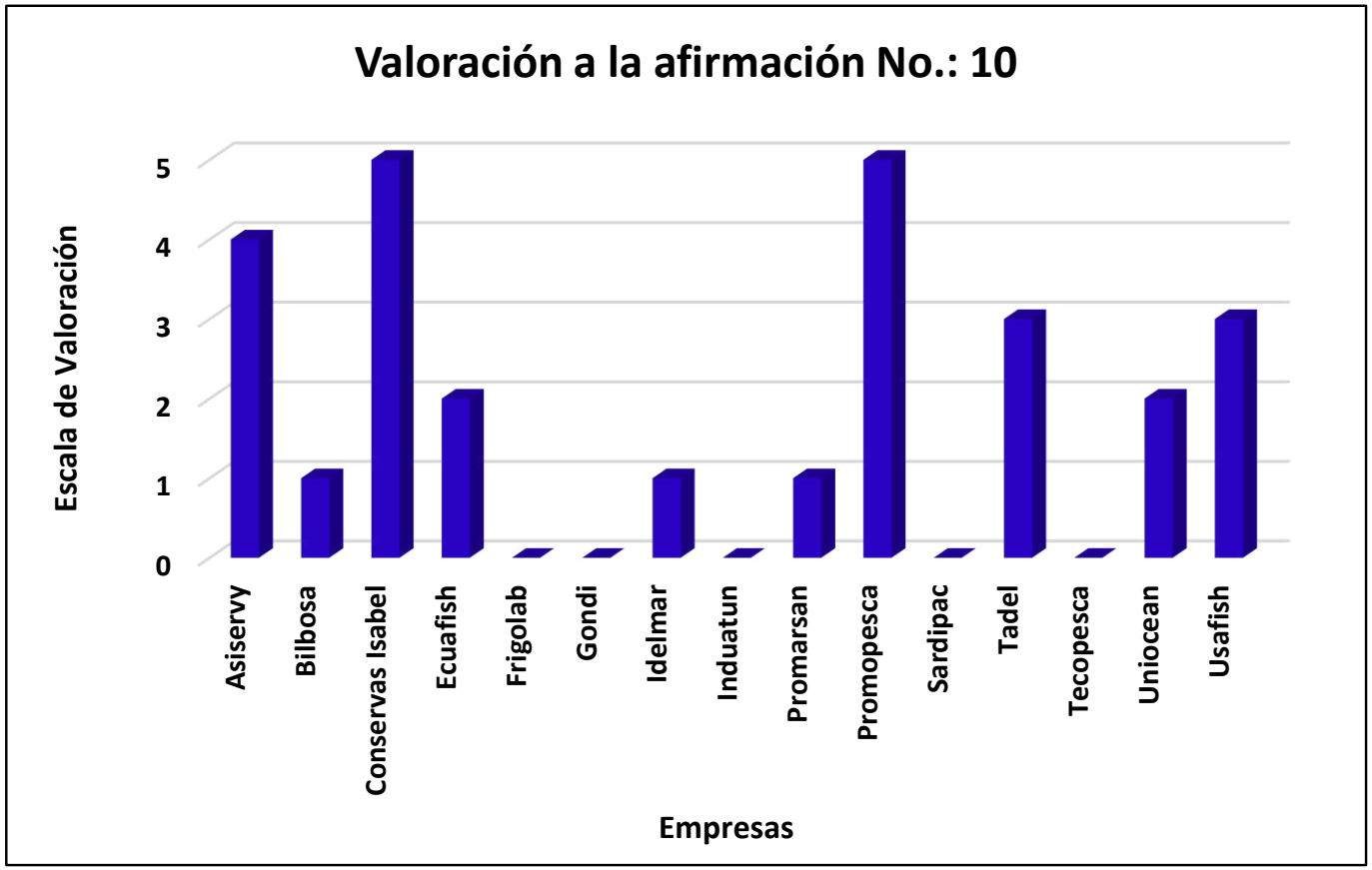

Valoración a la afirmación No.: 5
Escala de Valoración
0
1
2
3
4
5
Asiservy
Bilbosa
Conservas Isabel
Ecuafish
Frigolab
Gondi
Idelmar
Induatun
Promarsan
Promopesca
Sardipac
Tadel
Tecopesca
Uniocean
Usafish
Empresas

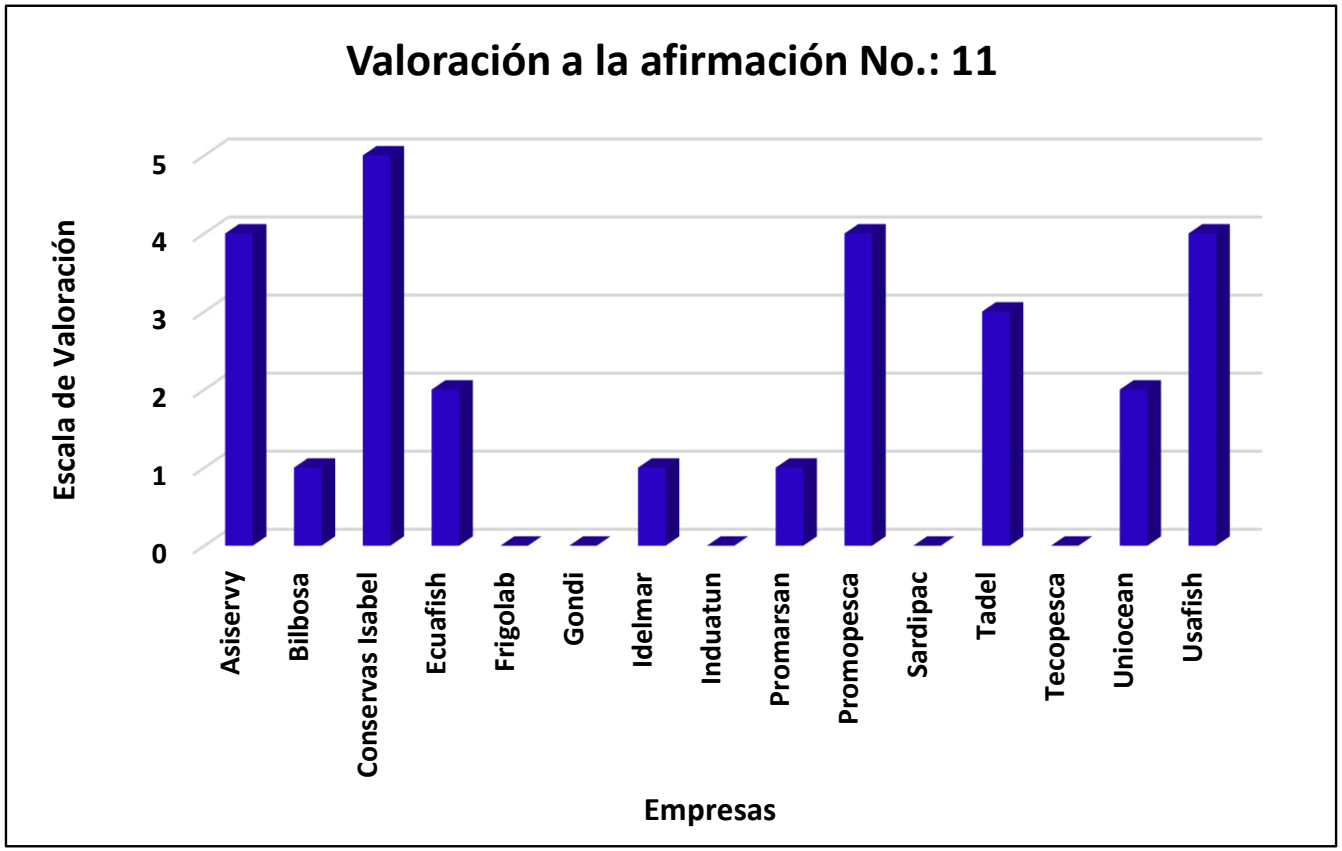

Valoración a la afirmación No.: 6
Escala de Valoración
0
1
2
3
4
5
Asiservy
Bilbosa
Conservas Isabel
Ecuafish
Frigolab
Gondi
Idelmar
Induatun
Promarsan
Promopesca
Sardipac
Tadel
Tecopesca
Uniocean
Usafish
Empresas

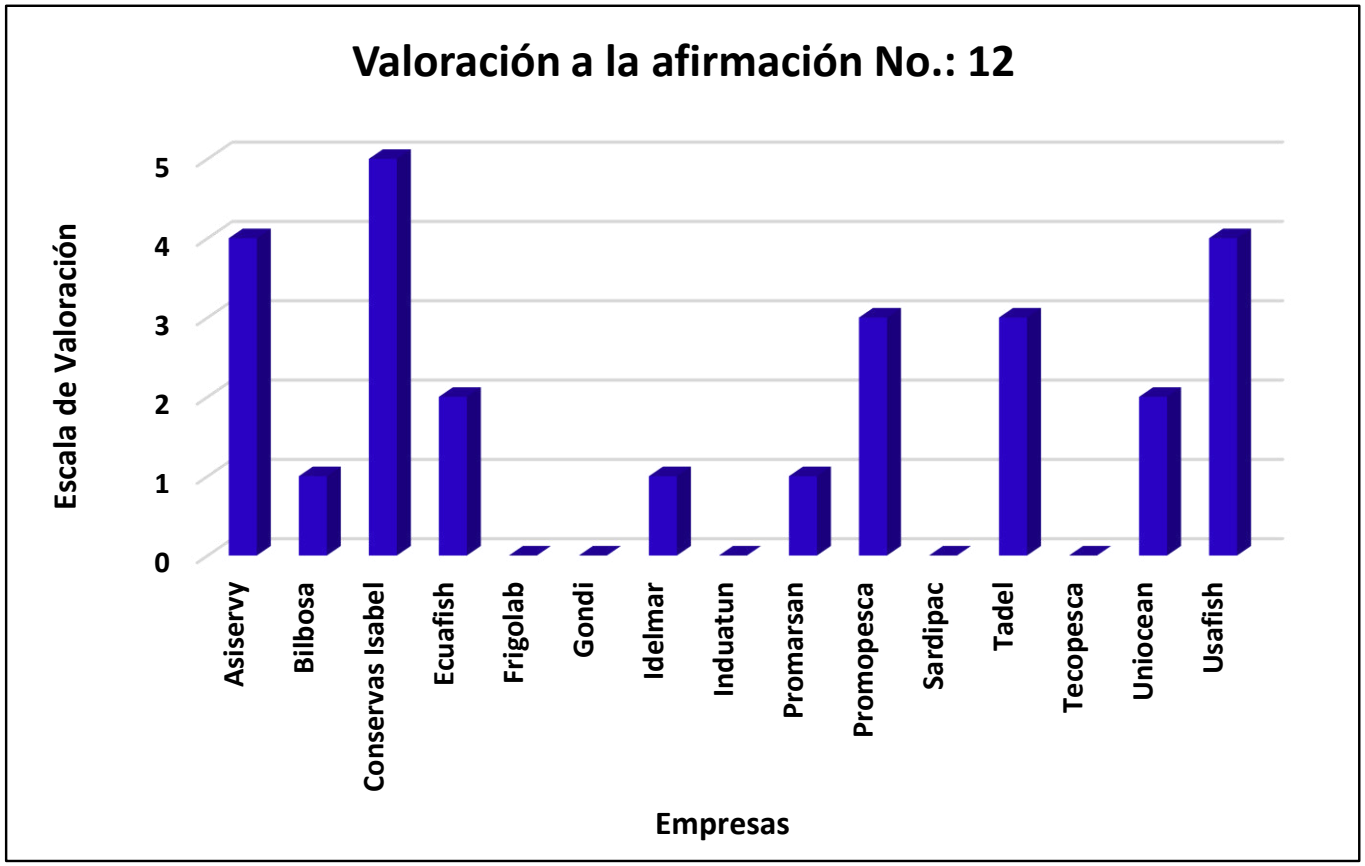

Valoración a la afirmación No.: 7
Escala de Valoración
5
4
3
2
1
0
Asiservy
Bilbosa
Conservas Isabel
Ecuafish
Frigolab
Gondi
Idelmar
Induatun
Promarsan
Promopesca
Sardipac
Tadel
Tecopesca
Uniocean
Usafish
Empresas


Valoración a la afirmación No.: 8
Escala de Valoración
0
1
2
3
4
5
Asiservy
Bilbosa
Conservas Isabel
Ecuafish
Frigolab
Gondi
Idelmar
Induatun
Promarsan
Promopesca
Sardipac
Tadel
Tecopesca
Uniocean
Usafish
Empresas


Valoración a la afirmación No.: 9
Escala de Valoración
5
4
3
2
1
0
Asiservy
Bilbosa
Conservas Isabel
Ecuafish
Frigolab
Gondi
Idelmar
Induatun
Promarsan
Promopesca
Sardipac
Tadel
Tecopesca
Uniocean
Usafish
Empresas


Valoración a la afirmación No.: 10
Escala de Valoración
5
4
3
2
1
0
Asiservy
Bilbosa
Conservas Isabel
Ecuafish
Frigolab
Gondi
Idelmar
Induatun
Promarsan
Promopesca
Sardipac
Tadel
Tecopesca
Uniocean
Usafish
Empresas


Valoración a la afirmación No.: 11
Escala de Valoración
0
1
2
3
4
5
Asiservy
Bilbosa
Conservas Isabel
Ecuafish
Frigolab
Gondi
Idelmar
Induatun
Promarsan
Promopesca
Sardipac
Tadel
Tecopesca
Uniocean
Usafish
Empresas


Valoración a la afirmación No.: 12
Escala de Valoración
5
4
3
2
1
0
Asiservy
Bilbosa
Conservas Isabel
Ecuafish
Frigolab
Gondi
Idelmar
Induatun
Promarsan
Promopesca
Sardipac
Tadel
Tecopesca
Uniocean
Usafish
Empresas

Anexo N° 7: Estadística Descriptiva de la matriz de datos de la variable Implementación de Plan Estratégico.

