



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL
Y DERECHO

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA

TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN
LA GENERACIÓN DE VALOR DE LA FUNERARIA ETERNO
RENACER, CIUDAD MILAGRO- ECUADOR

Autores:

Sr. Galán Martínez Juan Manuel

Sr. Quinto Torres Jonathan Stalin

Tutor:

Mgtr. ROMERO CARDENAS ERIKA JADIRA

Milagro, Marzo 2021
ECUADOR

DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, PhD.

RECTOR

Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Nosotros, **GALAN MARTINEZ JUAN MANUEL & QUINTO TORRES JONATHAN STALIN**, en calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de integración curricular, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor, como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación DESARROLLO LOCAL Y EMPRESARIAL, de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de integración curricular en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 20 de mayo de 2021

Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (estudiante1).

Autor 1

CI: Haga clic aquí para escribir cédula (estudiante1).CI: Haga clic aquí para escribir cédula (estudiante1).

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, ROMERO CARDENAS ERIKA JADIRA en mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, elaborado por los estudiantes **GALAN MARTINEZ JUAN MANUEL** y **QUINTO TORRES JONATHAN STALIN**, cuyo título es **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA GENERACIÓN DE VALOR DE LA FUNERARIA ETERNO RENACER, CIUDAD MILAGRO- ECUADOR**, que aporta a la Línea de Investigación **LOCAL Y EMPRESARIAL** previo a la obtención del Título de Grado **LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA** ; considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en el campo metodológico y epistemológico, para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo **APRUEBO**, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso previa culminación de Trabajo de Integración Curricular de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, Haga clic aquí para escribir una fecha.

ROMERO CARDENAS ERIKA JADIRA

Tutor

C.I: Haga clic aquí para escribir cédula (Tutor).

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (tutor).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (Secretario/a).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (integrante).

Luego de realizar la revisión del Trabajo de Integración Curricular, previo a la obtención del título (o grado académico) de ELIJA UN ELEMENTO. presentado por Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (estudiante2).

Con el tema de trabajo de Integración Curricular: Haga clic aquí para escribir el tema del Trabajo de Integración Curricular.

Otorga al presente Proyecto Integrador, las siguientes calificaciones:

Trabajo de Integración Curricular	[]
Defensa oral	[]
Total	[]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) _____

Fecha: Haga clic aquí para escribir una fecha.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	Apellidos y nombres de Presidente.	_____
Secretario /a	Apellidos y nombres de Secretario	_____
Integrante	Apellidos y nombres de Integrante.	_____

DEDICATORIA

Este presente trabajo se lo quiero dedicar a DIOS, por darme la sabiduría, fortaleza y el entendimiento para poder concluir una etapa de mi vida.

A mis padres BERTHA TORRES Y SANTIAGO QUINTO que siempre han sido mi inspiración a lo largo de mi vida.

A mis hijos Cristopher y Jeremy que han sido y serán el combustible de mi vida, para continuar, permíteme las veces que me aleje de ustedes por cumplir con mis obligaciones como estudiante, sé que también lo harán cuando empiecen su vida universitaria. Los amo!

A mi esposa JOHANNA MEZA por aguantar mi ausencia y por su infinito apoyo que sin duda no lo hubiera logrado sin ella. ¡Te amo!

A mi tutora ROMERO CARDENAS ERIKA JADIRA es el verdadero significado de ser docente,

Jonathan Stalin Quinto Torres

A mi familia que gracias a sus apoyos he alcanzado unas de mis metas, siempre llenándome de inspiración con sus logros y sueños, y a todas las personas que siempre me han querido ver cumplir este gran paso a ser un profesional. Este gran logro se los dedico a todos ellos.

Juan Manuel Galán Martínez

AGRADECIMIENTO

Sin dudar mi Eterno agradecimiento a cada uno de los docentes de la gran UNEMI, por haber contribuido con sus conocimientos a lo largo de mi preparación profesional, pero también elevo mis agradecimiento a la persona que siempre, siempre me ha hecho saber que el apoyo de ella, hacia sus estudiantes siempre lo tendremos dentro de una aula o fuera de la misma, muchas pero muchas gracias.

A lo largo de mi vida he tenido el placer de conversar con muchísimas persona, pero nunca he conocido a una persona que tenga la facilidad de hacer ver la vida de una manera tan fácil, y siempre tener ese positivismo que nos contagiaba en sus clases de emprendimiento que siempre estaba los días miércoles en su horario de 17:00-20:00. Nunca se perdió una clase con nosotros.

Por un momento me pregunto, será que se nace con esa vocación de docente o es una decisión que puede tomar en el camino; de seguro la respuesta de ella seria amo lo que hago STALIN porque es mi responsabilidad. Espero contar con su apoyo siempre Eco. ROMERO CARDENAS ERIKA JADIRA.

Jonathan Stalin Quinto Torres

A Dios por permitirme seguir dando un respiro más de vida y poder alcanzar unos de mis sueños.

A mi familia que siempre me apoyaba y creía en mí.

A mis docentes y en especial a mi tutora de tesis a la Eco. Erika Romero Cárdenas que con su sabiduría siempre estaba pendiente de nuestro proyecto.

Juan Manuel Galán Martínez

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
CAPÍTULO 1	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Objetivos.....	4
1.3 Justificación	4
1.4 Marco Teórico.....	5
CAPÍTULO 2	40
2. METODOLOGÍA.....	40
2.1 Tipo y diseño de la investigación	40
2.2 Población y muestra.....	41
CAPÍTULO 3	44
3. RESULTADOS	44
Propuesta	58
Tema	58
Introducción	58
Empresa responsable.....	58
Beneficiarios directos	58
Ubicación	58

Antecedentes de la Empresa	59
Justificación	59
Direccionamiento.....	60
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas de la planeación estratégica.	13
Figura 2. Estructura del Análisis Estratégico.....	15
Figura 3. Pasos para el Análisis Estratégico.	16
Figura 4. Componentes de los objetivos.	19
Figura 5. Características de los indicadores.....	21
Figura 6. Dimensiones de los indicadores.	22
Figura 7. Proceso del planeamiento estratégico.....	23
Figura 8. Sistema de creación de valor.	25
Figura 9. Direccionamiento Estratégico y creación de valor.	26
Figura 10. Cuadro de Mando Integral.....	27
Figura 11. Relación entre los inductores de valor.....	29
Figura 12. Inductores de valor. Fuente:	29
Figura 13. Clasificación de los flujos de liquidez.....	31
Figura 14. Promoción de acciones estratégicas por parte de la empresa.	44
Figura 15. Necesidades de mejora en la prestación de servicio.....	45
Figura 16. Capacidad para afrontar factores externos al negocio.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	7
Ficha referencial 1.....	7
Tabla 2.	7
Ficha referencial 2.....	7
Tabla 3.	8
Ficha referencial 3.....	8
Tabla 4.	8
Ficha referencial 4.....	8
Tabla 5.	9
Ficha referencial 5.....	9
Tabla 6.	41
Distribución muestral.....	41
Tabla 7	44
Percepción del personal colaborativo acerca de conocimiento de la Misión institucional	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8	45
Percepción del personal colaborativo ante la promoción de la misión por parte de la empresa.	45
Tabla 9	46
Percepción del personal colaborativo ante el conocimiento de la visión de la empresa.....	46
Tabla 10	47

Percepción del personal colaborativo ante la existencia de los valores estratégicos **¡Error!**

Marcador no definido.

Tabla 11	55
Análisis DAFO.....	55
Tabla 12	56
Matriz de Evolución de los Factores Externos (EFE).....	56
Tabla 13	57
Matriz de Evolución de los Factores Internos (EFI).....	57
Tabla 14	63
Matriz DAFO.....	63
Tabla 15	65
Matriz priorización de las estrategias	65
Tabla 16	67
Plan Operativo	67

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN LA GENERACIÓN DE VALOR DE LA FUNERARIA ETERNO RENACER, CIUDAD MILAGRO- ECUADOR]

RESUMEN

Hoy en día, los cambios constantes en el ámbito empresarial demanda de las organizaciones un accionar dinámico y competitivo, que les permita establecer niveles de sustentabilidad continua y permanente. El objetivo del presente estudio fue analizar cómo la planificación estratégica incide en la Generación de Valor de la funeraria Eterno Renacer, a través de proceso de investigación para la determinación de estudios financieros, para lo cual se empleó en la recolección de los datos, el método inductivo-deductivo, así como la hermenéutica y la observación a una muestra poblacional integrada por seis sujetos tipos de investigación, quienes aportaron con información relevante que permitió determinar que el modelo de negocio carece de una filosofía empresarial, además de tener dificultades para realizar un análisis situacional oportuno que derive en la identificación oportuna de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que conlleve al diseño de estrategias y la correcta toma de decisiones. Ante aquello, la investigación concluyó en la necesidad de contar con el diseño de un Plan Estratégico que logre aprovisionar de un modelo administrativo más eficiente, generador de índices económicos y financieros positivos.

PALABRAS CLAVE: Planificación Estratégica, Generación de Valor, Plan Estratégico, Organizaciones, Procesos.

STRATEGIC PLANNING AND ITS IMPACT ON THE VALUE GENERATION OF THE ETERNAL FUNERAL HOME REBORN, MILAGRO CITY- ECUADOR

ABSTRACT

Today, constant changes in the business field demand organizations to act dynamically and competitively, enabling them to establish levels of continuous and permanent sustainability. The objective of this study was to analyze how strategic planning impacts the Value Generation of the Eternal Rebirth funeral home, through a research process for the determination of financial studies, for which it was used in the collection of data, the inductive-deductive method, as well as hermeneutics and observation to a population sample composed of six types of research , who contributed with relevant information that made it possible to determine that the business model lacks a business philosophy, as well as having difficulty in conducting a timely situational analysis that results in the timely identification of its strengths, opportunities, weaknesses and threats that leads to the design of strategies and the correct decision-making. In the face of this, the research concluded in the need to have the design of a Strategic Plan that manages to provide a more efficient administrative model, generating positive economic and financial indices.

KEY WORDS: Strategic Planning, Value Generation, Strategic Plan, Organizations, Processes.

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la competitividad de las empresas se representa por la capacidad que tienen para unir las fortalezas de índole comercial con las oportunidades de mercado para generar un plan estratégico que dirija el correcto funcionamiento de los integrantes de una organización hacia el logro de los objetivos empresariales. Desde estas perspectivas, la planificación estratégica se convierte en un elemento esencial para la toma de decisiones por parte de los directivos, especialmente en la generación de valor.

La Planificación Estratégica (PE) representa la capacidad para poder plantear estrategias empresariales basadas en las fortalezas y debilidades, con el objetivo de determinar que se desea ser en el futuro, proporcionando un conjunto de objetivos y metas tomando en consideración el ambiente externo de la organización en el cual se presentan las oportunidades y amenazas (Valenzuela, 2016). Por tanto, constituye un globalizado de las acciones que deben ejecutar las áreas estratégicas de una empresa para conocer su comportamiento en el mercado.

El propósito de la investigación se enfoca en el análisis de la planificación estratégica como elemento generador de valor en la empresa de Servicio Funerario “Eterno Renacer” de la ciudad de Milagro, provincia del Guayas durante el primer trimestre del período 2021. Para aquello, se estableció un diagnóstico situacional del momento actual en el que se encuentra la misma. La muestra estuvo conformada por el personal colaborativo y administrado de la empresa, quienes aportaron con información relevante, que permitió tener una visión real de sus situación empresarial al considerarla como una empresa en crecimiento y nueva en el mercado competitivo.

En este orden de ideas, el criterio de León (2003) destaca los cambios en la óptica de la gerencia financiera de las empresas, donde la preocupación por sus resultados plasmados en indicadores como la utilidad, relación precio-ganancia, crecimiento en ventas, utilidad netas, entre otros, requieren de la atención prioritaria de los administradores por considerarlos aspectos que pueden tener una vinculación fuerte a largo plazo y esta no puede ser ajena al propósito de aumentar valor a la estructura organizacional.