Medidas de Tendencia Central												
Afirmaciones:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Media:	2,93	2,20	2,00	2,00	1,87	1,80	1,93	1,87	1,87	1,80	1,80	1,73
Moda:	1,00	1,00	1,00	-	-	-	-	1,00	1,00	-	-	-
Mediana:	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Medidas de Variabilidad												
Afirmaciones:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Rango:	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Desviación Estándar:	1,879	1,681	1,713	1,897	1,857	1,796	1,769	1,746	1,707	1,759	1,72	1,652
Varianza:	3,529	2,827	2,933	3,6	3,449	3,227	3,129	3,049	2,916	3,093	2,96	2,729

Otros Cálculos Estadísticos												
Afirmaciones:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Asimetría:	0,036	0,357	0,398	0,351	0,507	0,577	0,39	0,58	0,61	0,6	0,468	0,518
Curtosis:	-2,17	-1,32	-1,54	-1,6	-1,35	-1,07	-1,13	-0,99	-0,76	-0,86	-1,25	-0,97

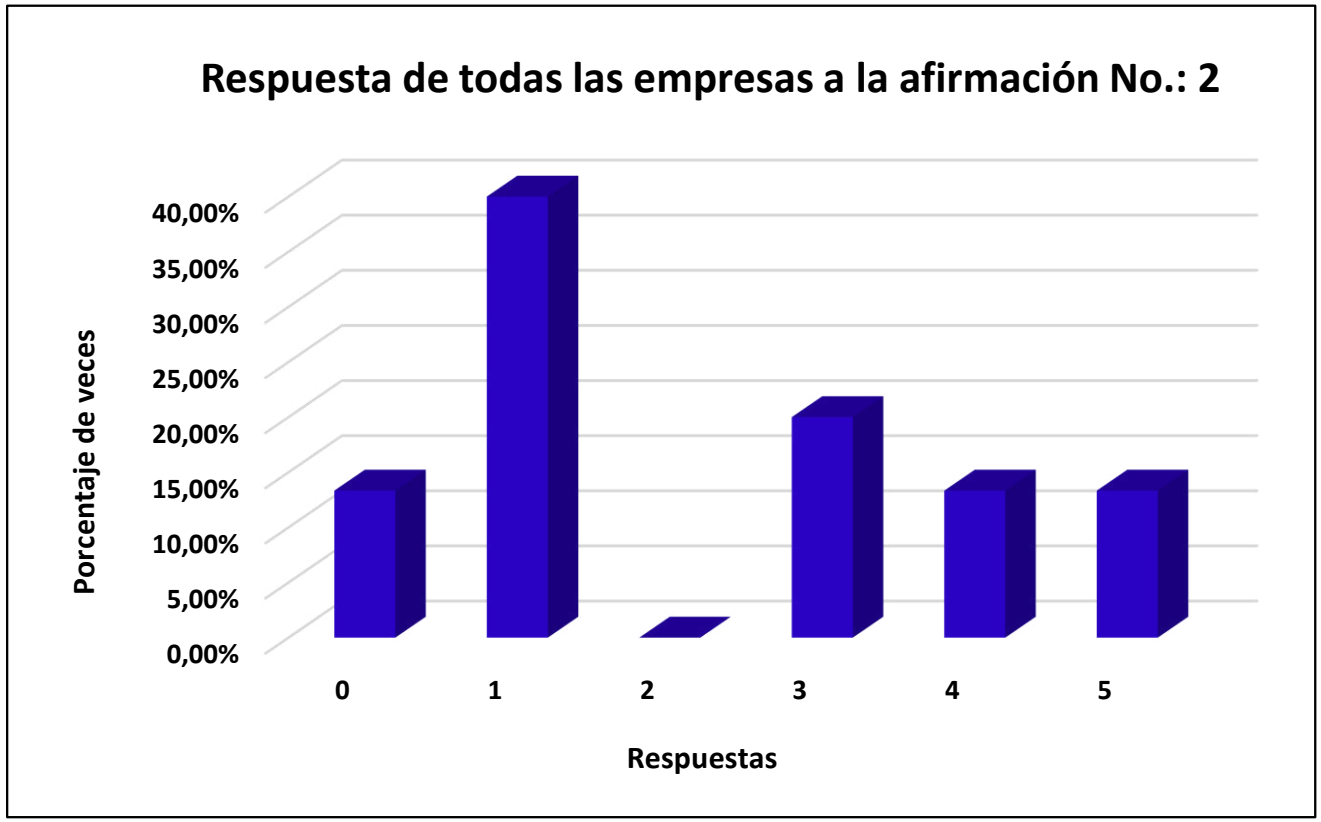
Anexo N° 8: Cálculo de frecuencia de valoración de cada afirmación.

Valoraciones	Número de veces que se calificó la valoración en cada afirmación												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
0	0	2	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	0
1	7	6	6	3	4	4	2	5	4	3	3	3	3
2	0	0	0	1	0	0	2	0	2	2	2	2	1
3	1	3	1	1	2	3	3	3	2	2	1	2	1
4	1	2	4	3	2	1	1	1	1	1	3	2	1
5	6	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
Total:	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**7**

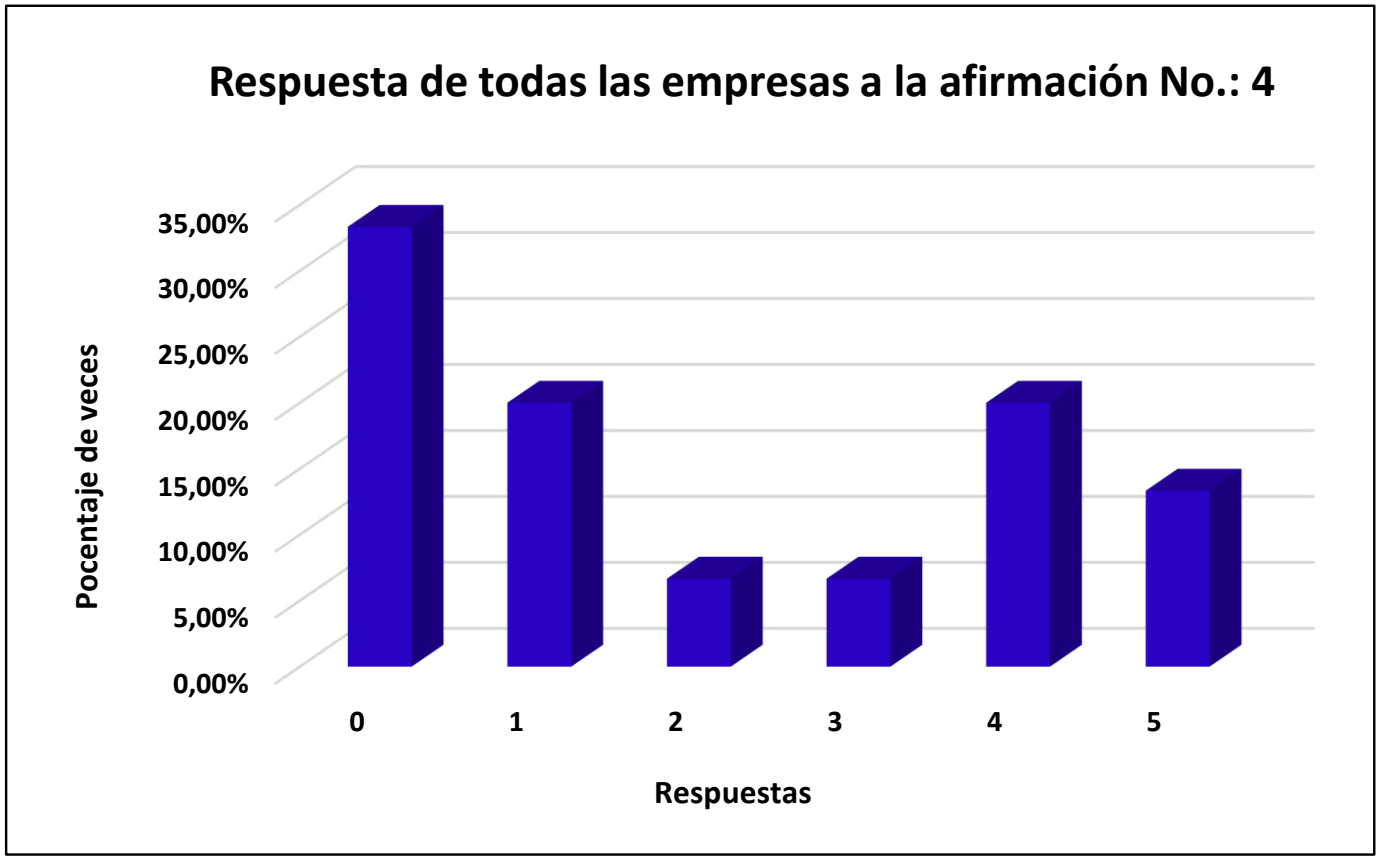
	Ponderación de veces que se calificó la valoración en cada afirmación												
Valoraciones	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**Total**
0	0,00%	13,33%	20,00%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	26,67%	26,67%	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%
1	46,67%	40,00%	40,00%	20,00%	26,67%	26,67%	13,33%	33,33%	26,67%	20,00%	20,00%	20,00%	42,86%
2	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%	0,00%	13,33%	0,00%	13,33%	13,33%	13,33%	13,33%	14,29%
3	6,67%	20,00%	6,67%	6,67%	13,33%	20,00%	20,00%	20,00%	13,33%	13,33%	6,67%	13,33%	14,29%
4	6,67%	13,33%	26,67%	20,00%	13,33%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	20,00%	13,33%	14,29%
5	40,00%	13,33%	6,67%	13,33%	13,33%	13,33%	13,33%	13,33%	13,33%	13,33%	6,67%	6,67%	14,29%
Total:	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Anexo N° 9: Ponderación de veces con respecto a escala de calificación.

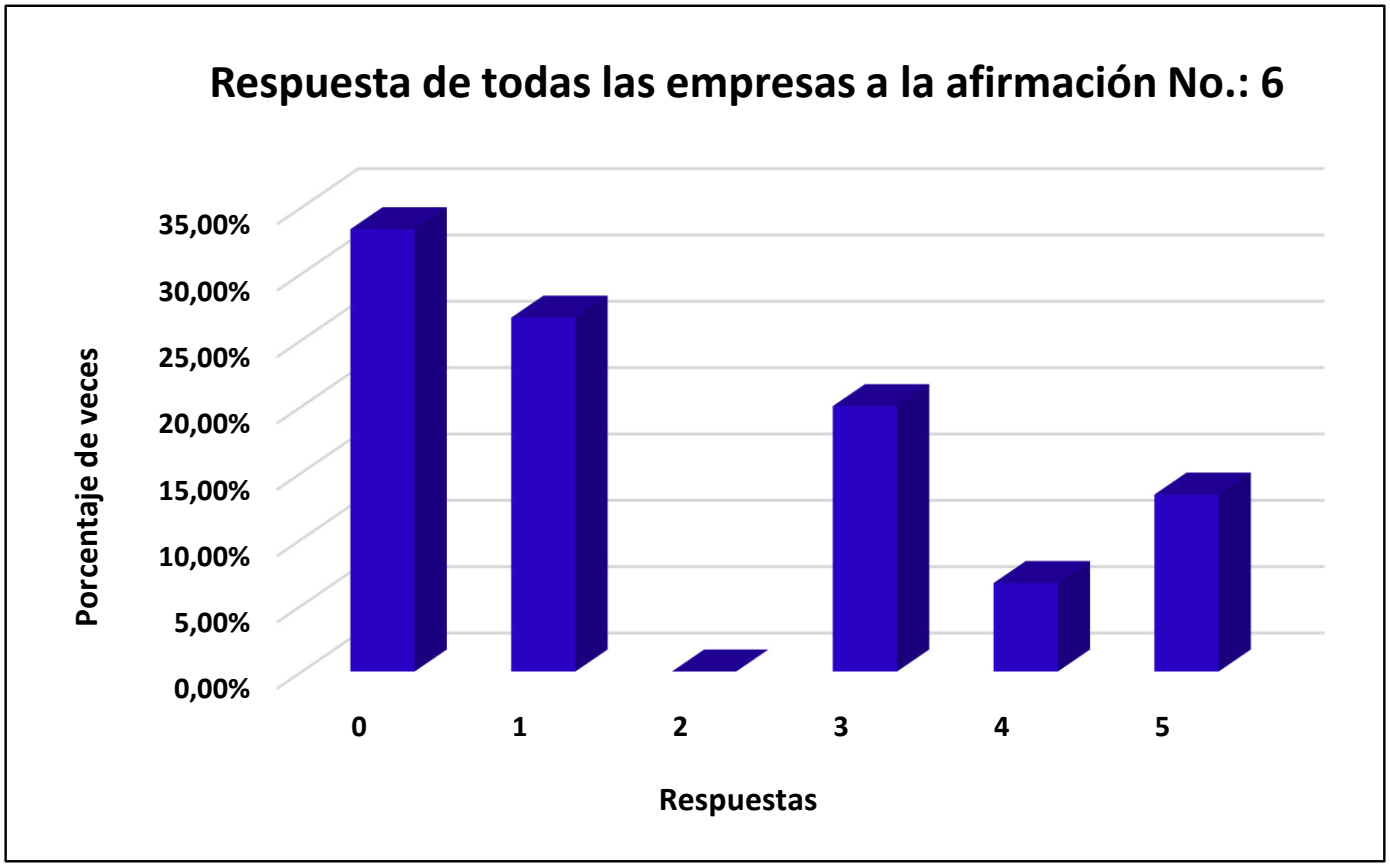



Respuesta de todas las empresas a la afirmación No.: 2
Porcentaje de veces
40,00%
35,00%
30,00%
25,00%
20,00%
15,00%
10,00%
5,00%
0,00%
0
1
2
3
4
5
Respuestas

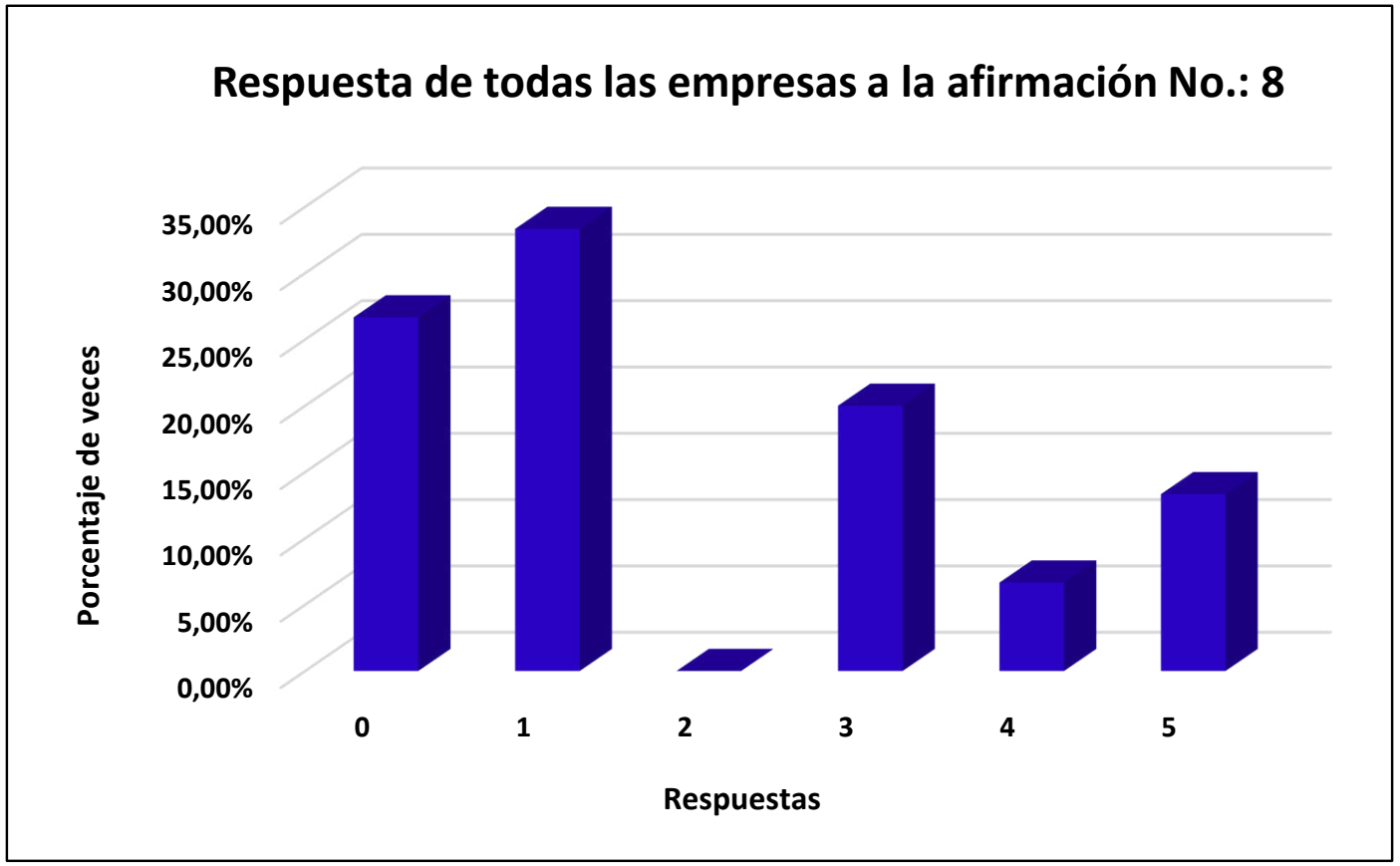

Respuesta de todas las empresas a la afirmación No.: 3
Porcentaje de veces
40,00%
35,00%
30,00%
25,00%
20,00%
15,00%
10,00%
5,00%
0,00%
0
1
2
3
4
5
Respuestas


Respuesta de todas las empresas a la afirmación No.: 4
Pocentaje de veces
35,00%
30,00%
25,00%
20,00%
15,00%
10,00%
5,00%
0,00%
0
1
2
3
4
5
Respuestas


Respuesta de todas las empresas a la afirmación No.: 5
Porcentaje de veces
35,00%
30,00%
25,00%
20,00%
15,00%
10,00%
5,00%
0,00%
0
1
2
3
4
5
Respuestas


Respuesta de todas las empresas a la afirmación No.: 6
Porcentaje de veces
35,00%
30,00%
25,00%
20,00%
15,00%
10,00%
5,00%
0,00%
0
1
2
3
4
5
Respuestas


Respuesta de todas las empresas a la afirmación No.: 7
Porcentaje de veces
35,00%
30,00%
25,00%
20,00%
15,00%
10,00%
5,00%
0,00%
0
1
2
3
4
5
Respuestas


Respuesta de todas las empresas a la afirmación No.: 8
Porcentaje de veces
35,00%
30,00%
25,00%
20,00%
15,00%
10,00%
5,00%
0,00%
0
1
2
3
4
5
Respuestas


Respuesta de todas las empresas a la afirmación No.: 9
Porcentaje de veces
30,00%
25,00%
20,00%
15,00%
10,00%
5,00%
0,00%
0
1
2
3
4
5
Respuestas


Respuesta de todas las empresas a la afirmación No.: 10
Porcentaje de veces
35,00%
30,00%
25,00%
20,00%
15,00%
10,00%
5,00%
0,00%
0
1
2
3
4
5
Respuestas


Respuesta de todas las empresas a la afirmación No.: 11
Porcentaje de veces
35,00%
30,00%
25,00%
20,00%
15,00%
10,00%
5,00%
0,00%
0
1
2
3
4
5
Respuestas


Respuesta de todas las empresas a la afirmación No.: 12
Porcentaje de veces
35,00%
30,00%
25,00%
20,00%
15,00%
10,00%
5,00%
0,00%
0
1
2
3
4
5
Respuestas

Anexo N° 10: Cálculos financieros de las variables de la matriz de datos del VEA (Expresados en dólares americanos al 31 de Diciembre del 2016).

ESTADO DE RESULTADOS	ASISERVY	BILBOSA	CONSERVAS ISABEL	ECUAFISH	FRIGOLAB
Ventas	72.836.167,91	29.914.984,10	149.076.343,24	1.845.425,48	15.283.489,38
(-) Costo de Ventas	58.832.592,33	26.042.790,72	121.634.640,07	1.620.119,87	13.634.857,24
(=) Utilidad Bruta en Ventas	**14.003.575,58**	**3.872.193,38**	**27.441.703,17**	**225.305,61**	**1.648.632,14**
(-) Gastos Operacionales	5.524.436,32	2.111.439,99	17.006.684,64	160.785,18	861.916,58
(=) EBITDA	**8.479.139,26**	**1.760.753,39**	**10.435.018,53**	**64.520,43**	**786.715,56**
(-) Depreciaciones y Amortizaciones	808.047,74	295.846,57	4.566.109,37	17.819,49	222.873,31
(=) EBIT	**7.671.091,52**	**1.464.906,82**	**5.868.909,16**	**46.700,94**	**563.842,25**
(-) Intereses	1.868.601,99	1.000.968,32	942.943,69	27.138,51	248.786,56
(=) EBT	**5.802.489,53**	**463.938,50**	**4.925.965,47**	**19.562,43**	**315.055,69**
22%	1.276.547,70	102.066,47	1.083.712,40	4.303,73	69.312,25
E	**4.525.941,83**	**361.872,03**	**3.842.253,07**	**15.258,70**	**245.743,44**
NOPAT = EBIT * (1-22%)	**5.983.451,39**	**1.142.627,32**	**4.577.749,14**	**36.426,73**	**439.796,96**

ESTADO DE RESULTADOS	GONDI	IDELMAR	INDUATUN	PROMARSAN	PROMOPESCA
Ventas	31.549.106,87	1.849.094,57	4.876.297,90	1.482.979,11	29.751.757,32
(-) Costo de Ventas	28.571.506,58	1.285.854,89	2.148.946,31	1.223.932,40	12.639.314,76
(=) Utilidad Bruta en Ventas	**2.977.600,29**	**563.239,68**	**2.727.351,59**	**259.046,71**	**17.112.442,56**
(-) Gastos Operacionales	5.209.058,37	367.887,32	2.283.026,96	143.594,04	1.202.186,10
(=) EBITDA	**-2.231.458,08**	**195.352,36**	**444.324,63**	**115.452,67**	**15.910.256,46**
(-) Depreciaciones y Amortizaciones	1.067.851,27	139.614,54	508.647,23	75.221,31	590.967,67
(=) EBIT	**-3.299.309,35**	**55.737,82**	**-64.322,60**	**40.231,36**	**15.319.288,79**
(-) Intereses	1.168.635,13	31.429,54	12.792,97	2.695,73	551.279,64
(=) EBT	**-4.467.944,48**	**24.308,28**	**-77.115,57**	**37.535,63**	**14.768.009,15**
22%	-982.947,79	5.347,82	-16.965,43	8.257,84	3.248.962,01
E	**-3.484.996,69**	**18.960,46**	**-60.150,14**	**29.277,79**	**11.519.047,14**

NOPAT = EBIT * (1-22%)	**-2.573.461,29**	**43.475,50**	**-50.171,63**	**31.380,46**	**11.949.045,26**

ESTADO DE RESULTADOS	SARDIPAC	TADEL	TECOPESCA	UNIOCEAN	USAFISH
Ventas	2.728.053,89	33.003.665,41	83.091.182,33	9.086.355,80	33.211.933,33
(-) Costo de Ventas	2.149.552,85	21.512.191,17	66.466.828,28	5.632.045,86	20.016.150,46
(=) Utilidad Bruta en Ventas	**578.501,04**	**11.491.474,24**	**16.624.354,05**	**3.454.309,94**	**13.195.782,87**
(-) Gastos Operacionales	259.742,02	6.565.429,74	7.755.169,80	699.888,70	1.889.121,15
(=) EBITDA	**318.759,02**	**4.926.044,50**	**8.869.184,25**	**2.754.421,24**	**11.306.661,72**
(-) Depreciaciones y Amortizaciones	312.386,97	725.682,14	1.752.888,32	1.679.654,70	41.019,19
(=) EBIT	**6.372,05**	**4.200.362,36**	**7.116.295,93**	**1.074.766,54**	**11.265.642,53**
(-) Intereses	119.551,89	61.157,22	5.434.065,43	1.407.469,39	13.132,46
(=) EBT	**-113.179,84**	**4.139.205,14**	**1.682.230,50**	**-332.702,85**	**11.252.510,07**
22%	-24.899,56	910.625,13	370.090,71	-73.194,63	2.475.552,22
E	**-88.280,28**	**3.228.580,01**	**1.312.139,79**	**-259.508,22**	**8.776.957,85**
NOPAT = EBIT * (1-22%)	**4.970,20**	**3.276.282,64**	**5.550.710,83**	**838.317,90**	**8.787.201,17**

CAPITAL INVERTIDO	ASISERVY	BILBOSA	CONSERVAS ISABEL	ECUAFISH	FRIGOLAB
Activos Totales	62.113.913,00	23.442.494,40	111.018.442,00	458.840,37	15.007.545,40
Pasivos Operativos sin costo financiero	18.247.457,08	2.415.543,99	52.071.253,87	210.585,26	6.167.124,23
CAPITAL INVERTIDO = ACTIVO TOTAL - PASIVOS OPERATIVOS SIN COSTOS FINANCIEROS	**43.866.455,92**	**21.026.950,41**	**58.947.188,13**	**248.255,11**	**8.840.421,17**

CAPITAL INVERTIDO	GONDI	IDELMAR	INDUATUN	PROMARSAN	PROMOPESCA
Activos Totales	33.896.643,00	3.253.962,44	12.458.791,80	1.270.211,38	15.296.904,70
Pasivos Operativos sin costo financiero	18.819.698,23	1.445.655,78	3.369.348,89	481.193,25	5.539.804,23
CAPITAL INVERTIDO = ACTIVO TOTAL - PASIVOS OPERATIVOS SIN COSTOS FINANCIEROS	**15.076.944,77**	**1.808.306,66**	**9.089.442,91**	**789.018,13**	**9.757.100,47**