En consecuencia, la relevancia del estudio se centra en mejorar la gestión de valor de la empresa objeto de estudio, al considerarla como parte del emprendimiento familiar donde el

correcto manejo de los recursos humanos y financieros se vuelve elementales para garantizar la competitividad, liquidez y permanencia en el mercado comercial en el que incursiona; es por ello, que los resultados obtenidos del diagnóstico a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permiten el diseño de un plan estratégico como una alternativa para direccionar el correcto manejo empresarial, especialmente por ser una empresa nueva y no contar con procesos consolidados y plenamente establecidos; de ahí que, el aporte de la investigación permitirá mejorar sus procesos internos y aprovechar las oportunidades externas con el propósito de obtener una medición exacta de sus resultados empresariales, además de potenciar su capacidad para desarrollar estrategias sólidas a mediano plazo que facilite reforzar la solvencia y rentabilidad en la línea de negocio que se desenvuelve.

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, las empresas se han vuelto más competitivas y funcionales, donde su permanencia en el mercado es medido por su capacidad para afrontar los cambios y desafíos de la globalización. A partir de la pandemia del Covid-19, la estructura productiva en la región evidenció una serie de debilidades que se fueron intensificando según las tensiones económicas, sociales y ambientales; sin embargo, fue la oportunidad para impulsar diversas ideas de emprendimiento que surgieron a raíz de las necesidades colectivas ocasionadas por la afectación sanitaria, que trajo consigo la emergencia sanitaria. A pesar de aquello, adquiere una relevancia estratégica y un rol protagónico, la capacidad que tienen los emprendedores para tomar decisiones y modificar su estructura productiva, con base en factores elementales que se generan por situaciones externas e internas y que garantizan un proceso de continuo crecimiento y logro empresarial.

En la ciudad de Milagro, son diversos los servicios funerarios que prestan atención a la colectividad, sin embargo, cada una de ellas se identifican por su capacidad de atención, lo que implica que sus administradores sustentan sus acciones mediante su capacidad para identificar factores internos y externos que se vinculan de manera directa con el entorno en el que se desarrolla la empresa. No obstante, presentan problemas para adaptarse a los cambios sociales y enfrentar las altas demandas que se generan, debido al incremento de las víctimas mortales del covid-19.

Desde estas perspectivas, el contexto problemático se sitúa en la empresa de servicios funerarios “Eterno Renacer” de la ciudad de Milagro, la misma que empezó sus operaciones en marzo del 2020 como una manera de aportar a la comunidad ante el incremento de fallecidos

por covid-19, donde se requería del asesoramiento y trámites pertinentes por parte de los familiares de las víctimas, convirtiéndose en un emprendimiento joven que se organizó de manera empírica. Ante aquello, es evidente la falta de una planificación estratégica, lo que implica que no se dispone de una filosofía empresarial plenamente definida, donde el personal administrativo y colaborativo tenga clara la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que impulsen el crecimiento del negocio, situación que ocasiona un deficiente direccionamiento y desarrollo organizacional.

Por otra parte, la empresa no dispone de un análisis situacional que le permita conocer cómo se encuentra en un momento determinado, mediante un diagnóstico valorativo del entorno interno y externo en el que se desenvuelve; desde estas perspectivas, al tratarse de un negocio nuevo no cuenta con datos históricos, sin embargo, no se efectúa una valoración adecuada de los presentes para poder proyectarse a un futuro; por tanto, no cuenta con el direccionamiento necesario para plantear estrategias ante una situación actual y qué acciones se deben tomar para mejorar su crecimiento en el mercado.

De la misma manera, se puede evidenciar que el servicio funerario “Eterno Renacer” no dispone de procesos operativos plenamente definidos, donde se tengan claros los objetivos estratégicos y las estrategias actuales que permitan mejorar su rentabilidad, estableciendo de una manera óptima los márgenes de utilidad neta y bruta, así como operacional; por consiguiente, su nivel de competitividad es mínima, donde su desempeño empresarial pone en riesgo el flujo de caja, y por ende, su capacidad para cubrir los gastos que demanda su operatividad tanto a proveedores como al personal colaborativo. En este sentido, su carencia dificulta el aprovechamiento de los recursos y la toma de decisiones; además, genera actividades que no aportan valor a la empresa, maximiza el tiempo de respuesta e incrementa los niveles de insatisfacción de los clientes, situación que provoca pérdidas económicas y espacio participativo en el entorno.

Ante lo expuesto, la investigación plantea la siguiente interrogante ¿Cómo la planificación estratégica incide en la Generación de Valor de la Funeraria Eterno Renacer de la ciudad de Milagro?, la misma que pretende ser analizada mediante un estudio de campo que facilite las mejoras necesarias a la estructura organizacional intervenida.

Sistematización de la investigación

- ¿De qué manera la filosofía empresarial incide en la Generación de Valor de la funeraria Eterno Renacer de la ciudad de Milagro?

- ¿De qué manera el análisis situacional incide en la Generación de Valor de la Eterno Renacer de la ciudad de Milagro?
- ¿Cómo el proceso operativo incide en la Generación de Valor de la Eterno Renacer de la ciudad de Milagro?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar cómo la planificación estratégica incide en la Generación de Valor de la funeraria Eterno Renacer, a través de proceso de investigación para la determinación de estudios financieros.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determina de qué manera la filosofía empresarial incide en la Generación de Valor de la funeraria Eterno Renacer.
- Identificar de que forma el análisis situacional incide en la Generación de Valor de la Eterno Renacer.
- Establecer cómo el proceso operativo incide en la Generación de Valor de la Eterno Renacer.
- Diseñar un Plan Estratégico para la funeraria Eterno Renacer.

1.3 Justificación

El desarrollo del presente estudio se justifica por la necesidad de establecer las acciones que permitan a la empresa de servicios funerarios “Eterno renacer” de la ciudad de Milagro la Generación de Valor, mediante una eficiente y eficaz planificación estratégica. Por tanto, su aplicación mejorará su capacidad de realizar una gestión óptima, liberando recursos y materiales que limitan su productividad y crecimiento organizacional.

Desde un enfoque teórico, la investigación provee de los sustentos necesarios para el diseño de un plan estratégico, el mismo que permitirá a la empresa contar con la filosofía empresarial necesaria para determinar su misión, visión, valores y objetivos estratégicos, considerados como un elemento necesario que permite al negocio plantear el rumbo a seguir y obtener la Generación de Valor para afrontar los cambios que se generan en el entorno, los mismos que se ven reflejados en los indicadores de rentabilidad, flujo de caja y gestión de talento humano.

En la práctica, la investigación brinda la oportunidad de realizar un análisis situacional a la empresa, donde se conocerá sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el

objetivo de plantear acciones específicas que den paso a la formulación de estrategias donde se prioricen los márgenes de utilidad, la relación precio-ganancia, el nivel de ventas, utilidades netas y brutas, entre otros; de tal manera, que la parte administrativa cuente con el escenario real de la organización para la toma de decisiones, así como el empoderamiento del personal colaborativo en sus funciones, optimizando el desempeño y competitividad del negocio.

1.4 Marco Teórico

1.4.1 Antecedentes históricos

Para Davara (2015), lograr la toma de decisiones acertadas, requiere de la definición y aplicación de una estrategia específica, vinculada por una planificación adecuada, además de contar con la información y conocimiento del entorno, que facilite definir y promuevan el logro de los objetivos que respondan a mediano y largo plazo a los elementos sustanciales de una estructura organizacional como lo son la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

En este orden de ideas, la terminología estrategia hace referencia al arte de dirigir operaciones de tipo militar, donde convergen un conjunto de reglas que aseguran una decisión acertada ante una situación específica (Tello, 2014). Por tanto, esta definición brinda las premisas del origen del vocablo que se relaciona con el direccionamiento de acciones encaminadas a objetivos militares, tal como lo menciona Tzu (1997) en su libro “El Arte de la guerra”, donde destaca la necesidad de entender esta disciplina como la capacidad para organizar, establecer regulaciones que permita trazar los planes y sortear obstáculos que los conlleve a la victoria.

Sin embargo, en el ámbito organizacional, su generalización se dio a mediados del siglo XX cuando se expuso diversas teorías acerca de la estrategia, donde destaca la de Peter Drucker (1964), considerado como el precursor de la Filosofía de la Administración del siglo XX, quien menciona que ésta responde a dos interrogantes puntuales, dispuestas en su libro “La dirección por objetivos”: ¿qué somos como organización?, y ¿qué deberíamos ser? De la misma manera, DuPont (1978) enfatiza en la introducción de esta terminología al ámbito comercial definiéndola como la determinación explícita de los objetivos que posee una empresa, así como de las líneas de acción que se deben realizar para alcanzarlas.

Con el pasar del tiempo, el concepto tiende a variar de manera constante, e incluso llega a cuestionárselo, dado que el impacto de la globalización induce a las organizaciones a basar sus decisiones en la presencia de otro tipo de procesos relegando a la estrategia. Es así, como surge la corriente teórica de Michael Porter quien logra introducir la terminología de estrategia

competitiva como no de los elementos necesarios para competir, identificar objetivos y definir las políticas que la organización necesita para alcanzarlos a largo plazo con base en la ventaja competitiva de carácter sostenible (Davara, 2015).

Por su parte, Mintzberg (1987) se convierte en uno de los detractores principales de la conceptualización clasista, dando paso a la propuesta de un enfoque más modernista que identifica concepciones diferentes de la estrategia dispuestas en las denominadas “cinco P” (plan, pauta de acción, patrón, posición, perspectiva), evidenciando una nueva forma de proceder de las organizaciones, contraponiendo los conceptos clásicos para identificar las estrategias, enfatizando en la necesidad de actuar, transformarse, anticiparse y adaptarse a los cambios que se generan en su entorno.

En el ámbito de la planificación, esta terminología hace referencia a un trazo de planes para la ejecución de una obra, plan o proyecto de una acción con carácter multidimensional dispuesto en su ámbito de aplicación. Al igual que la estrategia, esta terminología ha sufrido cambios con el pasar del tiempo, donde se presentaron diversos enfoques, como el de Igor Ansoff (1960) responsable del surgimiento de la Planificación Estratégica al asociarla a los cambios en los impulsos y las capacidades estratégicas de las organizaciones.

Para Drucker (1964) citado por Davara (2015) la planificación se define en dos formas de carácter complementario: lo que es y lo que no es. Es decir, que el acto de planificar consiste en la toma de decisiones que requieren una aplicación inmediata mediante un proceso continuo de las mismas; por tanto, se sitúa en la concepción del futuro deseado y los medios que se necesitan para alcanzarlos, a través de un proceso que demanda de preparar un conjunto de medidas, anteriores a las acciones que se deben ejecutar para lograr las metas previstas o cuando los resultados no sean los más óptimos.

El criterio de Hasan Ozbekhan acerca de la planificación, destaca que ésta no puede ser condicionada ni al objeto sobre el que está predispuesta a actuar ni a los objetivos para la que es concebido. Por tanto, su enfoque hace referencia a la actividad que permite la proyección de tres elementos relevantes que no pueden estar separados: la finalidad, el plan y el objeto, cuya triangulación representan la finalidad, el programa y la entidad, en conclusión puede ser vista como el qué, cómo o quién se aplica (Quiroga, 2012).

1.4.2 Marco referencial

Como parte del marco referencial, se estableció la revisión documental de estudios previos que aportan a la presente investigación, entre los que se encuentran:

Título: “Importancia de la planeación estratégica en las empresas” (Valenzuela, 2016).

Tabla 1.

Ficha referencial 1

Aporte y resumen del estudio El estudio tuvo como objetivo determinar la importancia de la implementación de la planificación estratégica en las organizaciones, mediante la recopilación de información relevante que permitan identificar los métodos y técnicas asociadas a las mismas. En este sentido, la investigación fue descriptiva, de diseño documental donde el autor concluye que toda empresa para sobrevivir a los desafíos de la globalización deben fijarse objetivos y metas que se encuentren acorde a sus realidades, donde sus etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias converjan en el diseño de un Plan Estratégico Empresarial con el propósito de mejorar su competitividad y rentabilidad.