CAPITAL INVERTIDO	SARDIPAC	TADEL	TECOPESCA	UNIOCEAN	USAFISH
Activos Totales	5.711.381,60	21.634.944,90	105.960.341,92	36.608.764,80	9.097.372,84
Pasivos Operativos sin costo financiero	4.989.052,26	5.253.155,97	23.185.452,96	12.094.999,78	6.121.648,27
CAPITAL INVERTIDO = ACTIVO TOTAL - PASIVOS OPERATIVOS SIN COSTOS FINANCIEROS	**722.329,34**	**16.381.788,93**	**82.774.888,96**	**24.513.765,02**	**2.975.724,57**

β (Riesgo o Volatilidad de la acción)	ASISERVY	BILBOSA	CONSERVAS ISABEL	ECUAFISH	FRIGOLAB
Covarianza	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
Varianza	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
β = Covarianza / Varianza	**0,94**	**0,96**	**1,14**	**2,99**	**0,90**

β (Riesgo o Volatilidad de la acción)	GONDI	IDELMAR	INDUATUN	PROMARSAN	PROMOPESCA
Covarianza	0,03	0,00	0,01	0,00	0,02
Varianza	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
β = Covarianza / Varianza	**7,03**	**0,86**	**2,32**	**0,88**	**5,03**

β (Riesgo o Volatilidad de la acción)	SARDIPAC	TADEL	TECOPESCA	UNIOCEAN	USAFISH
Covarianza	0,06	0,00	0,02	0,01	0,01
Varianza	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
β = Covarianza / Varianza	**16,08**	**0,51**	**3,95**	**1,57**	**2,63**

Ke (Costo del Capital de los Accionistas)	ASISERVY	BILBOSA	CONSERVAS ISABEL	ECUAFISH	FRIGOLAB
Km: Tasa de rendimiento de la acción en el mercado	16,28%	16,28%	16,28%	16,28%	16,28%
Kf: Tasa de interés libre de riesgo	7,61%	7,61%	7,61%	7,61%	7,61%
β: Riesgo o Volatilidad de la acción	0,94	0,96	1,14	2,99	0,90
Km - Kf: Prima de mercado	8,67%	8,67%	8,67%	8,67%	8,67%
β * (Km - Kf): Prima de la empresa	8,17%	8,33%	9,86%	25,89%	7,82%
Ke = Kf + β * (Km - Kf)	**15,78%**	**15,94%**	**17,47%**	**33,50%**	**15,43%**

Ke (Costo del Capital de los Accionistas)	GONDI	IDELMAR	INDUATUN	PROMARSAN	PROMOPESCA
Km: Tasa de rendimiento de la acción en el mercado	16,28%	16,28%	16,28%	16,28%	16,28%
Kf: Tasa de interés libre de riesgo	7,61%	7,61%	7,61%	7,61%	7,61%
β: Riesgo o Volatilidad de la acción	7,03	0,86	2,32	0,88	5,03
Km - Kf: Prima de mercado	8,67%	8,67%	8,67%	8,67%	8,67%
β * (Km - Kf): Prima de la empresa	60,99%	7,47%	20,08%	7,60%	43,65%
Ke = Kf + β * (Km - Kf)	**68,60%**	**15,08%**	**27,69%**	**15,21%**	**51,26%**

Ke (Costo del Capital de los Accionistas)	SARDIPAC	TADEL	TECOPESCA	UNIOCEAN	USAFISH
Km: Tasa de rendimiento de la acción en el mercado	16,28%	16,28%	16,28%	16,28%	16,28%
Kf: Tasa de interés libre de riesgo	7,61%	7,61%	7,61%	7,61%	7,61%
β: Riesgo o Volatilidad de la acción	16,08	0,51	3,95	1,57	2,63
Km - Kf: Prima de mercado	8,67%	8,67%	8,67%	8,67%	8,67%
β * (Km - Kf): Prima de la empresa	139,42%	4,42%	34,25%	13,60%	22,79%
Ke = Kf + β * (Km - Kf)	**147,03%**	**12,03%**	**41,86%**	**21,21%**	**30,40%**

WACC (C.P.P.C.)	ASISERVY	BILBOSA	CONSERVAS ISABEL	ECUAFISH	FRIGOLAB
Ke (Costo del capital de los accionistas)	15,78%	15,94%	17,47%	33,50%	15,43%
Capital Social / (Capital Social + Deuda Financiera)	0,29	0,11	0,25	0,02	0,04
Kd (Costo de la deuda)	9,74%	9,74%	8,95%	9,74%	8,95%
Deuda Financiera / (Deuda Financiera + Capital Social)	0,71	0,89	0,75	0,98	0,96
Kd * (1 - t)	7,60%	7,60%	6,98%	7,60%	6,98%
WACC (Costo Promedio Ponderado del Capital)	**5,10%**	**2,35%**	**4,83%**	**1,23%**	**1,21%**

WACC (C.P.P.C.)	GONDI	IDELMAR	INDUATUN	PROMARSAN	PROMOPESCA
Ke (Costo del capital de los accionistas)	68,60%	15,08%	27,69%	15,21%	51,26%
Capital Social / (Capital Social + Deuda Financiera)	0,15	0,00	1,00	0,19	0,43
Kd (Costo de la deuda)	8,95%	9,74%	9,74%	9,74%	8,95%
Deuda Financiera / (Deuda Financiera + Capital Social)	0,85	1,00	-	0,81	0,57
Kd * (1 - t)	6,98%	7,60%	7,60%	7,60%	6,98%
WACC (Costo Promedio Ponderado del Capital)	**10,84%**	**0,75%**	**27,69%**	**3,54%**	**22,43%**

WACC (C.P.P.C.)	SARDIPAC	TADEL	TECOPESCA	UNIOCEAN	USAFISH
Ke (Costo del capital de los accionistas)	147,03%	12,03%	41,86%	21,21%	30,40%
Capital Social / (Capital Social + Deuda Financiera)	0,00	0,83	0,18	0,00	1,00
Kd (Costo de la deuda)	9,74%	8,95%	9,74%	8,95%	9,74%
Deuda Financiera / (Deuda Financiera + Capital Social)	1,00	0,17	0,82	1,00	-
Kd * (1 - t)	7,60%	6,98%	7,60%	6,98%	7,60%
WACC (Costo Promedio Ponderado del Capital)	**0,88%**	**10,14%**	**8,03%**	**0,67%**	**30,40%**

VALOR ECONÓMICO AGREGADO	ASISERVY	BILBOSA	CONSERVAS ISABEL	ECUAFISH	FRIGOLAB
UODI (NOPAT)	5.983.451,39	1.142.627,32	4.577.749,14	36.426,73	439.796,96
Capital Invertido (K)	43.866.455,92	21.026.950,41	58.947.188,13	248.255,11	8.840.421,17
CPPC (WACC)	5,10%	2,35%	4,83%	1,23%	1,21%
VEA = UODI - (CPPC * K)	**3.744.777,03**	**648.169,88**	**1.730.035,77**	**33.369,62**	**333.189,98**

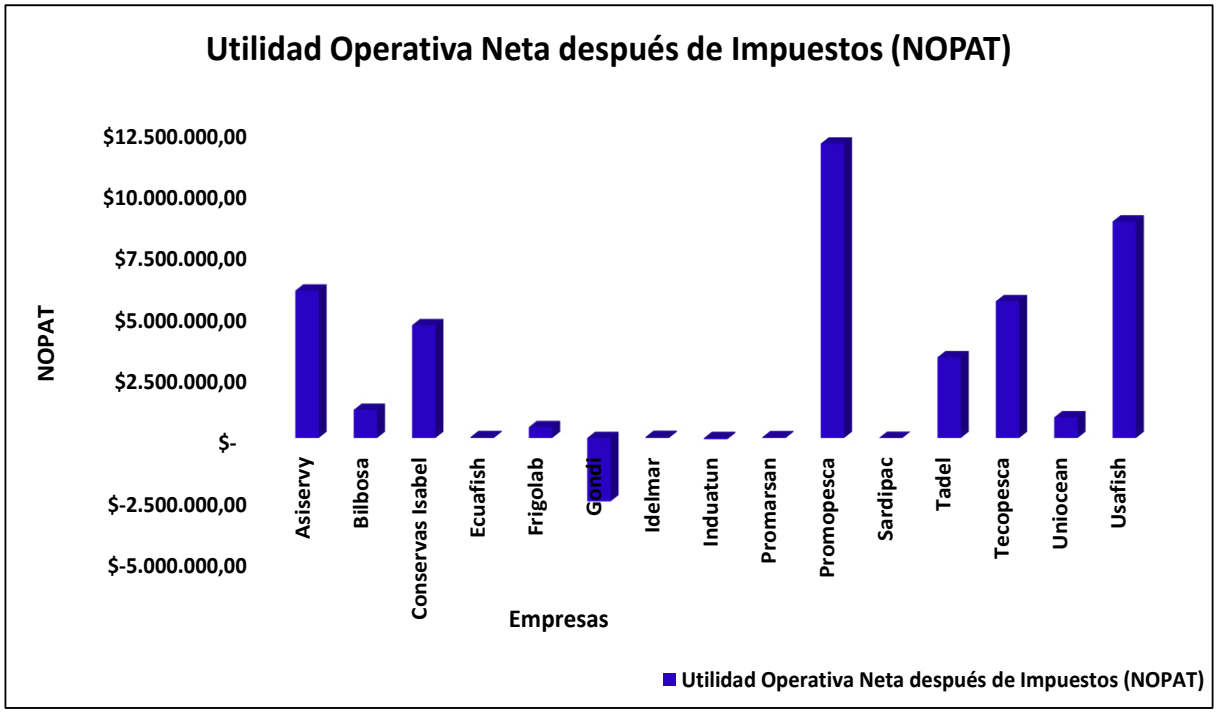
VALOR ECONÓMICO AGREGADO	GONDI	IDELMAR	INDUATUN	PROMARSAN	PROMOPESCA
UODI (NOPAT)	-2.573.461,29	43.475,50	-50.171,63	31.380,46	11.949.045,26
Capital Invertido (K)	15.076.944,77	1.808.306,66	9.089.442,91	789.018,13	9.757.100,47
CPPC (WACC)	10,84%	0,75%	27,69%	3,54%	22,43%
VEA = UODI - (CPPC * K)	**-4.208.453,08**	**29.828,88**	**-2.567.256,88**	**3.446,37**	**9.760.834,35**

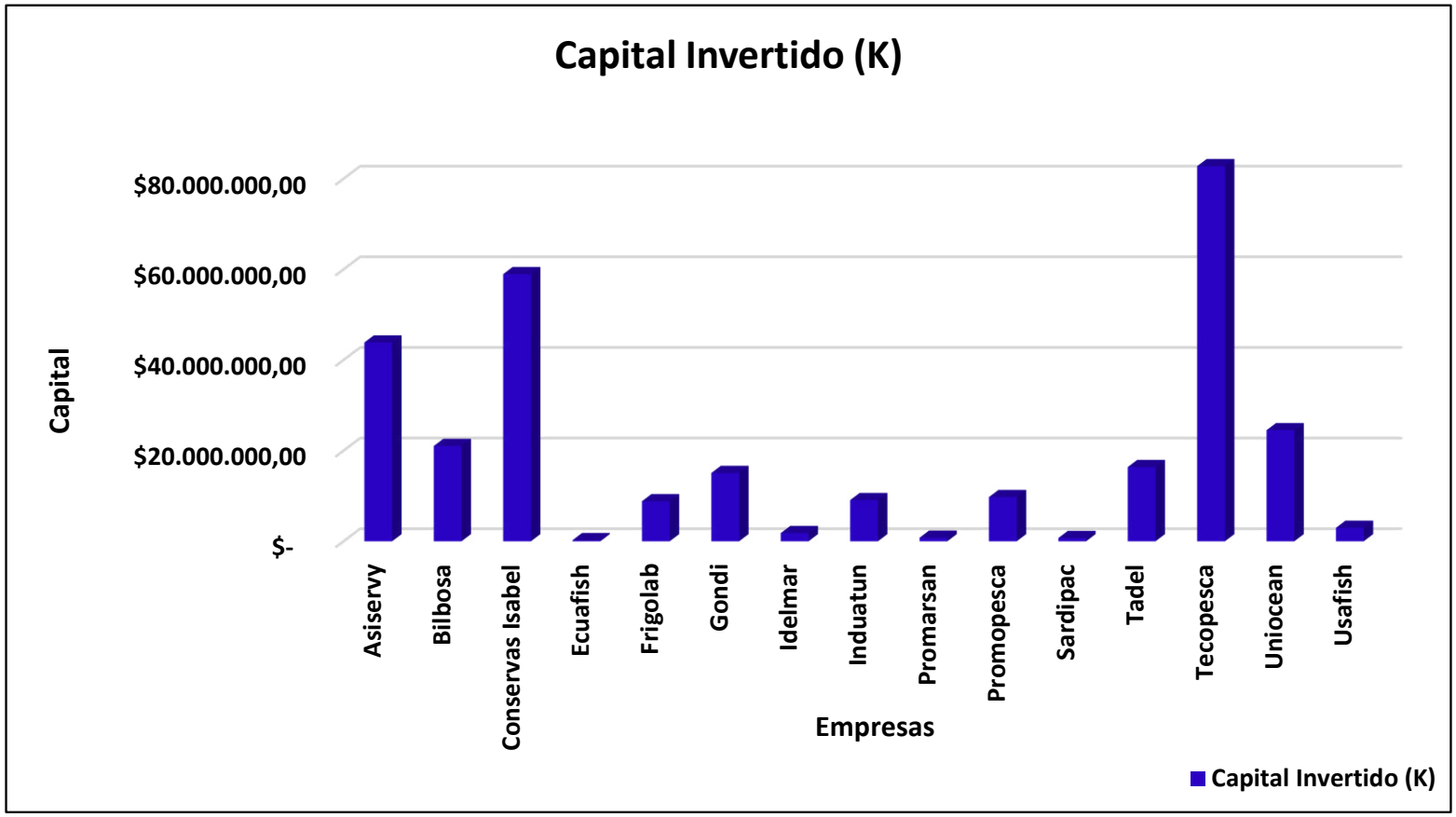
VALOR ECONÓMICO AGREGADO	SARDIPAC	TADEL	TECOPESCA	UNIOCEAN	USAFISH
UODI (NOPAT)	4.970,20	3.276.282,64	5.550.710,83	838.317,90	8.787.201,17
Capital Invertido (K)	722.329,34	16.381.788,93	82.774.888,96	24.513.765,02	2.975.724,57
CPPC (WACC)	0,88%	10,14%	8,03%	0,67%	30,40%
VEA = UODI - (CPPC * K)	**-1.404,17**	**1.614.926,36**	**-1.095.099,69**	**673.538,56**	**7.882.473,73**

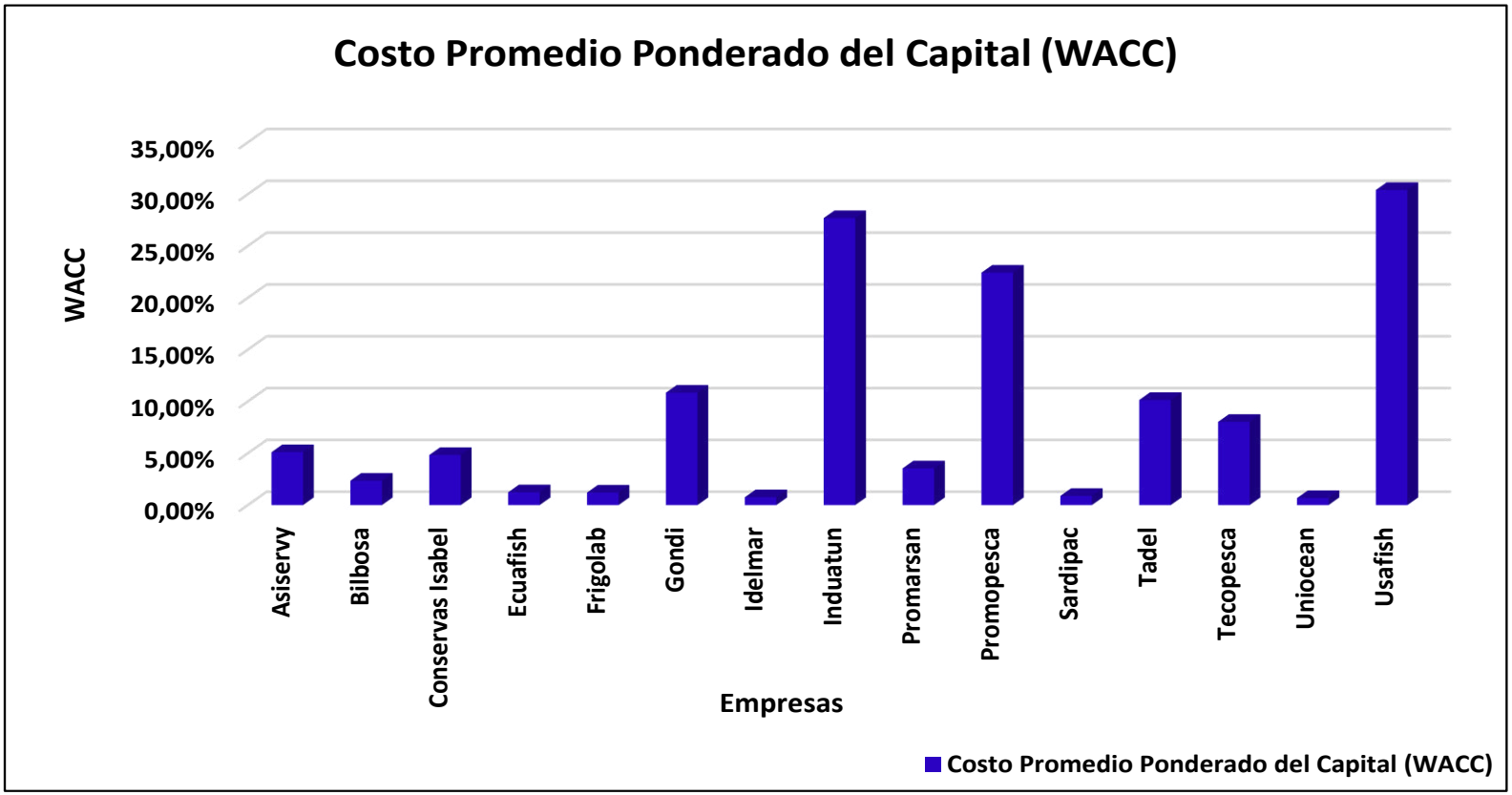
Anexo N° 11: Matriz de Datos de la variable de investigación del VEA.

EMPRESA	Variables de la Matriz de Datos			Variable de la Investigación
	Utilidad Operativa Neta después de Impuestos (NOPAT)	Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	Capital Invertido (K)	Valor Económico Agregado (VEA)
Asiservy	$ 5.983.451,39	5,10%	$ 43.866.455,92	$ 3.744.777,03
Bilbosa	$ 1.142.627,32	2,35%	$ 21.026.950,41	$ 648.169,88
Conservas Isabel	$ 4.577.749,14	4,83%	$ 58.947.188,13	$ 1.730.035,77
Ecuafish	$ 36.426,73	1,23%	$ 248.255,11	$ 33.369,62
Frigolab	$ 439.796,96	1,21%	$ 8.840.421,17	$ 333.189,98
Gondi	$ -2.573.461,29	10,84%	$ 15.076.944,77	$ -4.208.453,08
Idelmar	$ 43.475,50	0,75%	$ 1.808.306,66	$ 29.828,88
Induatun	$ -50.171,63	27,69%	$ 9.089.442,91	$ -2.567.256,88
Promarsan	$ 31.380,46	3,54%	$ 789.018,13	$ 3.446,37
Promopesca	$ 11.949.045,26	22,43%	$ 9.757.100,47	$ 9.760.834,35
Sardipac	$ 4.970,20	0,88%	$ 722.329,34	$ -1.404,17
Tadel	$ 3.276.282,64	10,14%	$ 16.381.788,93	$ 1.614.926,36
Tecopesca	$ 5.550.710,83	8,03%	$ 82.774.888,96	$ -1.095.099,69
Uniocean	$ 838.317,90	0,67%	$ 24.513.765,02	$ 673.538,56
Usafish	$ 8.787.201,17	30,40%	$ 2.975.724,57	$ 7.882.473,73

Anexo N° 12: Análisis descriptivo preliminar de la matriz de datos de la variable de investigación VEA.




Capital Invertido (K)
Capital
$80.000.000,00
$60.000.000,00
$40.000.000,00
$20.000.000,00
$-
Asiservy
Bilbosa
Conservas Isabel
Ecuafish
Frigolab
Gondi
Idelmar
Induatun
Promarsan
Promopesca
Sardipac
Tadel
Tecopesca
Uniocean
Usafish
Empresas
Capital Invertido (K)


Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)
WACC
35,00%
30,00%
25,00%
20,00%
15,00%
10,00%
5,00%
0,00%
Asiservy
Bilbosa
Conservas Isabel
Ecuafish
Frigolab
Gondi
Idelmar
Induatun
Promarsan
Promopesca
Sardipac
Tadel
Tecopesca
Uniocean
Usafish
Empresas
Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)

Anexo N° 13: Estadística Descriptiva de la matriz de datos de la variable de investigación VEA.

Medidas de Tendencia Central			
	UODI (NOPAT)	CPPC (WACC)	CAPITAL (K)
Media:	$ 2.669.186,84	8,67%	$ 19.787.905,37
Mediana:	$ 838.317,90	4,83%	$ 9.757.100,47

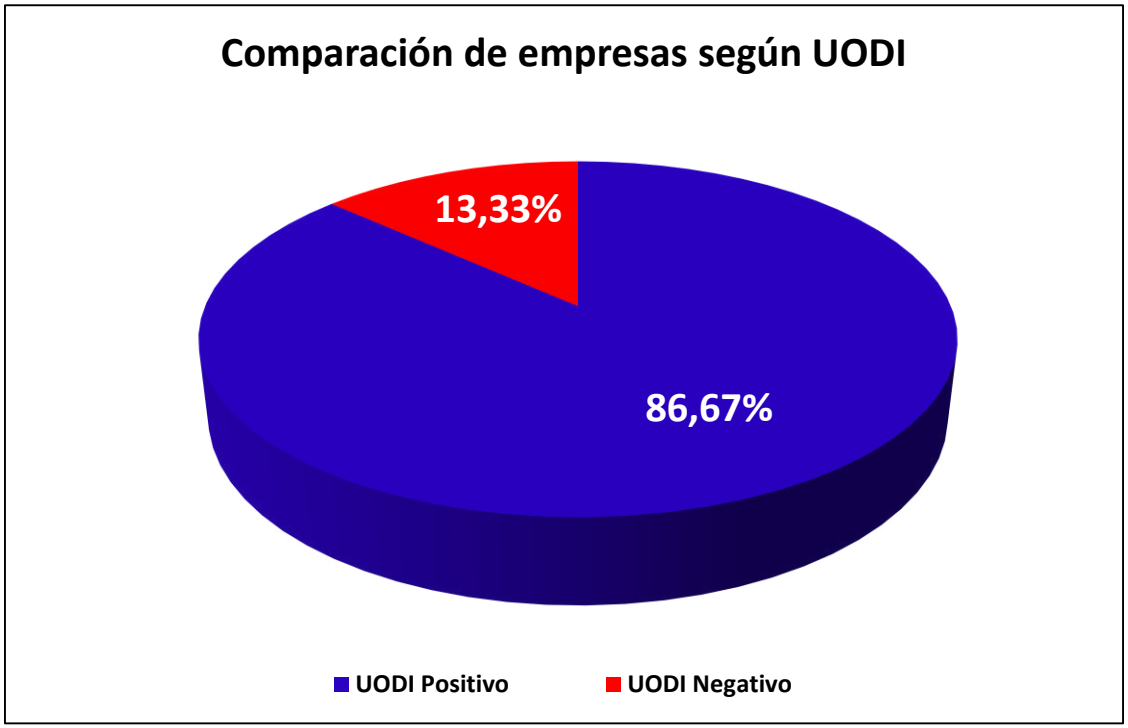
Medidas de Variabilidad			
	UODI (NOPAT)	CPPC (WACC)	CAPITAL (K)
Máximo:	$ 11.949.045,26	30,40%	$ 82.774.888,96
Mínimo:	$ -2.573.461,29	0,67%	$ 248.255,11
Rango:	$ 9.375.583,96	29,73%	$ 82.526.633,85
Desviación Estándar:	$ 3.831.965,12	9,74%	$ 23.359.992,40

Otros Cálculos Estadísticos			
	UODI (NOPAT)	CPPC (WACC)	CAPITAL (K)
Asimetría:	0,99	1,22	1,51
Curtosis:	0,70	0,59	2,36

Anexo N° 14: Comparación de empresas según UODI (NOPAT).

COMPARACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN UODI		
Clasificación	**No. De Empresas**	**Ponderación**
UODI Positivo	13	86,67%
UODI Negativo	2	13,33%
Total empresas:	**15**	**100,00%**

Anexo N° 15: Gráfico comparativo de empresas según UODI.