La investigación aportó en la identificación de los métodos y técnicas asociadas para fortalecer la planificación estratégica, donde se conceptualizaron las dimensiones e indicadores de dicha variable.

Fuente: Valenzuela (2016). Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Título: “Planeación Estratégica para la Generación de Valor Económico Agregado” (Miranda, 2018).

Tabla 2.

Ficha referencial 2

Aporte y resumen del estudio La investigación planteó su objetivo en la necesidad de determinar la relación existente en la implementación de un plan estratégico en la generación de valor en las empresas, debido a que las organizaciones en muchos de los casos se enfocan simplemente en la formulación de estrategias, más no en su implementación, lo que implica la presencia de actitudes empresariales basadas en el liderazgo y habilidades para la toma de decisiones. En consecuencia, el autor concluye que una adecuada implementación determina la capacidad que tienen las empresas para generar valor, donde se establecen los lineamientos para el actuar de los directivos, sobre cómo debe propiciarse su liderazgo, permitiéndoles plantear horizontes claros del negocio.

La investigación permitió conocer la relación existente entre la planificación estratégica y la generación de valor en las empresas, considerados elementos esenciales para el correcto funcionamiento de la misma.

Fuente: Miranda (2018). Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Título: “La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras” (López y de la Garza, 2019).

Tabla 3.

Ficha referencial 3

Aporte y resumen del estudio El objetivo de la investigación se enfocó en identificar la influencia existente entre la planeación estratégica y la creación de valor en las microempresas del Estado de Guanajuato, México. El diseño metodológico fue de tipo cuantitativo, explicativo, observacional y de orden transversal, aplicado a una muestra de 407 jóvenes. Los resultados obtenidos determinaron que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables. Asimismo, el autor concluye que por lo general la formulación de la estrategia responde de manera general a los cambios que se generan en el entorno y, por tanto, ésta debe estar basada en un análisis previo de las fortalezas y oportunidades que tienen la empresa para afrontar sus debilidades y amenazas.

La investigación permitió conocer la importancia del diseño de las estrategias por parte del área administrativa, las mismas que permiten a la organización enfrentar a los desafíos que existen en el mercado en el que incursiona.

Fuente: López y de la Garza (2019). Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Título: “Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor” (Sandoval, 2014).

Tabla 4.

Ficha referencial 4

Aporte y resumen del estudio El objetivo de la investigación fue lograr un nivel de reflexión acerca de la necesidad de cambio en las organizaciones con el propósito de generar valor. Desde estas perspectivas, el autor realiza una investigación documental donde sustenta con bases teóricas las diversas concepciones de los cambios organizacionales, y cómo éstos contribuyen a mejorar su competitividad y permanencia en el mercado. En consecuencia, el autor concluye que el cambio

no debe ser asumido por las empresas como eventos aislados que siempre tomen por sorpresa, sino el resultante de procesos continuos que deben ser abordados de manera gradual. A su vez, el cambio súbito debe estar relacionado con la capacidad para responder de manera rápida a las situaciones imprevistas que se presentan en el entorno empresarial.

La investigación permitió identificar las necesidades de cambio en las empresas, las mismas que se deben ajustar a las demandas de la sociedad y cómo el mercado competitivo requiere de elevados niveles de competitividad, donde la generación de valor se convierte en el elemento indispensable para determinar la rentabilidad del modelo de negocio.

Fuente: Sandoval (2014). Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Título: “La Creación de Valor en las Empresas: El Valor Económico Agregado - Eva y el Valor de Mercado Agregado - MVA En Una Empresa Metalmecánica de la ciudad de Cartagena” (Ramírez, Carbal, y Zambrano, 2012).

Tabla 5.

Ficha referencial 5

Aporte y resumen del estudio

El objetivo del estudio fue destacar la importancia de la creación de valor en las empresas. Para lo cual, los autores empelan una investigación basada en el entorno de la empresa Metalmetálica Omega S.A., donde determinaron que la creación de valor requiere de la toma de decisiones de tipo financiero por parte del área administrativa, las mismas que deben ser las más acertadas para garantizar su competitividad, rentabilidad y permanencia en el entorno. Además, enfatizan en la necesidad de no sólo centrar el análisis en la utilidad generada por la empresa para mencionar que es exitosa, sino que se debe hacer un contraste de la misma con los costos de capital de los recursos invertidos, para generarla. Es decir, que sólo se crea valor económico cuando el margen de utilidad es superior al costo de capital invertido para obtenerla.

La investigación aportó en la identificación de la importancia de la creación de valor por parte de las empresas, y cómo el área directiva debe tomar las decisiones para lograr afrontar los cambios en el mercado, cuyo objetivo se centra en mantener la competitividad y rentabilidad en saldos positivos, lo que facilita su permanencia en el mercado.

Fuente: Ramírez, Carbal, y Zambrano (2012). Elaborado por Galán y Quinto (2021).

En conclusión, las investigaciones citadas enfatizan en la necesidad que tienen las organizaciones de contar con una Planificación Estratégica que les permita afrontar la dinámica de las transformaciones sociales. Por tanto, el área administrativa debe tener la capacidad para tomar decisiones, las mismas que deben basarse en procesos continuos de diagnóstico a corto, mediano y largo plazo, donde el cambio organizacional se sustente en el direccionamiento, las causas internas y externas que impulsan dicha evolución.

1.4.3 Fundamentación

1.4.3.1 Teoría de la Planificación Estratégica

Para Porter (1947) la Planeación Estratégica hace referencia al proceso con el cual se desarrolla e implementa los planes para alcanzar los objetivos y propósitos que tiene una organización. Desde estas perspectivas, esta corriente teórica establece que, una organización puede superar a la competencia si tiene la condición para establecer un nivel de diferencia que se preserva en el futuro.

Por otra parte Henry Mintzberg, en su libro “El Proceso Estratégico”, establece que la Planificación Estratégica (PE) es considerada un nivel de esfuerzo organizacional, plenamente definido y disciplinado que tiene como objetivo, lograr que las organizaciones establezcan con mayor claridad su misión y visión que tienen de esta en un mediano o largo plazo, situándose como una herramienta que permite su adaptación a ambientes con características complejas, cambiantes, exigentes y dinámicas potenciando al máximo su eficacia, eficiencia y calidad tanto en la prestación de sus productos y/o servicios (Rodríguez, 2015). En este sentido, puede ser vista como un instrumento de gestión que apoya a la toma de decisiones por parte de los directivos con base en el quehacer actual en contraste con el camino que deben recorrer en el futuro para acoplarse a los cambios y a las demandas que rigen en el entorno.

Para Armijo (2009) la planificación estratégica representa el ejercicio de formulación y fijación de objetivos de carácter prioritario, cuya relevancia se centra en el establecimiento de estrategias para alcanzarlos. Es así como la PE se convierte en una herramienta que permite al área directiva tomar los correctivos necesarios que fijar el rumbo de la empresa y mejorar su nivel de respuesta ante los cambios que se presentan en el entorno en el que se desarrollan. En consecuencia, el criterio de los autores citados converge en la necesidad de optimizar la eficiencia, eficacia de los bienes y/o servicios que se ofertan a los clientes, a partir de los resultados obtenidos de un diagnóstico situacional previo, donde se identifican las acciones que se deben asignar para alcanzar el futuro deseado; por tanto la definición coherente de los

objetivos estratégicos indicadores y metas, coadyuvan a la creación del Plan Anual Operativo (POA) que constituye la base del proyecto o negocio.

Valenzuela (2016) considera que el planeamiento estratégico establece el direccionamiento que debe tener una organización, identificando de forma óptima su situación actual para proyectarse a su futuro deseado; es por ello que se convierte en un proceso que amerita establecer prioritariamente los objetivos para dar paso a la formulación de las estrategias, políticas y planes para alcanzarlos; de tal manera que estas permiten poner en práctica las decisiones, e incluir una revisión del nivel de desempeño y retroalimentación para generar un nuevo ciclo de planeación.

1.4.3.1.1 Características de la Planificación Estratégica

La búsqueda de la eficacia empresarial en la actualidad se intensificado, como resultado de los altos niveles de competitividad existente en el mercado global, de allí que se convierte en un requisito para las organizaciones implementar herramientas y estrategias que permitan alcanzar de manera adecuada los objetivos previamente establecidos, dentro de su planeación estratégica, destacando la relevancia que tiene la misma para la permanencia en el medio que incursiona (García et al., 2017).

Ante lo expuesto, la funcionalidad de la PE se sitúa en el balance pleno de tres fuerzas específicas, las mismas que responden a diversas interrogantes que giran alrededor de la misión de la organización, el conjunto de oportunidades y amenazas que enfrenta (entorno), las fortalezas y debilidades del ambiente interno que esta posee (Rodríguez, 2015). Ahora bien, la efectividad del plan estratégico permite establecer un balance acorde de estas fuerzas, además de reconocer potencialidades y limitaciones, que le permitan afrontar desafíos y riesgos.

En este orden de ideas, las características que giran alrededor de la planificación estratégicas según el aporte de Armijo (2009) son:

- El proceso de elaboración y ejecución del plan evidencia una adaptabilidad a las variaciones futuras que se podrían generar.
- Es continuo, por tanto se encuentra desarrollado con el objetivo de obtener resultados a corto como largo plazo.
- Su ejecución se encuentra condicionada bajo un ambiente de responsabilidad, tanto del área administrativa como operativa de la organización.

- Su elaboración y posterior ejecución se generan con base al ámbito interno y externo de la organización.
- Se desarrolla en función a las fortalezas, debilidades y oportunidades.

Desde estas perspectivas, la PE evidencia su relevancia en su capacidad de análisis del progreso organizacional en un período determinado de tiempo, permitiendo reconocer el éxito o fracaso del mismo luego de su implementación. Es decir, que si la productividad y crecimiento empresarial no es la esperada, la implementación del plan estratégico tiene el propósito de solucionarlo. Por tanto, su función estratégica ayudará a la empresa alcanzar sus objetivos propuestos de manera inicial, optimizando el uso de recursos de la manera más eficiente posible, incrementado los niveles de productividad, lo que se transforma en márgenes de ganancia y rentabilidad del modelo de negocio (García et al., 2017).

1.4.3.1.2 Etapas de la planeación estratégica

El objetivo de toda empresa es alcanzar resultados favorables, lo que amerita, ser diferente, en eso consiste la estrategia competitiva, lo que se logra mediante la fijación de las ventajas competitivas que determina la funcionalidad de la empresa en función a las perspectivas de los usuarios y/o clientes. Bajo este contexto, Drucker (2003) citado por Quiroga (2012), considera que toda estrategia es a suma del conjunto de decisiones, correctas o equívocas, que establecen el futuro, las mismas que otorgan resultados exitosos o no aceptables.

En este sentido, mediante la PE no sólo la empresa logra adaptarse al entorno, sino que es capaz de crear una óptica del futuro deseable, mediante la definición de líneas de actuación, con base en el conocimiento del entorno y los resultados, permitiéndoles tomar decisiones en los diversos niveles de organización.

Desde estas perspectivas, se puede evidenciar que la planificación estratégica representa en su conjunto un plan de acción que se emplea por parte de la administración como herramienta esencial para fijar la viabilidad y crecimiento organizacional; por tanto, es un proceso sistemático que facilita el diagnóstico y análisis organizacional, contribuyendo al establecimiento de los objetivos y estrategias que guiarán las decisiones de tipo gerencial; representando un elemento significativo que el trabajo en equipo y la comunicación efectiva primen en su desarrollo (Solórzano y Castillo, 2015).

Ante lo expuesto, se establecen los pasos específicos para lograr el diseño de un Plan Estratégico según el aporte de Trujillo (2016):



Figura 1. Etapas de la planeación estratégica. Fuente: Trujillo (2016).
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

1.4.3.1.3 Visión

Es considerada la etapa donde la empresa u organización logra declarar el lugar donde se ve en un futuro, es decir el sitio al que pretende llegar posterior a la aplicación del plan estratégico (Chiavenato, 2001). Ante lo expuesto, se puede considerar que esta representa el camino al cual se direcciona el modelo de negocio a mediano plazo y sirve de guía para orientar las decisiones estratégicas con características de crecimiento, diversificación y competitividad, en plena atención a los diferentes grupos de interés que interactúan alrededor de la organización.

La visión tiene características cualitativas, con la cual se invita a la transformación, con un nivel adecuado de exigencia, por el hecho de constituir una fuerza vital de cambio; por consiguiente, es atemporal, ya que no define fecha específica para el proceso de cambio, sin embargo su consecución implica una proyección dinámica en el futuro y guía el camino para que la misión tenga un adecuado nivel de trascendencia (Olmos, 2016).

1.4.3.1.4 Misión

Para Lema (2016), la misión constituye la razón de ser y objetivo fundamental de una organización; es decir, representa la declaración de las necesidades elementales que satisface la empresa, mas no una promulgación de lo que realmente es ella. Además, define el valor agregado que se proporciona a una comunidad a la que oferta su producto y/o servicio; refleja

las motivaciones de ideales que tienen los individuos para hacer el trabajo de la estructura organizacional.

Ante lo expuesto, la misión se convierte en el propósito, razón de ser y fin de una empresa, definiendo de forma clara lo que desea cumplir en un contexto específico; por tanto, hace referencia al presente y la manera como brinda la atención a grupo de individuo de su interés, en la que se encuentran los accionistas, colaboradores, comunidad y gobierno, y otros. En conclusión, se posiciona como el marco referencial que permite orientar las decisiones de uso y aplicación de los recursos que dispone para actuar como amalgama para que esta pueda funcionar coherentemente.

1.4.3.1.5 Análisis estratégico

El análisis estratégico, tiene como objetivo proporcionar los insumos necesarios para generar procesos de dirección, administración y planificación estratégica, inherente a un contexto donde la constante es el cambio; es por ello que la considera como una de las actividades más relevantes que realiza una organización para la toma de decisiones (Valenzuela, 2016). Ante lo expuesto, Trujillo (2016), enfatiza en la conjunción de herramientas de diagnóstico de orden variable, en la que se clasifican y se toman en consideración los diversos factores que pueden intervenir a favor o en contra del logro de la Misión y Visión, y un ambiente específico.

Es por ello que constituye un proceso que permite el estudio organizacional, sea este a nivel interno como externo de una empresa, cuyo objetivo esencial es llevar a efecto una planificación de trabajo que ayude al modelo de negocio conocer los aspectos que se deben mejorar, así como aquellos que funciona de manera correcta, lo que amerita ser potenciados de forma oportuna (Sánchez, 2017).

Desde estas perspectivas, el análisis estratégico permite identificar las amenazas y oportunidades que posee el entorno de la organización; además de las fortalezas y debilidades en función con su actividad; con base en ellos, se obtiene un diagnóstico y una evaluación del posicionamiento efectivo que tiene la estructura organizacional (Cáceres, 2017), es así, como se logra efectuar un análisis tanto de la empresa como del entorno, basados en los siguientes objetivos:

- Disponer de información relevante para la elaboración de la planeación estratégica.
- Identificar y ponderar las tendencias que cambian en el entorno.

- Facilitar el análisis de los aspectos de tipo institucional de forma participativa, y fomentar la creatividad del personal que integran la organización.
- Sistematizar la evaluación

Ante lo expuesto, Cáceres (2017) menciona la necesidad de seguir los siguientes pasos:



Figura 2. Estructura del Análisis Estratégico. Fuente: Cáceres (2017).
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Análisis de los grupos de interés: hace referencia a los grupos de actores implícitos que tienen objetivos predeterminados e intereses vinculantes con el accionar de la organización. Es decir que estos se encuentran condicionados a los objetivos empresariales, que los limita de manera directa (Cáceres, 2017). Desde estas perspectivas, se puede prever que los recursos son escasos, lo que implica que la empresa se debe a sus propios principios y valores, por lo que no puede atender a todo este conglomerado. No obstante, si estos no están satisfechos, podrán ejercer un nivel de presión sobre la estructura organizacional para tratar de alcanzar sus metas. Por tanto, el análisis estratégico provee de las tensiones con el objetivo de optimizar sus fuerzas contrapuestas.

En este sentido, la identificación de los grupos de interés puede ser interno, integrado por personas, áreas y departamentos vinculados directamente con la gestión organizacional; mientras que los externos están conformados por sujetos, organizaciones, grupos, sectores de relevancia para el modelo del negocio, pero ajenos a su naturaleza (Cáceres, 2017).

Análisis de Valores: el autor menciona la posibilidad de revisar la corriente filosófica de la empresa, integrada por los valores, principios y creencias.

Análisis Interno: permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización al momento de fijar las estrategias que se deben adoptar; ante aquello, se debe diagnosticar tres aspectos fundamentales: Análisis financiero (estructura, situación financiera); Análisis de gestión o funcionalidad (eficiencia, eficacia, operaciones básicas); y análisis estratégico (perfil estratégico, capacidad de organización) (Durán, 2016).

En esta misma línea, el análisis interno evidencia elementos críticos de análisis, donde se ubican los recursos, conformados por los activos disponibles para la ejecución de las acciones, los mismos que pueden ser físicos, tecnológicos, humanos y organizativos; mientras que las capacidades están conformadas por las competencias, habilidades de la empresa para ejecutar una actividad concreta (Durán, 2016).

Análisis Externo: debe ser entendido por el entorno de aquellos factores que son ajenos a la organización, donde no se tienen un determinado nivel de control, pero sí son incidentes en el éxito de la estrategia, para lo cual se identifican dos ambientes: el genérico, representado por el medio externo vinculante al modelo de negocio e incluye una diversidad de aspectos que delimitan el marco general del mismo. Por tanto, se distinguen las siguientes variables: políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, medioambientales y legales (Durán, 2016).

Por otra parte, el criterio de Trujillo (2016) establece el cumplimiento de los siguientes pasos:

Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas	Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas
<ul style="list-style-type: none"> • Integrado por personas, organizaciones, grupos y sectores de gran relevancia para la organización. • Sus puntos de vista, expectativas y demandas deben ser consideradas, sin embargo, después se decide si pueden ser atendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrado por personas, áreas, departamentos internos vinculantes de forma directa y permanente con la gestión de la empresa, por lo que estos pueden ser llamados clientes internos. • Las demandas deben ser atendidas cuidadosamente, por el hecho de aportar a la formulación de los objetivos y estrategias.

Figura 3. Pasos para el Análisis Estratégico. Fuente: Trujillo (2016).
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

1.4.3.1.6 Definición de las estrategias

Para Mintzberg y Quinn (2017), en el campo de la administración, la estrategia, es considerada el patrón que integra las metas y políticas de una organización, y, a la vez logra integrar una secuencia valedera de las acciones que deben ser ejecutadas de manera prioritaria.

Por tanto, el planteamiento adecuado de la misma permite poner en orden y asignar, con base en sus atributos y deficiencias internas, los recursos que posee la empresa, con la finalidad de lograr una situación viable y original, además de anticipar los cambios que se propician en el entorno y la conjunción de acciones de los competidores.

En este sentido, la planeación o prioridades que se establecen como resultado del análisis previo, permite el cumplimiento de los objetivos, por el hecho de definir el camino a seguir, sin considerar el nivel de influencia que ejerza el entorno sobre la organización (Rodríguez, 2015). Por tanto, las estrategias se presentan como el resultante de un acto creador, innovador, lógico y viable, que permite implementar un conjunto de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

En conclusión, lo expresado por los autores converge en la idea, donde las estrategias se posicionan como la programación general que permite definir y alcanzar los objetivos de la organización, además de poner en práctica su misión, con el objetivo de dar respuestas a sus necesidades en contraste con su ambiente a través del tiempo. Es por ello, que el accionar del área administrativa facilita mezclar el análisis interno para la creación de valor de los recursos y habilidades que posee la empresa.

Mintzberg y Quinn (2017), mencionan que una estrategia debe cumplir con los siguientes criterios para que sean aplicables, sin embargo, estas se ajustan a las realidades que posee cada organización; sin embargo, se sugiere tener presente lo siguiente:

- Objetivos claros y plenamente definidos.
- Priorizar la iniciativa.
- Concentración.
- Flexibilidad.
- Liderazgo coordinado y comprometido
- Sorpresa.
- Seguridad.

Según Cofre y Lagla (2016) las estrategias permiten fijar los movimientos y enfoques que la organización debe seguir, lo que implica que debe cambiarse o perfeccionarse las acciones existentes. Sin embargo, es frecuente que las nuevas estrategias sean el resultado de una mezcla de movimientos anteriores, de enfoques previos que ya se han tomado y el trazo de nuevas acciones. A partir de aquello, la formulación de las estrategias se convierte en una actividad

empresarial relevante, ya que permite aceptar los riesgos, la creatividad empresarial y una visión adecuada para detectar nuevas oportunidades en el mercado que conlleve a la creación de un plan de acción estratégico.

El proceso de implementación de una estrategia, amerita conocer lo que le hace falta para que esta funcione y alcance los resultados dispuestos en el plan; la habilidad se ubica específicamente en conocer cómo lograr los resultados que requiere la organización para enfrentar los cambios del entorno y obtener un posicionamiento que le permita generar valor a sus acciones. Desde estas perspectivas, Cofre y Lagla (2016), mencionan la necesidad de:

- Promover una estructura organizacional capaz de alcanzar el funcionamiento de la estrategia.
- Desarrollar un presupuesto que asigne los recursos necesarios para que las actividades internas se efectúen y lograr el éxito estratégico.
- Motivarse a las personas para el logro de los objetivos, comprometiéndolos a participar con energía y modificar sus responsabilidades, así como sus conductas para adaptarse a la ejecución de las estrategias.
- Vincular la modalidad de recompensa ante los logros de los resultados planteados con antelación.
- Facilitar un entorno laboral que permita la puesta en marcha de una estrategia empresarial.
- Diseñar políticas y procedimientos que coadyuven al cumplimiento de las estrategias.
- Desarrollar un sistema de información, además de establecer procedimientos para la elaboración de informes que permitan realizar un seguimiento de los resultados.
- Ejercer el liderazgo interno de manera efectiva, con el objetivo de impulsar la ejecución de las estrategias y promover las mejoras continuas en la organización.

El proceso de implementación de las estrategias, según los autores citados, es una actividad netamente directiva; lo que implica que la organización, el presupuesto, la iniciativa, motivación, el desarrollo cultural, la supervisión y liderazgo forman parte del quehacer que se requiere para lograr los resultados financieros y estratégicos en beneficio de la estructura organizacional.

1.4.3.1.7 Definición de los objetivos

Para Burgoa y Gonzalo (2016) los objetivos de una empresa representan los resultados que se pretenden lograr en un plazo determinado que fluctúa entre uno a cinco años, los mismos que se encuentran orientados a definir los resultantes estratégicos, tácticos y operativos. En este sentido, los autores enfatizan en que las empresas por lo general poseen al menos tres objetivos general, direccionados a la supervivencia, crecimiento y utilidad, es decir tres direccionamientos organizacionales que son independientes a las voluntades de los directivos, lo que implica que dichos aspectos son ajenos a intereses propios de la parte directiva.

Los objetivos forman parte de la finalidad, y las metas de la organización; sin embargo, existe una confusión al momento de plantearlos, ya que se vinculan directamente con las metas. Desde estas perspectivas, Burgoa y Gonzalo (2016) manifiestan que estos deben disponer de los siguientes componentes:



Figura 4. Componentes de los objetivos. Fuente: Burgoa y Gonzalo (2016).
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

1.4.3.1.8 Planificación táctica

De manera general, la planeación se la realiza mediante la ejecución de planes, los mismos que deben ser manejados por las organizaciones de forma eficiente; éstos pueden abordar períodos largos o cortos de tiempo, en los que se pueden incluir a la estructura organizacional completa, un área, departamento, o tarea específica (García et al., 2017). Desde estas perspectivas, este proceso es de absoluta responsabilidad del accionar administrativo presente

en todos los niveles organizacionales, de ahí que existe una diversidad de planes, cuya conceptualización es similar; sin embargo sus características varían según su finalidad.