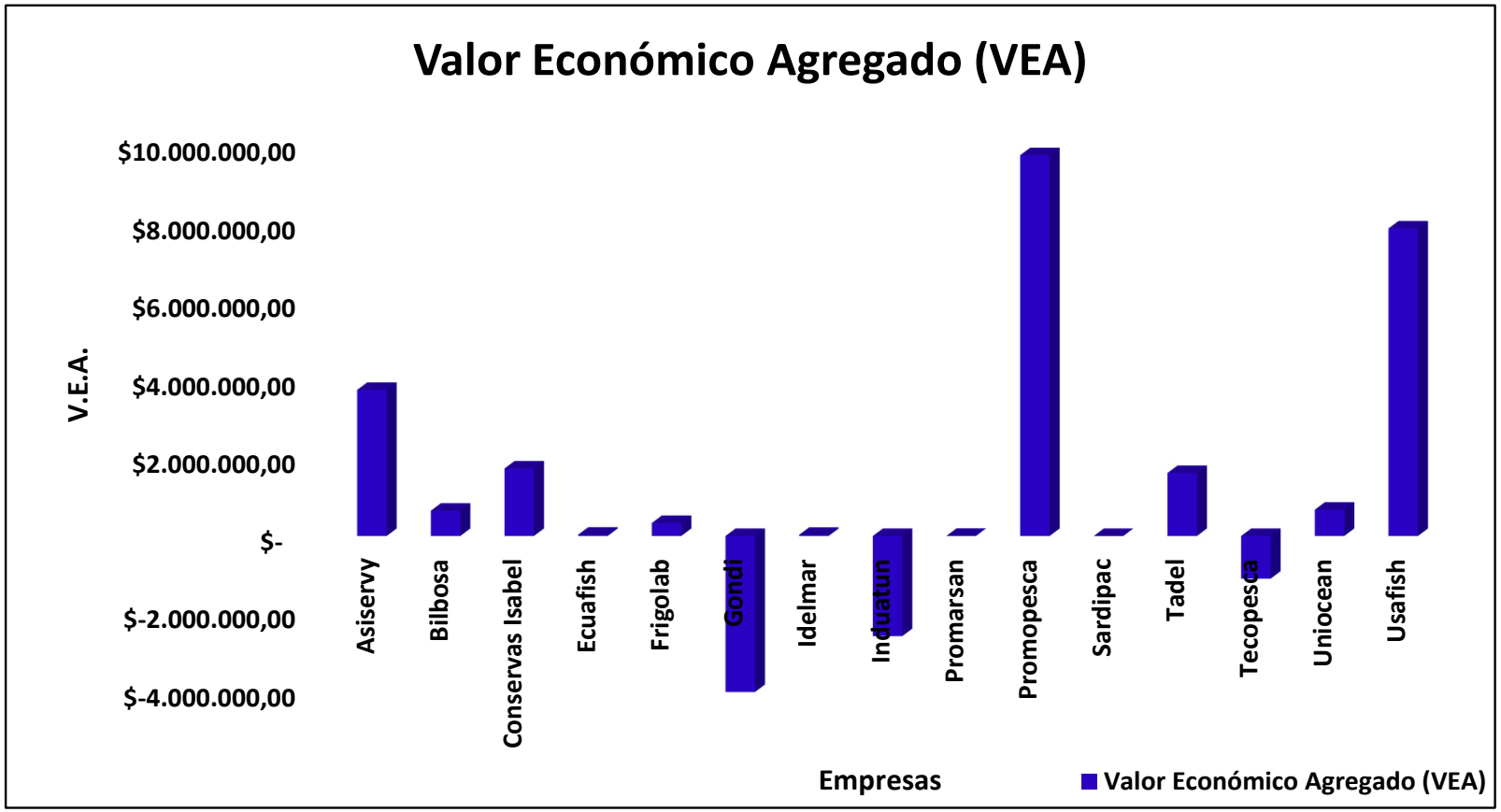


Anexo N° 16: Variables de investigación y sus datos.

Variables de investigación		
Empresas	**IPE (X)**	**VEA (Y)**
Asiservy	4,00	$ 3.744.777,03
Bilbosa	1,25	$ 648.169,88
Conservas Isabel	5,00	$ 1.730.035,77
Ecuafish	2,00	$ 33.369,62
Frigolab	1,00	$ 333.189,98
Gondi	0,08	$ -4.208.453,08
Idelmar	1,00	$ 29.828,88
Induatun	0,17	$ -2.567.256,88
Promarsan	1,00	$ 3.446,37
Promopesca	9,00	$ 9.760.834,35
Sardipac	0,75	$ -1.404,17
Tadel	3,50	$ 1.614.926,36
Tecopesca	0,33	$ -1.095.099,69
Uniocean	3,00	$ 673.538,56
Usafish	7,00	$ 7.882.473,73

Anexo N° 17: Análisis descriptivo preliminar de las variables de investigación.




Valor Económico Agregado (VEA)
$10.000.000,00
$8.000.000,00
$6.000.000,00
$4.000.000,00
$2.000.000,00
$-
$-2.000.000,00
$-4.000.000,00
V.E.A.
Asiservy
Bilbosa
Conservas Isabel
Ecuafish
Frigolab
Gondi
Idelmar
Induatun
Promarsan
Promopesca
Sardipac
Tadel
Tecopesca
Uniocean
Usafish
Empresas
Valor Económico Agregado (VEA)

Anexo N° 18: Análisis estadístico descriptivo de las variables de investigación.

Medidas de Tendencia Central		
Variables	**X: IPE**	**Y: VEA**
Media	2,61	$ 1.238.825,11
Moda	1	
Mediana	1,25	$ 333.189,98

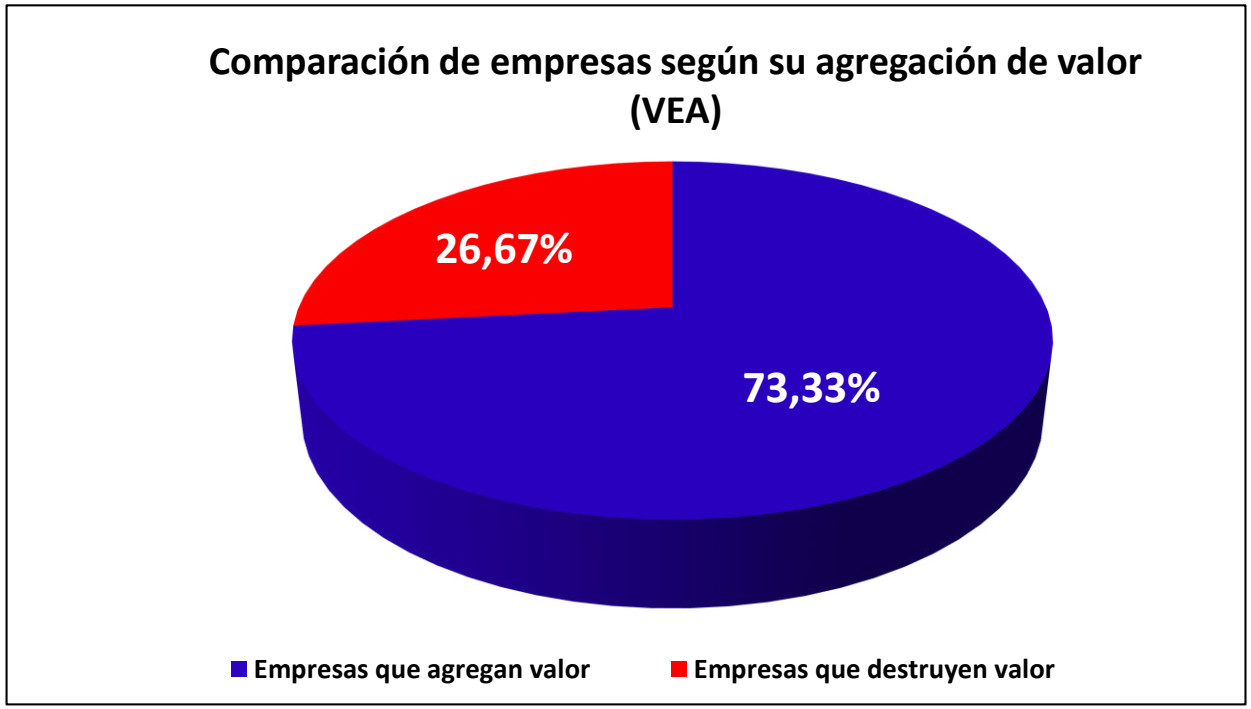
Medidas de Variabilidad		
Variables	**X: IPE**	**Y: VEA**
Máximo	9,00	$ 9.760.834,35
Mínimo	0,08	$ -4.208.453,08
Rango	8,92	$ 5.552.381,28
Desviación Estándar	2,58	$ 3.468.902,52

Otros Cálculos Estadísticos		
Variables	**X: IPE**	**Y: VEA**
Asimetría:	1,17	1,10
Curtosis:	1,04	1,78

Anexo N° 19: Comparación de empresas que obtienen Valor Económico Agregado (VEA).

COMPARACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN SU AGREGACIÓN DE VALOR		
Clasificación	**No. De Empresas**	**Ponderación**
Empresas que agregan valor	11	73,33%
Empresas que destruyen valor	4	26,67%
Total empresas:	**15**	**100,00%**

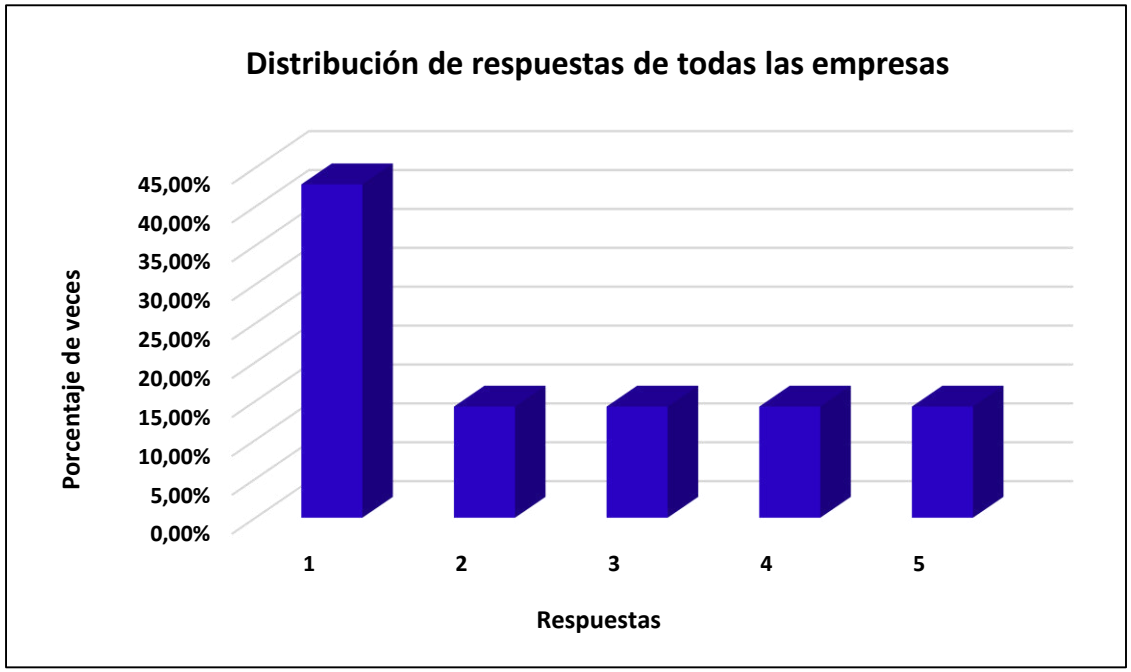
Anexo N° 20: Gráfico comparativo de empresas que obtienen Valor Económico Agregado (VEA).



Anexo N° 21: Distribución de respuestas a la encuesta realizada.

Distribución de respuestas de todas las empresas	
Escala de Valoración	**Ponderación**
1	42,86%
2	14,29%
3	14,29%
4	14,29%
5	14,29%
Total:	**100,00%**

Anexo N° 22: Gráfico de distribución de respuestas a la encuesta realizada.



Anexo N° 23: Confiabilidad y Validez del constructo.

Análisis de elementos de IPE; VEA

*** NOTA * El cálculo de las estadísticas de elemento omitidas requiere más de 2 variables.**

Estadísticas totales y de elementos

Variable	Conteo total	Media	Desv.Est.
IPE	15	3	3
VEA	15	1238825	3590655
Total	15	1238828	3590658

Alfa de Cronbach

Alfa
0,9687

*** NOTA * Alfa de Cronbach se calculó con datos estandarizados.**

Anexo N° 24: Cálculos de estadística inferencial.