Con base en lo expuesto los autores destacan la presencia de una división específica en la planeación: el nivel institucional es el responsable de elaborar una planificación estratégica general, mientras que los intermedios son los responsables de los planes tácticos y el nivel operativo desarrolla los planes operacionales, tomando en consideración las características de sus áreas y competencias y en convergencia con los objetivos propios de la organización (Garcia et al., 2017).

La planeación táctica es aquella que se genera por niveles o áreas funcionales, por tanto, debe incluir una determinada unidad organizacional conformada por un departamento o división específica, su tiempo de duración es a mediano plazo, por lo que abarca el ejercicio de un año; su accionar se ejecuta en el nivel intermedio y enfatiza en las actividades corrientes inherentes a las diversas unidades organizacionales en búsqueda de resultados satisfactorios (Garcia Guiliany et al., 2017).

1.4.3.1.9 Planificación operativa

La planeación operativa representa la rutina que permite garantizar un nivel eficiente de ejecución de las tareas y operaciones vinculantes con los procedimientos establecidos por la organización a nivel general, de tal manera que su correcta ejecución permite la consecución de sus objetivos. Por tanto, este plan se orienta hacia la eficiencia, enfatizando en los medios, por estimar que la eficacia es responsabilidad absoluta de los niveles institucionales estratégicos o intermedios de la organización operativa (López et al., 2019).

Ante lo expuesto, los autores establecen una clasificación para los planes operativos, integrados por:

- Programas
- Proyectos
- Presupuestos
- Políticas
- Procedimientos

1.4.3.1.10 Indicadores de resultados

El dinamismo actual de las empresas u organizaciones, demanda de la inmersión de un sistema de direccionamiento basado en un tablero de comando, lo que permite superar la inercia administrativa o empresarial que tiende a envolver y absorber los resultados de cambio dispuesto en un programa específico. Por tanto, es necesario el accionar directivo para gestionar la construcción de indicadores de resultados que ponderen el direccionamiento estratégico del modelo de negocio de manera constante y recurrente (Tapia, 2016).

En este ámbito, los indicadores permiten el monitoreo y evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como de las metas de gestión que forman parte del plan estratégico, táctico y operativo de la empresa. Así, el indicador de gestión constituye una variable de tipo cuantitativo cuya finalidad es otorgar información relevante acerca del nivel de logro o cometimiento de una meta objetivo de gestión, funcionando como un método que genera una señal de alerta que evidencia si se está operando de manera correcta en contraste con los cambios planificados (Contreras, 2019).

Ante lo expuesto, los autores mencionan que los indicadores deben tener las siguientes características:



Figura 5. Características de los indicadores. Fuente: Contreras (2019).
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

En lo referentes a las características, dentro de la práctica no es muy común encontrar que un indicador cumpla en lo absoluto todos estos atributos; sin embargo, no debería constituirse en un impedimento que limite su construcción e implementación, siempre y cuando, dichas

condicionantes se hagan explícitas. Por otra parte, la cantidad de indicadores a emplear, amerita tener presente que estos deben tener la capacidad de cubrir los aspectos significativos del desempeño, priorizando los objetivos con mayor nivel de significancia y de la cantidad de información que estos provean, para lo cual se deben tener presente las siguientes dimensiones (Contreras, 2019).

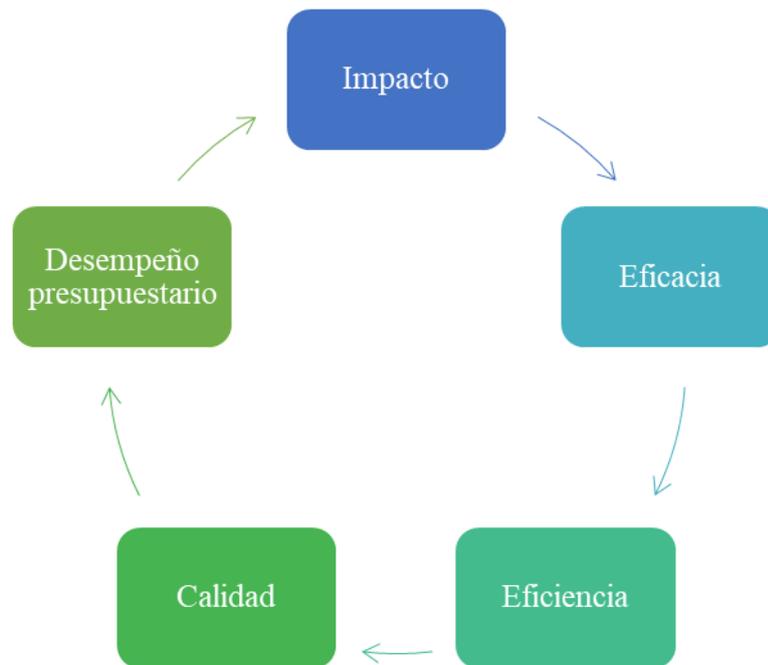


Figura 6. Dimensiones de los indicadores. Fuente: Contreras (2019).
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Para Rivas (2017) existe un conjunto de indicadores esenciales que toda empresa debe tener presente como un elemento esencial para ponderar su desempeño de negocio, identificar posibles problemas y ajustarlos de la mejor manera posible. Ante aquello, el autor enfatiza en los siguientes:

- **Indicadores de rentabilidad**, representan los cálculos de facturación y ganancia, es decir que cuando se encuentra bien realizados, permiten mostrar mediciones e identificar problemas en diversos sectores o etapas de atención y venta; sus características son básicas, pero su funcionalidad es imprescindible (Rivas, 2017).
- **Indicadores de efectividad**, su funcionalidad es medir los objetivos propuestos en un determinado tiempo y verificar si estos fueron alcanzados. Por lo general, se emplean posterior a la producción de resultados (Rivas, 2017).

- **Indicadores de rendimiento de gestión de proyectos**, entre los más importantes se pueden mencionar los del *Return On Investmen ROI* y el Costo de Rendimiento (CPI, Índice de Desempeño de Costo) encargado de medir el desempeño en función a los costos generados en el proceso (Rivas, 2017).
- **Indicadores de rendimientos de los procesos**, considerados como los Indicadores Claves del Rendimiento (KPI), su funcionalidad se ajusta a la verificación del desempeño de las tareas, y si los resultados fueron alcanzados oportunamente con base en la planificación previa. Así, estos se encuentran integrados por la eficiencia, eficacia, capacidad, productividad, calidad, rentabilidad, competitividad, valor, nivel de servicio, tasa de ventas e índice de volumen (Rivas, 2017).

En conclusión, cada uno de los elementos abordados permite que la planificación estratégica cumpla su finalidad, la misma que se direcciona en la fijación de un balance correcto de las fuerzas que posee la organización. Sin embargo, se debe tener presente la conjunción de sus fases, según lo manifestado por Trujillo (2016) en su libro “Planificación Estratégica”:

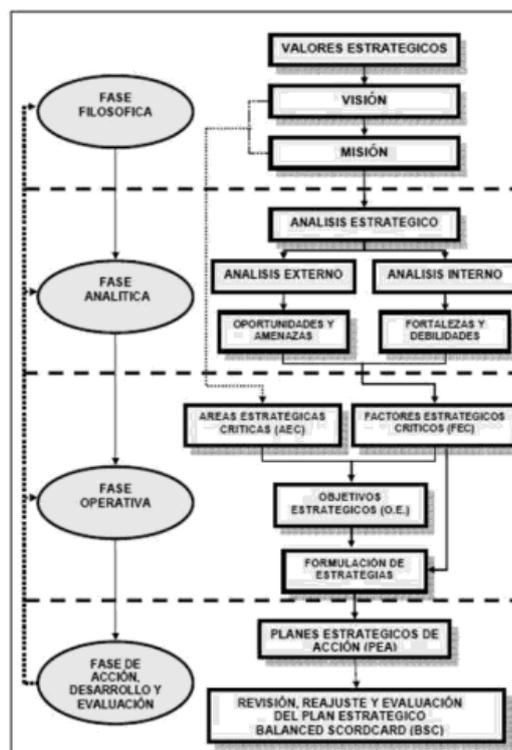


Figura 7. Proceso del planeamiento estratégico. Fuente: Trujillo (2016). Elaborado por Galán y Quinto (2021).

1.4.3.2 Teoría de Generación de valor

Uno de los desafíos constantes de las empresas, es lograr que sus índices de productividad sean cada vez más efectivos, donde la rentabilidad se encuentre por encima de los costos al que sus accionistas han incurrido de manera inicial al financiar su inversión y operación de la misma. En este sentido, la Teoría de León (2003) menciona en su libro “El Sistema de Creación de valor”, que las organizaciones acogen en buena parte la terminología de valor agregado como parte de su dialecto cotidiano, donde se estima un nivel de valor agregado para los clientes, cadena de valor agregado, decisiones que agreguen valor, entre otros.

Bajo este contexto, cuando la empresa se encuentra en la búsqueda de acceder a recursos financieros, es importante que consideren la rentabilidad de la misma, lo que va a exigir el nivel de riesgo que va a asumir la organización derivados de diversos factores que componen el valor intrínseco de la empresa en contraste a su funcionalidad. Ante lo expuesto, es pertinente que se consideren los de mayor peso, como el equipo directivo, la estrategia y el modelo de negocio. Es decir, que el correcto accionar de los directivos, facilita la implementación de una estrategia idónea que deriva en una estructura empresarial potencial de largo plazo (Ramírez et al., 2012).

Para Sánchez (2014), las estructuras organizacionales actuales han logrado entender de mejor manera la importancia que tienen los resultados y el flujo de caja, sin embargo, esto no garantiza su sostenibilidad a largo plazo, por lo que en un futuro se ven condicionados a desarrollar en su interior los intangibles pertinentes para asegurar su permanencia en el mercado competitivo, de tal manera que cuando en el futuro se elaboren nuevas cuentas de resultados y flujos de caja proyectados a un horizonte de mediano o largo plazo, éstos tengan el respaldo del valor financiero y el valor intangible.

Bonmatí (2015) expresa que el valor debe ser entendido como la conjunción de elementos, materiales, inmateriales y recursos humanos que integran la empresa. Por tanto, se trata de un precio de conjunto en el presente de los bienes, derechos y obligaciones, así como los que se esperan generar en un futuro. Ante lo expuesto, las organizaciones deben tener presente ciertos indicadores o variables, especialmente los de índole contable, valor sustancial, de liquidación, de rendimiento, comercial y bursátil, que combinados, promediados o corregidos facilitan estimaciones reales del verdadero valor empresarial.

Ante lo expuesto, los autores citados convergen en la idea que la creación de valor debe tener características objetivas de una correcta acción gerencial, que facilita la maximización del beneficio. En definitiva, se debe considerar que si los beneficios adquiridos son mayores

que los costes de los recursos empleados, se podría asegurar que se ha creado valor (Bonmatí, 2015).

Para León (2003), la cultura gerencial financiera de las empresas ha cambiado con el paso del tiempo, donde se han incluido al grupo de resultados logrados por los indicadores de los márgenes de utilidad, la rentabilidad, el crecimiento en ventas y las utilidades netas, entre otros, la atención a aquellos aspectos que se vinculan con las perspectivas a largo plazo de las entidades que se administran, las cuales no pueden estar desvinculadas del propósito del aumento al valor empresarial.