HIPÓTESIS GENERAL

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Implementación Plan Estratégico	,228	15	,035	,846	15	,015
Valor Económico Agregado	,246	15	,015	,863	15	,027

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Correlaciones

			Implementación Plan Estratégico	Valor Económico Agregado
Rho de Spearman	Implementación Plan Estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,979**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	15	15
	Valor Económico Agregado	Coeficiente de correlación	,979**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	15	15

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Prueba de Kruskal Wallis

Rangos

	Implementación Plan Estratégico	N	Rango promedio
Valor Económico Agregado	,00	4	2,50
	1,00	4	7,00
	2,00	1	7,00
	3,00	2	10,50
	4,00	1	13,00
	5,00	1	12,00
	7,00	1	14,00
	9,00	1	15,00
	Total	15	

Estadísticos de contraste[a,b]

	Valor Económico Agregado
Chi-cuadrado	13,225
gl	7
Sig. asintót.	,067

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Implementación Plan Estratégico

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Aceptación de Misión y Visión	,307	15	,000	,716	15	,000
Valor Económico Agregado	,246	15	,015	,863	15	,027

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Correlaciones

			Aceptación de Misión y Visión	Valor Económico Agregado
Rho de Spearman	Aceptación de Misión y Visión	Coeficiente de correlación	1,000	,810**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	15	15
	Valor Económico Agregado	Coeficiente de correlación	,810**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	15	15

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Prueba de Kruskal – Wallis

Rangos

	Aceptación de Misión y Visión	N	Rango promedio
Valor Económico Agregado	1,00	7	4,14
	3,00	1	9,00
	4,00	1	13,00
	5,00	6	11,50
	Total	15	

Estadísticos de contraste[a,b]

	Valor Económico Agregado
Chi-cuadrado	10,182
gl	3
Sig. asintót.	,017

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: ImplementaciónPlanEstratégico

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Compromiso con Objetivos Estratégicos	,188	15	,162	,877	15	,043
Valor Económico Agregado	,246	15	,015	,863	15	,027

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Correlaciones

			Compromiso con Objetivos Estratégicos	Valor Económico Agregado
Rho de Spearman	Compromiso con Objetivos Estratégicos	Coeficiente de correlación	1,000	,904**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	15	15
	Valor Económico Agregado	Coeficiente de correlación	,904**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	15	15

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Prueba de Kruskal - Wallis

Rangos

	Compromiso con Objetivos Estratégicos	N	Rango promedio
Valor Económico Agregado	1,00	2	1,50
	2,00	2	3,50
	3,00	3	6,67
	4,00	1	8,00
	5,00	2	8,50
	Total	10	

Estadísticos de contraste[a,b]

	Valor Económico Agregado
Chi-cuadrado	7,455
gl	4
Sig. asintót.	,114

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: ImplementaciónPlanEstratégico

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Implementación de acciones	,274	15	,003	,832	15	,010
Valor Económico Agregado	,246	15	,015	,863	15	,027

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Correlaciones

			Implementación de acciones	Valor Económico Agregado
Rho de Spearman	Implementación de acciones	Coeficiente de correlación	1,000	,884**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	15	15
	Valor Económico Agregado	Coeficiente de correlación	,884**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	15	15

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Prueba de Kruskal – Wallis

Rangos

	Implementación de acciones	N	Rango promedio
Valor Económico Agregado	1,00	4	2,50
	3,00	2	7,00
	4,00	2	7,00
	5,00	2	8,50
	Total	10	

Estadísticos de contraste[a,b]

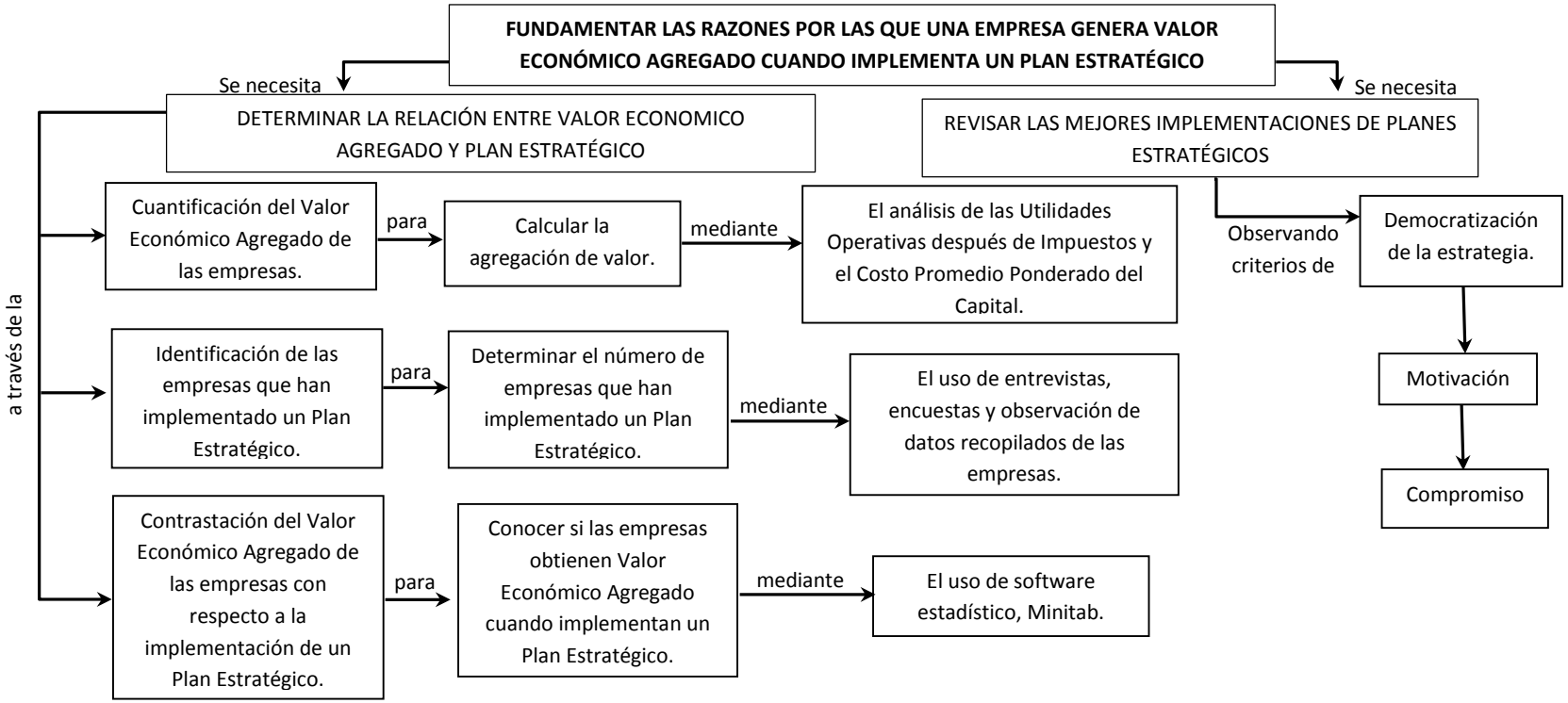
	Valor Económico Agregado
Chi-cuadrado	6,873
Gl	3
Sig. asintót.	,076

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: ImplementaciónPlanEstratégico

CUADROS:

Cuadro N°1: Esquema de desarrollo de la investigación.



Cuadro N°2: Tabla de Actividades Económicas decretado por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

ACTIVIDAD ECONÓMICA
SECCION A: Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca.
SECCION B: Explotación de minas y canteras.
SECCION C: Industrias manufactureras.
SECCION D: Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.
SECCION E: Distribución de agua, alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.
SECCION F: Construcción.
SECCION G: Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas.
SECCION H: Transporte y almacenamiento.
SECCION I: Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.
SECCION J: Información y Comunicación.
SECCION K: Actividades financieras y de seguros.
SECCION L: Actividades inmobiliarias.
SECCION M: Actividades profesionales, científicas y técnicas.
SECCION N: Actividades de servicios administrativos y de apoyo.
SECCION O: Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
SECCION P: Enseñanza.
SECCION Q: Actividades de atención a la salud humana y asistencia social.
SECCION R: Artes, entretenimiento y recreación.
SECCION S: Otras actividades de servicio.

Cuadro N° 3: Actividad Económica seleccionada.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	ACTIVO	PATRIMONIO	INGRESOS POR VENTAS	UTILIDAD
SECCION A	31,21%	26,27%	15,47%	-15,09%
SECCION B	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SECCION C	**32,39%**	**32,92%**	**48,23%**	**42,31%**
SECCION D	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SECCION E	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SECCION F	3,64%	3,52%	2,37%	1,81%
SECCION G	5,58%	4,01%	17,32%	11,33%
SECCION H	15,51%	13,63%	13,19%	6,79%
SECCION I	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SECCION J	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SECCION K	7,03%	15,45%	0,60%	49,89%
SECCION L	4,12%	4,07%	1,60%	2,14%
SECCION M	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SECCION N	0,52%	0,13%	1,22%	0,83%
SECCION O	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SECCION P	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SECCION Q	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SECCION R	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SECCION S	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	100,00%	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

FIGURAS:

Figura N°1: Crecimiento del PIB en Ecuador en el año 2016.

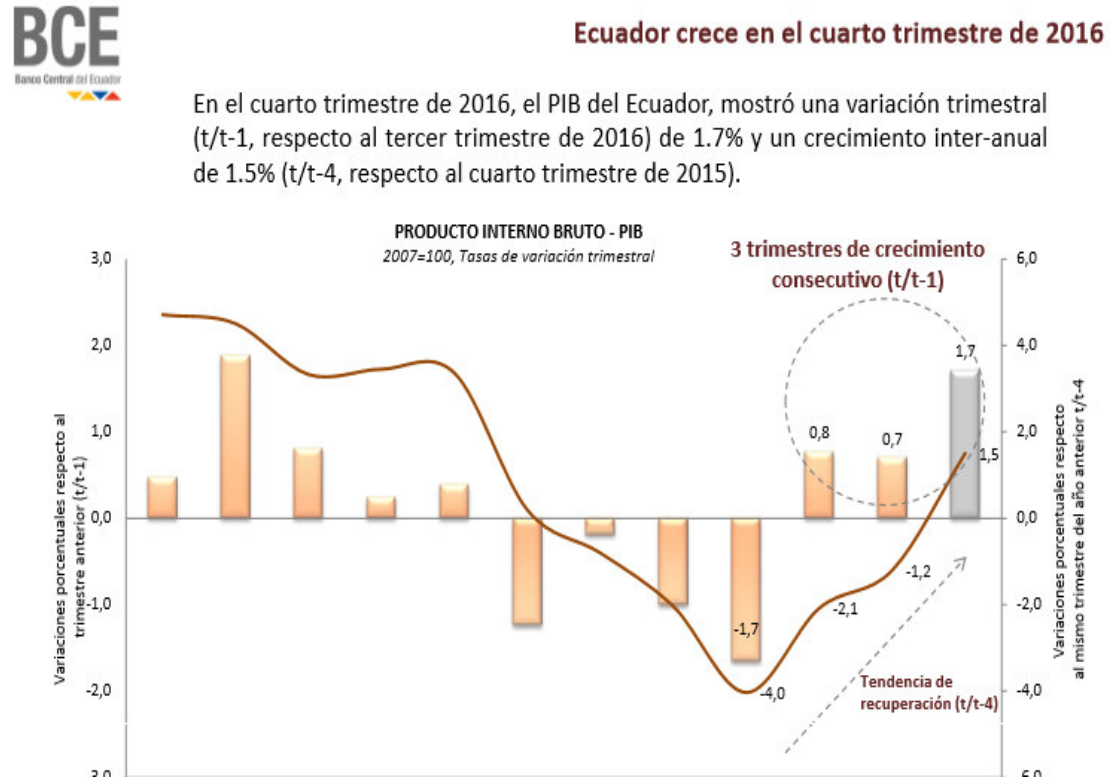
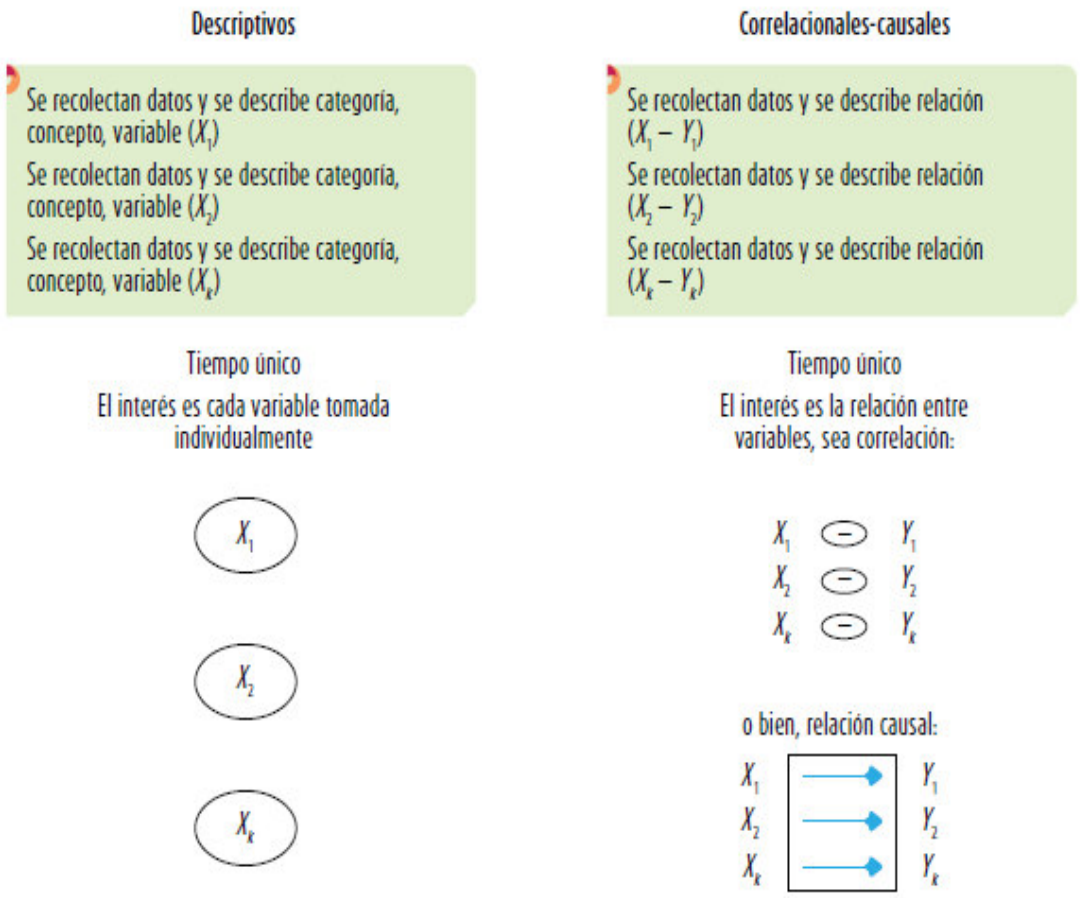


Figura N°2: Comparación de diseños transeccionales descriptivos y correlacionales – causales.