1.4.3.2.1 El Sistema de Creación de Valor

Desde la óptica de Gómez (2020), se plantean tres alternativas de gestión que facilita la agrupación de procesos que forman parte del Sistema de Creación de Valor, los mismos que deben ser implementados con el objetivo de garantizar el fomento de la cultura gerencial del valor empresarial. Por tanto, el autor estima la siguiente estructura:

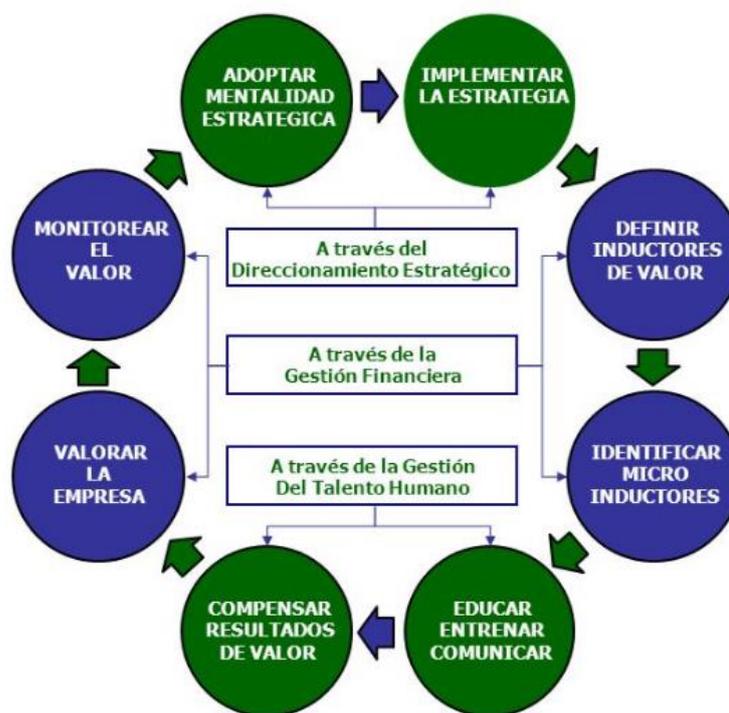


Figura 8. Sistema de creación de valor. Fuente: Quinteros (2020).
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Ante lo expuesto, se puede evidenciar que a través del direccionamiento estratégico la generación de valor se rige en dos procesos específicos:

Adopción de una Mentalidad Estratégica, donde se considera que la generación de valor es el resultante del éxito que se logra mediante la adecuada implementación de la estrategia empresarial, lo que induce a entender que la primera condicionante para que se logre una Cultura de Gerencia del Valor, es que el gerente, situado como estratega, y sus colaboradores, tengan clara la definición de la imagen futura de la organización; lo que se direcciona a la obtención de una mentalidad estratégica (Gómez, 2020).

Ante lo expuesto, la mentalidad estratégica hace referencia al rumbo que se le proporciona a la empresa, por lo que existen criterios que afirma que ésta debe ser proyectada como la estrategia misma. Por tanto, este direccionamiento se encuentra vinculado directamente con la Visión, por lo que se puede afirmar que el trabajo de la Gerencia de Valor es un instrumento que facilita la cultura de la creación de valor que permite traducir la visión en un valor agregado para los propietarios (Melamed et al., 2018).

Para Niezen (2018), las empresas exitosas han demostrado ser muy disciplinadas, las mismas que crecen gracias a su estricta ejecución estratégica de costos bajos, así como de diversas adquisiciones y fusiones. Por tanto, la disciplina seguida durante la fase de integración y plan de captura de sinergias, fue parte de un riguroso proceso de seguimiento que facilitó el desarrollo de un conjunto integrado tanto de habilidades como tecnologías que proveen de un beneficio particular al conglomerado de clientes y como resultante del conocimiento que se genera permite el éxito competitivo de la empresa



Figura 9. Direccionamiento Estratégico y creación de valor. Fuente: Quinteros (2020). Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Es así como las competencias adquiridas por las empresas pueden ser entendidas como aquello que la organización hace mejor que las demás, convirtiéndose en aspectos valiosos, raros y difíciles de ser copiados. Por tanto, es necesario que se realice un diagnóstico estratégico y financiero para llegar a entender el concepto de la Mentalidad Estratégica, así como los principios del Direccionamiento Estratégico que permiten potenciar la percepción de posibilidades futuras en la generación de flujo de caja, el mismo que se encuentra estrechamente vinculado con la estrategia.

Implementar la Estrategia, hace referencia a la selección de las actividades que deben llevarse a cabo para lograr que ésta opere en función a las intencionalidades del área gerencial. Por tanto, se pueden evidenciar las siguientes con base en el criterio teórico de Quiteros (2020)

- Selección de la herramienta de implementación.
- Definición del procedimiento de evaluación de inversiones.
- Adecuación de las mejores prácticas para el mejoramiento continuo.

Desde estas perspectivas, el autor enfatiza en la presencia de una herramienta que facilita dicha implementación estratégica, a la que se denomina como *Balanced Scorecard (BSC)* o Cuadro de Mando Integral.

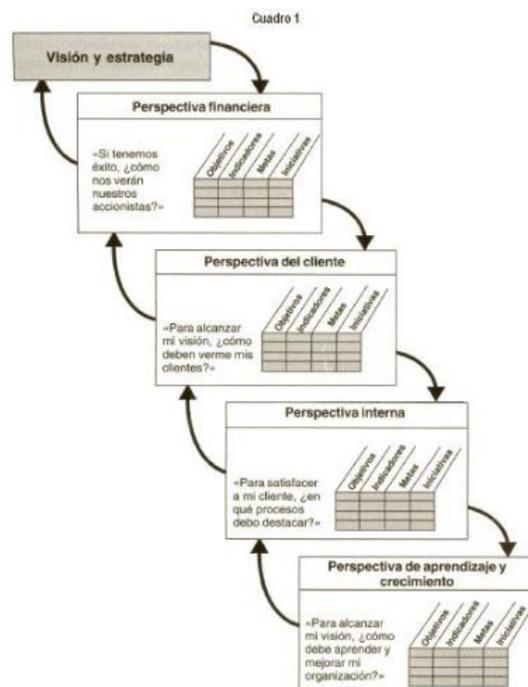


Figura 10. Cuadro de Mando Integral. Fuente Kaplan, Robert y David Norton (2001). Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Definir y Gestionar Inductores de Valor, considerado un proceso que permite identificar cuál o cuáles son las variables que pueden ser asociadas con la operatividad de la empresa, a la vez de determinar su nivel de incidencia o afectación de valor, para luego ser promovida en todos los niveles organizacionales como parte del alineamiento de las decisiones hacia un estado de mejora permanente de las mismas, que son denominadas como Inductores de Valor (Melamed et al., 2018).

Desde estas perspectivas, el autor menciona que los Inductores de Valor pueden ser definidos como aquellos aspectos de operación empresarial que se encuentra plenamente vinculado con la causa-efecto a su valor, por tanto, facilita la explicación del por qué su incremento o decremento como resultante de la toma de decisiones. Es así como Melamed et al. (2018) expresa que el valor agregado para los propietarios logra manifestarse de dos formas:

- Porque la empresa crece con rentabilidad.
- Porque se aumenta su valor agregado en el mercado.

En este sentido, se puede considerar que existe crecimiento con un margen de rentabilidad cuando los montos invertidos de tipo marginal establecen un nivel de rendimiento por encima de los costos de capital de la empresa. Es decir, que si esto se logra establecer, el Valor Económico Agregado (EVA) se incrementa en función con el período anterior; por tanto, no basta con que una organización se capaz de generar en el período una rentabilidad superior al costo en relación a sus activos, sino que este escenario se debe propiciar para toda la inversión marginal que la empresa realice en ese lapso (León, 2003).

Por otra parte, se establece un segundo escenario, cuando el valor agregado es el incremento del MVA, es decir que este se genera cuando existe un aumento del valor empresarial mayor que los recursos invertidos para lograrlo. Por tanto, el Valor Agregado del Mercado representa el valor presente de los EVA futuros de la empresa, lo que constituye la diferencia entre el valor de la empresa como negocio en funcionamiento y el valor de la inversión realizada para la conformación de los activos de operaciones, a lo que se denomina Capital Empleado (Melamed et al., 2018).



Figura 11. Relación entre los inductores de valor. Fuente: Quinteros (2020).
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Desde estas perspectivas, se logra deducir que existe una relación fuerte entre el MVA y el flujo de caja libre (FCL) de la empresa, debido a que todas las decisiones tomadas en las diferentes áreas se encuentran enfocadas a propender por el incremento permanente de dicho FCL. Por tanto, el incremento del EVA y MVA representa la manifestación explícita del valor agregado para los propietarios, el mismo que se produce como consecuencia del comportamiento favorable de lo que se denomina Inductores de Valor, cuya clasificación con base en el criterio de León (2003) es la siguiente:

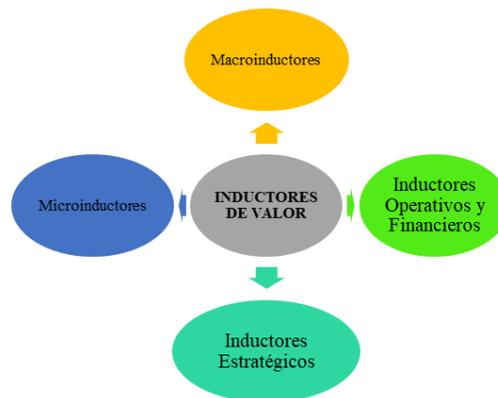


Figura 12. Inductores de valor. Fuente: León (2003)
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

1.4.3.2.2 Flujo de caja

En el ámbito de las finanzas, el flujo de caja (FC) debe ser entendido como las entradas y salidas de caja o efectivo, en un determinado período de tiempo. Por tanto, se convierte en la acumulación neta de los activos líquidos, constituyéndose en un indicador de relevancia para establecer el bienestar de la empresa (Sapag, 2016).

Para Kiziryán (2018) el FC es considerado una herramienta esencial para la toma de decisiones en las empresas, donde los cambios profundos en el ámbito estructural de las empresas han transformado la naturaleza de las competencias, lo que incurre en la imperiosa necesidad de organizar, controlar y manejar de manera efectiva sus operaciones. Por consiguiente, los flujos de ingresos se encuentran representados por las ventas, el cobro de deudas, alquileres, cobros de préstamos, intereses, entre otros; mientras que los egresos constituyen la salida de dinero inherentes al pago de facturas, e impuestos, sueldos, préstamos, intereses, amortizaciones de deuda, servicios básicos, y otros.

Ante lo expuesto, la diferencia entre los ingresos y egresos se encuentra establecido por el saldo o flujo neto, lo que representa un indicador relevante de la liquidez empresarial. Es decir, que si el saldo es positiva significa que los ingresos del período son mayores a los egresos; mientras que si las cifras son negativas, deja entrever que los egresos fueron superiores a los ingresos (Sapag, 2016). Para el cálculo del FC se establece la siguiente fórmula:

$$FC = \text{beneficios netos} + \text{amortizaciones} + \text{provisiones}$$

Bajo este contexto, el FC puede ser empleado para determinar diversos factores de relevancia en el proceso operacional de las empresas según el aporte de Sapag (2016), entre los que se encuentran:

- Problemas de liquidez
- Análisis de viabilidad para proyectos de inversión
- Medición de la rentabilidad o crecimiento empresarial

Es así, como el flujo de liquidez puede clasificarse de la siguiente manera

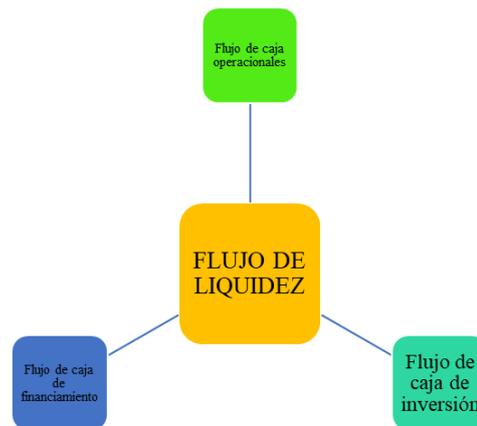


Figura 13. Clasificación de los flujos de liquidez. Fuente: Sapag (2016).
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Para Contreras (2015), las empresas una vez que tengan identificados, medidos y ponderados los beneficios-costos de un proyecto de inversión, requieren lograr una estimación de flujos de beneficios netos que otorgará la viabilidad del mismo a través del tiempo para el que se encuentra proyectado; para lo cual se debe tener presente lo siguiente:

- Un mismo proyecto puede generar flujos distintos según el agente para el cual se evalúa.
- Se debe establecer como proyecto puro, cuando este es financiado al 100% por capital propio y con la participación de un solo inversionista.
- Tanto los ingresos como egresos significativos para la elaboración del flujo de caja son de tipo marginal o incremental. Lo que evidencia variaciones que se producen por los ingresos y egresos de los propietarios.
- El horizonte del proyecto debe ser inferior al ciclo de vida útil de los activos de inversión.

La estructura de flujo de caja, desde el aporte de Contreras (2015) refleja un sinnúmero de factores que establecen los montos monetarios que se generan a partir de la implementación del proyecto. De ahí que su relevancia desde el ámbito tributario es significativo, ya que su correcta explotación permite obtener utilidades contables y sobre ellas establecer el pago de impuestos, a lo cual se definen dos conceptos: flujo operacional que enfatiza en los ingresos/egresos obtenidos con la puesta en marcha del negocio que pagarán/descontarán impuestos; mientras que el flujo de capitales se enfoca netamente en las inversiones necesarias

para dar inicio al modelo de negocio, su financiamiento y recuperación al final del ejercicio, y éstas por ende, no pagan impuestos.

Para Rodríguez (2018) el Flujo de Caja Operacional (FCO) permite a las empresas identificar la disponibilidad de efectivos que se originan de las actividades de orden operativo, las mismas que son inherentes a un ente económico con la finalidad de proyectar y apoyar sus propósitos de expansión y crecimiento. Por tanto el FCO representa la cantidad de dinero en efectivo que la empresa es capaz de generar a través del conjunto de operaciones y ejercicio fiscal.

El análisis de este flujo facilita la valoración y cuantificación de las entradas y salidas de dinero, las mismas que se efectúan a través de la explotación, de ahí que es de fácil manipulación. Por ello, esta terminología puede asociarse de manera directa con la utilidad de orden contable, sin que represente lo mismo. Rodríguez (2018) considera que el FCO no debe ser incluido los costes de financiación, por lo que este se incluye en la depreciación al final de su estimación, a diferencia de la utilidad contable, que no es incluida.

Vargas (2017) menciona que los FCO parten esencialmente del conjunto de transacciones que representan la principal fuente de ingresos ordinarios de una entidad. Por tanto, su procedencia se ubica en las operaciones y otros sucesos capaces de determinar las ganancias o pérdidas netas. A partir de aquello, el autor menciona la presencia de los ingresos de caja operativos que provienen de los montos percibidos por la venta de mercadería y servicios, donde se incluyen los cobros y efectos subsiguientes a cobrar en pago a dichas ventas. En consecuencia, se incluyen todos los montos que provienen de los clientes, así como de ayudas o regalías estatales, además de los pagos por compra de bienes o realización de un servicio.

Por otra parte, Vargas (2017) establece en los FCO la presencia de los gastos de caja operativos, considerados como la salida del capital operativo, integrados por los pagos en compras de materiales e insumos para la elaboración y/o fabricación de mercaderías, o a su vez, la compra de mercaderías para la venta. Se incluyen en esta lista, los pagos a empleados, proveedores de bienes y/o servicios; así como al gobierno mediante el cumplimiento de los tributos vinculantes con el ejercicio de la actividad y las operaciones ordinarias de la empresa.

En este sentido, Vargas (2017) sugiere para su cálculo, la siguiente fórmula:

EBIT (beneficio antes de impuesto e interés) + amortización – impuesto

Por tanto, el cálculo del FCO requiere del EBIT considerado como un indicador de rentabilidad que posee una empresa, donde se establecen los cálculos de ingresos menos gastos, excluyendo la totalidad de los gastos generados por los impuestos e intereses que la empresa debe pagar:

$$EBIT = \text{ingresos} - \text{costes de los bienes vendidos} - \text{gastos operativos}$$

Es por ello, que este ratio es el más utilizado dentro de un análisis financiero, ya que provee información fácil de comparar entre las empresas al no incluir los impuestos e intereses, evitando las discrepancias que se puedan generar entre las diferentes formas de capitales y tasas de impuestos que pagan cada una de ellas (Vargas, 2017).

Por otra parte, el Flujo de Caja de Inversión (FCI) puede ser definido como la variación del capital que precede de las diferentes entradas y salidas de efectivo provenientes de inversiones en instrumentos de orden financiero, por lo que general, representan deuda a corto plazo y fácilmente convertible en liquidez, gastos de capital asociados a las inversiones, compra de equipos/maquinarias, edificios, inversiones y adquisiciones (Torres, 2017).

Para (Astudillo, 2018), el FCI establecen los montos de inversiones de la empresa generadas por la compra de activos fijos, de inversiones en otras entidades de títulos de valores, entre otros. Es por ello, que este es capaz de reportar cuánto efectivo se invirtió en la adquisición, o el monto obtenido por la venta de bienes y/o servicios que representan un activo fijo para la organización. Desde estas perspectivas, las entidades deben tomar en consideración para la construcción de un proyecto de inversión y cálculo del flujo de caja, las unidades monetarias a través del Valor Actual Neto (VAN), donde se establece la relación de coste-beneficio, como un porcentaje vinculante a través de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR), o a su vez como el tiempo que puede tardar la empresa en recuperar el monto invertido.

El VAN, según Astudillo (2018) establece el cambio del valor del dinero con el pasar del tiempo, evidenciándose una inflación muy pequeña, por lo que este indicador permite establecer en términos monetarios el valor total de un proyecto que es extensible por varios meses o años, por lo que puede combinar sus flujos positivos y negativos. En este sentido, el VAN permite la toma de decisiones donde se establece si un proyecto es rentable o no, bajo el siguiente parámetro:

VAN>0; rentable

VAN=0; indiferencia

VAN<0; no rentable

Por tanto, para su cálculo se establece la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_f t}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$$

De dónde:

Vft: Flujo de caja en el período de tiempo;

TIR: Tipo de descuento;

I_0 : Inversión inicial

Por otra parte, el TIR representa la tasa de interés o rentabilidad que puede ofrecer una inversión. Es por ello, que esta constituye el total del beneficio o pérdida que podría tener una inversión para aquellas cantidades que no se han retirado del proyecto. Para Torres y Paredes (2017) la tasa interna de retorno logra proporcionar una medida relativa de la rentabilidad, la misma que se va a expandir en tanto por ciento. A partir de lo expuesto, los criterios de selección de los proyectos de inversión deben considerar el valor de “k” que es la tasa de descuento de flujos elegida para el cálculo del VAN:

Si $TIR > k$, el proyecto de inversión será aceptado, lo que determina que la TIR obtenida es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

Si $TIR = k$, es indiferente, la inversión podría llevarse a efecto si se logra mejorar la posición competitiva de la entidad y no hay alternativas más favorables.

Si $TIR < k$, el proyecto de inversión debe ser rechazado, por el hecho de no alcanzar los niveles de rentabilidad mínima que se requiere en la inversión.

1.4.3.2.3 Rentabilidad

La rentabilidad constituye una noción que es aplicable a todo accionar económico donde se genera movilización de medios, materiales, recursos, sean estos humanos y financieros con el propósito de obtener un determinado resultado. Sánchez (2018) define a la rentabilidad como la medida de rendimiento que en un determinado lapso generan los capitales empleados en el mismo. Esto hace suponer la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para

la obtención con el propósito de permitir la elección entre alternativas de eficiencia de las acciones ejecutadas, con base en el análisis a priori o posterior.

La rentabilidad en el análisis contable es relevante, por el hecho de partir de la multiplicidad de objetivos que propone al empresa, basados en los beneficios, crecimiento, estabilidad e incluso en el servicio que proporciona a la comunidad. Es por ello que todo eje de análisis empresarial se centra en el nivel de polaridad entre la rentabilidad y seguridad, elementos fundamentales de toda actividad económica. Por tanto, esta cuantificación viene dada por la rentabilidad-riesgo (Sánchez, 2018).

Para Sevilla (2019) la rentabilidad se encuentra determinada en función a los beneficios que se obtengan posterior a una inversión. Es así, que esta terminología es importante en el ámbito empresarial, por tratarse de un indicador que establece el desarrollo y la capacidad de la entidad para remunerar los recursos de índole financieros empleados. A partir de esto, los autores establecen la presencia de la rentabilidad económica (RE) y la rentabilidad financiera (RF).

La rentabilidad económica enfatiza en el beneficio promedio que la empresa percibe por la totalidad de las inversiones realizadas. Su presentación se da en porcentaje y debe ser entendida de la siguiente manera:

$$RE = \frac{\text{Resultados antes de interés e impuestos}}{\text{Activo total a su estado medio}}$$

Desde estas perspectivas, los resultados antes de interés e impuestos se determinan en función al resultado del ejercicio fiscal, prescindiendo de los gastos financieros que se generan de la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Por consiguiente, al prescindir del gasto por impuesto a sociedades se determina la eficiencia de los medios que la empresa utilizó independiente del tipo de impuesto, que además tiende a variar según el tipo de sociedad (Sánchez, 2018).

Otra de las maneras de poder evidencia la RE, es por medio de su descomposición, donde la rentabilidad económica, se establece como cociente entre una conceptualización de resultado y un concepto de inversión. Por tanto, se debe multiplicar el numerador y denominador por las ventas o ingresos, en el producto de dos factores, margen de rotación sobre ventas y rotación de activos, elementos que permiten la profundización del análisis de la misma (Sánchez, 2018).

$$RE = \frac{\text{Resultado}}{\text{Activo}} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} = \text{Margen} \times \text{Rotación}$$

Desde estas perspectivas, el Margen se encarga de medir el beneficio establecido por cada unidad monetaria vendida que da como origen a la rentabilidad en ventas, mientras que la rotación del activo, se encarga de medir el número de veces que se logra recuperar el activo por medio de las ventas (Sánchez, 2018).

A continuación se establece un detalle de la generación de valor en la empresa, la misma que parte de la identificación de la estructura financiera dispuesta de la siguiente manera:

Tabla 6.

Fórmulas para la Generación de Valor

CUADRO DE FÓRMULAS PARA LA GENERACIÓN DE VALOR	
DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Flujo de Caja	$FC = \text{beneficios netos} + \text{amortizaciones} + \text{provisiones}$
Beneficio antes de Interés e Impuestos (EBIT)	$EBIT (\text{beneficio antes de impuesto e interés}) + \text{amortización} - \text{impuesto}$
Valor Actual Neto (VAN)	$AN = \sum_{t=1}^n \frac{V_f t}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$
Rentabilidad (RE)	$RE = \frac{\text{Resultados antes de interés e impuestos}}{\text{Activo total a su estado medio}}$
Rentabilidad (RE) por descomposición	$RE = \frac{\text{Resultado}}{\text{Activo}} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} = \text{Margen} \times \text{Rotación}$
Retorno sobre la Inversión (ROI)	$ROI = \frac{\text{Ganancia} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$
Valor Económico Agregado (EVA)	$EVA = \text{Utilidad Neta Ajustada} - (\text{Activo Neto Financiado} * \text{Costo promedio Capital})$ $EVA = UNA - (ANF * CPC)$

Elaborado por: Galán y Quito (2021)

1.4.4 Marco Legal

Según el Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2013) en su Reglamento para regular el funcionamiento de los establecimientos que prestan servicios funerarios y de manejo de cadáveres y restos humanos, considera:

Que; el Art. 32 de la Constitución de la República del Ecuador manda que: "La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. (...)."; (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013).

Que; la citada Constitución de la República en el Art. 361 ordena: "El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector."; (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013).