Fuente: Metodología de la Investigación Científica. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Figura N°3: Oficios entregados a empresas.



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señor:
Gustavo Núñez Márquez.
Representante Legal.
ASISERVY S.A.
Km. 5,5 vía Manta – Rocafuerte.

Estimado Sr. Núñez:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, lo exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tlgR8dOrc9qo88gm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

Ing. Emilio Leon Mendoza, MSc.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial.
ULEAM.

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
U.L.E.A.M.

ASISERVY S.A
Secretaria General
Recibo sin que esto signifique aceptación del contenido
Fecha: 31-08-2017
Hora: 12:24 p.m.
Firma:
info@asiservy.com

Cdla. Universitaria KM. 1 Vía Manta-San Mateo Teléfono. 2623-740 Ext 183/ 052678243
Manta-Manabi-Ecuador

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señor:
Ronald Antonio Baque Guevara.
Representante Legal.
Empacadora Bilbo S.A. BILBOSA
Km. 6,5 vía Manta – Portoviejo.

Estimado Sr. Baque:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, lo exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tIgR8dOrc9qo8Bgm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL U.L.E.A.M.

Ing. Emilio Loor Mendoza, MsC.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial.
ULEAM.

EMPACADORA BILBOSA
Firma autorizada
31/08/2017
15H47

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señor:
Juan Carlos Calero Velasco.
Representante Legal.
Conservas Isabel Ecuatoriana S.A.
Calle 125 S/N y Av. 103.
Manta.

Estimado Sr. Calero:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, lo exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tlgR8dOrc9qo8Bgm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
U.L.E.A.M.

CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S.A.
RECIBIDO POR: Blanca Alcívar
30 AGO 2017
HORA:.....

Ing. Emilio Loor Mendoza, MsC.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial
ULEAM.

Cdla. Universitaria KM. 1 Vía Manta-San Mateo Teléfonos: 2623-740 Ext 183/ 052678243
Manta-Manabí-Ecuador

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señor:
Diego Martín Franco Hanze.
Representante Legal.
Ecuafish S.A.
Calle 29 No.: 103 y Av. Flavio Reyes.
Manta.

Estimado Sr. Franco:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, lo exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tlgR8dOrc9qo8Bgm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
U.L.E.A.M.

Ing. Emilio Loor Mendoza, MsC.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial.
ULEAM.

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señor:
Ramón Bartolomé Fernández Avellaneda.
Representante Legal.
Frigolab San Mateo Cía. Ltda.
Km. 4,5 vía San Mateo.

Estimado Sr. Fernández:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, lo exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tlgR8dOrc9qo8Bgm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL U.L.E.A.M.

Ing. Emilio Loor Mendoza, MsC.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial.
ULEAM.

FRIGOLAB SAN MATEO CÍA. LTDA.
RECIBIDO
31-08-17.

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señor:
Carlos Bernardo Villacís Estrada. cbvillas@gondi.com.ec
Representante Legal.
Gondi S.A.
Vía Manta - Portoviejo.

Estimado Sr. Villacís:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, lo exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tlgR8dOrc9qo8Bgm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL U.L.E.A.M.

Ing. Emilio Loor Mendoza, MsC.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial.
ULEAM.

GONDI S.A.
JEFE DE TALENTO HUMANO
31-08-17

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señor:
Miguel Horacio Molina Santos.
Representante Legal.
Industrias de Productos del Mar S.A. IDELMAR.
Ciudadela Los Algarrobos, Flavio Reyes S/N, edificio Tecniguas.
Manta.

Estimado Sr. Molina:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, lo exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tIgR8dOrc9qo8Bgm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL ULEAM

Ing. Emilio Loor Mendoza, Msc.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial.
ULEAM.

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señor:
Raúl Arturo Paladines Basurto.
Representante Legal.
Industria Atunera S.A. INDUATUN.
Av. 2 No. 1155, entre calles 11 y 12.
Manta.

Estimado Sr. Paladines:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, lo exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tlgR8dOrc9qo8Bgm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Ing. Emilio Loor Mendoza, MsC.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial.
ULEAM.

RECIBIDO 29 AGO 2017
15:04

Cdla. Universitaria KM. 1 Vía Manta-San Mateo Teléfono. 2623-740 Ext 183/ 052678243
Manta-Manabí-Ecuador

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señor:
César Gonzalo Molina Adum.
Representante Legal.
Promarsan Cía. Ltda.
Km. 6,5 vía Manta – Jaramijó.

Estimado Sr. Molina:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, lo exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tlgR8dOrc9qo8Bgm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL ULEAM

Ing. Emilio Loor Mendoza, MsC.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial
ULEAM.

PROMARSAN CIA. LTDA.
Firma Autorizada
30.08.2017.
10:30

Cdla. Universitaria KM. 1 Vía Manta-San Mateo Teléfono. 2623-740 Ext 183/ 052678243
Manta-Manabí-Ecuador

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señor:
William Alonso Wood Martínez.
Representante Legal.
Promopesca S.A.
Km. 4,5 vía Manta - Montecristi.

Estimado Sr. Wood:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, lo exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tlgR8dOrc9qo8Bgm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL ULEAM

Ing. Emilio Loor Mendoza, MsC.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial.
ULEAM.

31/08/2017

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señor:
Pedro Rolando Bruzzone Galárraga.
Representante Legal.
Sardipac S.A.
Km. 7,5 vía Manta – Rocafuerte.

Estimado Sr. Bruzzone:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, lo exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tIgR8dOrc9qo8Bgm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL ULEAM

Ing. Emilio Loor Mendoza, MsC.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial.
ULEAM.

SARDIPAC
RECEPCIÓN
31-08-2017
11:55
pbruzzone@tadel.com.ec.

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señor:
José Abdón Fernando Muñoz Rodríguez.
Representante Legal.
Tadel S.A.
Km. 7,5 vía Manta - Rocafuerte.

Estimado Sr. Muñoz:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, lo exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tlgR8dOrc9qo8Bgm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

Ing. Emilio Loor Mendoza, MsC.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial.
ULEAM.

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL ULEAM

TADEL S.A.
30 AGO 2017

gerenciajm@tadel.com
José Muñoz

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señor:
Ricardo Javier Herrera Miranda.
Representante Legal.
Técnica y Comercio de la Pesca C.A. TECOPESCA
Km. 4,5 vía Manta – Rocafuerte.

Estimado Sr. Herrera:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, lo exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tlgR8dOrc9qo8Bgm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL ULEAM

Recibido por
Fecha: 30/08/2017

Ing. Emilio Loor Mendoza, MsC.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial
ULEAM.

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señora:
Gabriela María Villar Chouciño.
Representante Legal.
Uniocean S.A.
Av. 2 No. 1155, entre calles 11 y 12.
Manta.

Estimada Sra. Villar:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, la exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tlgR8dOrc9qo8Bgm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL U.L.E.A.M.

Ing. Emilio Loor Mendoza, MsC.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial.
ULEAM.

UNIOCEAN S.A.
29-08-17
RECIBÍ CONFORME

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Creada Ley N° 10 Reg. Of. N° 313 noviembre 13 de 1985

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Manta, agosto de 2017.

Señor:
Antonio Manuel Sancho Alfonso.
Representante Legal.
Usafish S.A.
Calle 12 No. 450, Ciudadela Barbasquillo.

Estimado Sr. Sancho:

Es grato dirigirnos a usted para extender un cordial saludo; y además, queremos aprovechar para comunicarle que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), a través de la Facultad de Ingeniería Industrial, se encuentra en la búsqueda constante y desarrollo de nuevos conocimientos científicos y académicos, los cuales pueden ser significativamente fortalecidos con la participación del sector empresarial; y particularmente, por la actividad económica en la cual se desenvuelve la empresa que usted acertadamente representa.

Por esta razón, lo exhortamos para que al menos tres trabajadores de nivel jerárquico medio de su organización participen de la encuesta denominada: "Implementación del Plan Estratégico Empresarial", la cual se podrá contestar vía on line, entrando al enlace: https://goo.gl/forms/tlgR8dOrc9qo8Bgm1, o por medio del correo electrónico: daml197705@gmail.com que su empresa recibirá en estos días.

Esta encuesta contribuirá a la investigación que se encuentra desarrollando el Econ. Andrés Miranda Ledesma, docente investigador de nuestra Facultad, quién tendrá la responsabilidad de administrar con absoluta reserva los datos obtenidos de dicha encuesta, y quien está a cargo de presentar los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada.

Sin otro particular, quedamos de usted agradecidos de antemano por la atención brindada a la presente; y además, por sentirnos complacidos ante el valioso aporte que su organización nos pueda brindar en el desarrollo científico y académico de nuestra querida Universidad.

Atentamente,

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL ULEAM

Ing. Emilio Loor Mendoza, MSc.
Decano de Facultad de Ingeniería Industrial
ULEAM.

Recibido
31/08/2017
USAFISH S.A.
RECURSOS HUMANOS
usafishsa@hotmail.com.

Figura N°3: Criterio para elegir las pruebas estadísticas.

Naturaleza de la pregunta de investigación	Número de variables independientes	Número de variables dependientes	Número de variables de control (covariables)	Tipo de variable: independiente/ dependiente	Distribución	Prueba
Comparación de grupos	1	1	0	Categórica/ continua	Normal	Prueba *t*
Comparación de grupos	1 o más	1	0	Categórica/ continua	Normal	Análisis de varianza
Comparación de grupos	1 o más	1	1	Categórica/ continua	Normal	Análisis de covarianza
Comparación de grupos	1	1	0	Categórica/ continua	No normal	Prueba de Mann-Whitney U
Relación entre grupos o categorías	1	1	0	Categórica/ categórica	No normal	*Chi* cuadrada
Correlación entre variables	La prueba no considera a una variable como independiente y la otra como dependiente, sólo establece el grado de relación. La causalidad la establece el investigador			Continua/ continua	Normal	Correlación de Pearson
Correlación entre variables	La prueba no considera a una variable como independiente y la otra como dependiente, sólo establece el grado de relación. La causalidad la establece el investigador			Categórica/ categórica	No normal	Correlación de Kendall o Spearman
Correlación entre variables	3 o más. La causalidad la establece el investigador. En la regresión múltiple, el coeficiente representa el porcentaje de variabilidad de la variable dependiente que explica el modelo de regresión			Continuas	Normal	Coeficiente de correlación múltiple (R)
Relación causal entre variables	1	1	0	Continua/ continua	Normal	Regresión lineal
Relación causal entre variables	2 o más	1	0	Continua/ continua	Normal	Regresión múltiple

Fuente: Metodología de la Investigación Científica. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Figura N°4: Elección de los procedimientos estadísticos o pruebas.

1. Pregunta de investigación: Descriptiva	Procedimiento o prueba
• Datos nominales	Moda
• Datos ordinales	Mediana, moda
• Datos por intervalos o razón	Media, mediana, moda, desviación estándar, varianza y rango
2. Pregunta de investigación: diferencias de grupos	
a) Dos variables o grupos	
a.1. Muestras correlacionadas	
• Datos nominales	Prueba de McNemar
• Datos ordinales	Prueba de Wilcoxon para pares de rangos
• Datos por intervalos o razón	Prueba *t* para muestras correlacionadas
a.2. Muestras independientes	
• Datos nominales	*Chi* cuadrada
• Datos ordinales	Prueba Mann-Whitney U o prueba Kolmogorov-Smirnov para dos muestras
• Datos por intervalos o razón	Prueba *t* para muestras no correlacionadas o independientes
b) Más de dos variables o grupos	
b.1. Muestras correlacionadas	
• Datos nominales	Prueba Q de Cochran
• Datos ordinales	Análisis de varianza de Friedman en dos vías
• Datos por intervalos o razón	Análisis de varianza (ANOVA)
• Datos por intervalos o razón, control de efectos de otra variable independiente	Análisis de covarianza (ANCOVA)
b.2. Muestras independientes	
• Datos nominales	*Chi* cuadrada para *k* muestras independientes
• Datos nominales u ordinales (categóricos) y de intervalos-razón	*Chi* cuadrada de Friedman
• Datos ordinales	Análisis de varianza en una vía de Kruskal-Wallis (ANOVA)
• Datos por intervalos o razón	Análisis de varianza (ANOVA)
3. Pregunta de investigación: correlacional	
a) Dos variables	
• Datos nominales	Coeficiente de contingencia o *Phi*
• Datos ordinales	Coeficiente de rangos ordenados de Spearman o coeficiente de rangos ordenados de Kendall
• Datos por intervalos o razón	Coeficiente de correlación de Pearson (producto-momento)
• Una variable independiente y una dependiente (ambas de intervalos o razón)	Regresión lineal
• Datos por intervalos y nominales u ordinales	Coeficiente biserial puntual
• Datos por intervalos y una dicotomía artificial en una escala ordinal (la dicotomía es artificial porque subyace una distribución continua)	Coeficiente biserial
b) Más de dos variables	Análisis discriminante
• Datos nominales	Análisis de correlación parcial por rangos de Kendall
• Datos ordinales	Coeficiente de correlación parcial o múltiple, R^2
• Datos por intervalos o razón	

Fuente: Metodología de la Investigación Científica. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)