Que; la Ley Orgánica de Salud en el Art. 6, numeral 33, señala como responsabilidad del Ministerio de Salud Pública: "Emitir las normas y regulaciones sanitarias para la instalación y funcionamiento de cementerios, criptas, crematorios, funerarias, salas de velación y tanatorios"; (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013).

Que; el Art. 87 de la Ley Orgánica de Salud dispone que: "La instalación, construcción y mantenimiento de cementerios, criptas, crematorios, morgues o sitios de conservación de cadáveres, lo podrán hacer entidades públicas y privadas, para lo cual se dará cumplimiento a las normas establecidas en esta Ley. Previamente se verificará la ubicación y la infraestructura a emplearse y que no constituyan riesgo para la salud. Deberán contar con el estudio de impacto ambiental y la correspondiente licencia ambiental. Los cementerios y criptas son los únicos sitios autorizados para la inhumación de cadáveres y deben cumplir las normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional y la correspondiente municipalidad."; (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013).

Que; el Art. 90 de la citada Ley Orgánica ordena que: "No se podrá proceder a la inhumación o cremación de un cadáver sin que se cuente con el certificado médico que confirme la defunción y establezca sus posibles causas, de acuerdo a su diagnóstico. Esta responsabilidad corresponde a los cementerios o crematorios según el caso."; (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013).

Que; el Art. 92 de la Ley Ibídem prescribe: "El traslado de cadáveres, dentro del país, en los casos y condiciones establecidos en el reglamento de esta Ley, así como su ingreso al territorio nacional requiere autorización de la autoridad sanitaria nacional, quien establecerá las normas de conservación y seguridad."; (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013).

CAPITULO II DE LOS ESTABLECIMIENTOS QUE PRESTAN SERVICIOS FUNERARIOS

Art. 3.- Todos los establecimientos que prestan servicios de salas de velación, crematorios, tanatorios, criptas y columbarios, inclusive aquellos que presten servicios exequiales fuera de sus instalaciones, deberán obtener el respectivo permiso de funcionamiento otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, o quien ejerza sus competencias (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013).

Art. 4.- Para construir, ampliar o remodelar cementerios, crematorios, tanatorios, criptas, columbarios o salas de velación y funerarias, se requiere la autorización otorgada por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, o quien ejerza sus competencias dentro de su jurisdicción, previa la aprobación de los proyectos, diseños, planos, uso de suelo y más especificaciones por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado(GAD) Municipal de la localidad y del Plan de Manejo Ambiental o Buenas Prácticas Ambientales, según corresponda, otorgado por la Autoridad Ambiental competente (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013).

Art. 5.- Los servicios funerarios que cambien de propietario o representante legal, en un término de tres (3) días luego de efectuado el cambio, notificarán el hecho a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), o quien ejerza sus competencias, adjuntando los siguientes documentos habilitantes:

1. Copia simple del nombramiento del nuevo representante legal; y,
2. Copia simple del RUC vigente de la empresa.

Art. 6.- Los establecimientos que prestan servicios funerarios, llevarán un registro de sus servicios, determinando el nombre del fallecido y el lugar donde se recoja y deposite el cadáver. Adicionalmente deberán llevar un registro de los deudos que solicitaron el servicio, señalando los nombres completos, parentesco con el fallecido, dirección, cédula de ciudadanía y número telefónico de contacto (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013).

Art. 7.- Los servicios funerarios públicos y privados, prestarán todos o alguno de los servicios que se detallan a continuación, mismos que estarán a cargo de personal capacitado en el área correspondiente:

- a) Inhumaciones en tierra o en nichos;
- b) Depósito de cenizas en columbarios;
- c) Traslados nacionales;
- d) Traslados internacionales;
- e) Exhumaciones;
- f) Capillas o salas de velación;
- g) Crematorios;
- h) Servicio de tanatopraxia; y,
- i) Venta de ataúdes.

1.4.5 Marco Conceptual

Una vez revisada la bibliografía, se establece el siguiente marco conceptual:

Análisis Interno: Proceso encargado de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa (León, 2003).

Análisis Externo: Es considerada una evaluación objetiva de los cambios en marcha que permiten conocer de mejor manera el entorno actual de una empresa (Sainz, 2018).

Flujo de caja: Debe ser entendido como las entradas y salidas de caja o efectivo, en un determinado período de tiempo (Sapag, 2016).

Generación de Valor: es considerada como la generación de utilidad o riqueza por parte de la organización durante un período de tiempo (Melamed et al., 2018).

Planeación Estratégica: Nivel de esfuerzo organizacional, plenamente definido y disciplinado que tiene como objetivo, lograr que las organizaciones establezcan con mayor claridad su misión y visión que tienen de esta en un mediano o largo plazo (Trujillo, 2016).

Servicios Funerarios: Conjunto de actividades que se ejecutan para la realización de horas fúnebres y otros vinculados con el fallecido (ARCOSA, 2014).

Utilidad: Es considerada en términos contables, como el interés o beneficio económico generado por una empresa en el curso de sus operaciones (León, 2003).

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo y diseño de la investigación

El desarrollo del marco metodológico, tuvo como finalidad lograr analizar cómo la planificación estratégica incide en la Generación de Valor de la funeraria Eterno Renacer de la ciudad de Milagro. Para aquello, se describen los diversos tipos de investigación:

- Según su finalidad, se planteó una investigación de tipo aplicada la misma que buscó la generación de conocimiento inherente la planificación estratégica por parte del área administrativa de la funeraria “Eterno Renacer” de la ciudad de Milagro, con el propósito de aportar a la generación de valor y lograr que sus índices de productividad sean cada vez más efectivos.
- Según su objetivo gnoseológico, la investigación descriptiva permitió puntualizar las características del negocio en el ámbito estratégico, sin que la información sea manipulada, limitándose a describir el contexto del negocio en función a las perspectivas que tiene el personal colaborativo y administrativo acerca de la generación de valor. A partir de aquello, se identificó que esta no posee una filosofía empresarial plenamente definida, además de carecer de procesos que permitan un análisis interno y externo del modelo de negocio, así como de su operatividad. Por otra parte, la investigación también fue exploratoria, debido a la recopilación de información que integra el marco teórico, donde se revisaron teorías inherentes a la Planificación Estratégica y la Generación de Valor, aportando de esta manera a la construcción de un conocimiento valedero en un contexto de negocio real.
- Según el control, el desarrollo del estudio fue no experimental, debido a que no se requirió de la manipulación directa e indirecta de las variables, sin que esto derive en una verificación o resultado de laboratorio, es decir que el diagnóstico situacional de la funeraria “Eterno Renacer” se realizó mediante la ejecución de dos instrumentos cualitativos en el ámbito de la investigación.
- Según el contexto, la investigación fue de campo debido a la recolección de información que fue realizada en las instalaciones donde funciona el negocio.

- Según la temporalidad, la investigación fue de corte transversal por generarse en un período específico que comprende en el ejercicio fiscal 2020.
- Según el enfoque de la investigación, fue considerada cualitativa-cuantitativa (mista), ya que se recogió información de carácter cualitativa con base en las perspectivas de la muestra participante, además de la revisión de tipo documental donde se identificó la carencia de diversos aspectos inherentes a la planificación estratégica; mientras que en el ámbito cuantitativo, se precedió a la realización de estimaciones financieras ajustadas al modelo de negocio.

2.2 Población y muestra

2.2.1 Población

La población objeto de estudio estuvo integrada por el personal colaborativo y directivo de la funeraria “Eterno Renacer” del cantón Milagro, por tanto, fue considerada finita para su estudio.

2.2.2 Muestra

2.2.2.1 Tipo de muestra

La muestra de investigación es de tipo no probabilística, tomando en consideración su tamaño finito de orden poblacional, lo que implica que todos los participantes tienen la misma oportunidad de intervenir.

2.2.2.2 Tamaño de la muestra

Debido a la estructura del negocio, así como el servicio que oferta, la muestra estuvo integrada por un total de 6 personas, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 6.

Distribución muestral

Área	Hombre	Mujer	Total
Área de servicios	4	0	4
Área administrativa	1	1	2
Total	5	1	6

Fuente: Secretaría de la Funeraria “Eterno Renacer” de la ciudad de Milagro.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

2.2.3 Métodos y técnicas

2.2.3.1 Métodos teóricos

Con base en los métodos teóricos, la investigación determino:

Inductivo-deductivo, sustentó la lógica del problema, el mismo que se vincula con la carencia de una adecuada planificación estratégica, que da como resultado una deficiente generación de valor por parte de la funeraria “Eterno renacer”, donde se tomó en consideración premisas individuales del problema hasta llegar a su generalización y viceversa; determinando la falta de una filosofía empresarial, así como un deficiente análisis situacional, sea éste interno o externo, además de una limitada capacidad operativa por no contar con estrategias y políticas para su correcto funcionamiento.

2.2.3.2 Métodos empíricos

Observación, permitió la recolección de información de tipo documental, donde se evidencia la carencia de los elementos propios de la filosofía empresarial, como lo es la misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama estructura y funcional.

2.2.4 Técnicas e instrumentos

2.2.4.1 Técnicas

Como parte de las técnicas se empleó:

La hermenéutica, la misma que facilitó la revisión de fuentes teóricas que sustenta las teorías vinculantes a la Planificación Estratégica y la Generación de Valor las mismas que fueron consultadas en diversos repositorios de revistas indexadas, tales como: Reladyc, Dialnet, Scielo, así como de universidades que se ajusten a estudios de alto impacto.

La encuesta, facilitó desde el ámbito cualitativo la recolección de información con respecto a las dimensiones e indicadores dispuestos en la operacionalización de las variables, donde se requirió la participación del personal colaborativo.

La entrevista, fue aplicada al área administrativa, la misma que facilitó información sustentada en su nivel de experiencia empírica, debido a que desconocen el ámbito administrativo formal, donde la planificación estratégica y la generación de valor son componentes elementales para garantizar la competitividad y permanencia del modelo de negocio.

2.2.5 Procesamiento estadístico de la información

A partir de los datos recabados, el procesamiento estadístico de la información se lo realizó mediante la tabulación en el programa estadístico SPSS Static de IBM, para de esta manera lograr una representación por medio de tablas y gráficas estadísticas para una mayor comprensión y análisis.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS

1. ¿Considera que la empresa promueve sus acciones para el posicionamiento en el mercado de servicios funerales?

Tabla 7

Promoción de acciones estratégicas por parte de la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	25%
Totalmente en desacuerdo	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal colaborativo de la Funeraria “Eterno Renacer”.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

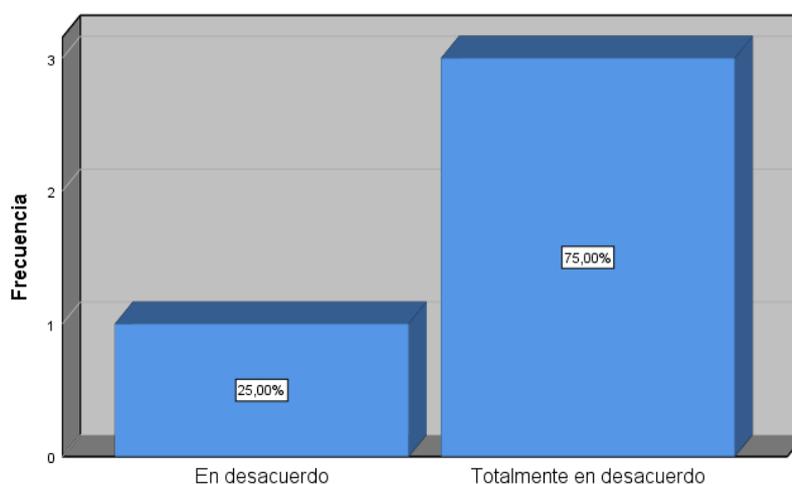


Figura 14. Promoción de acciones estratégicas por parte de la empresa. Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Los resultados demuestran que el 25% del personal colaborativo se encuentra en desacuerdo que la empresa establece un conjunto de acciones que le permita mejorar su posicionamiento en el mercado de servicios funerarios, de la misma manera, el 75% asegura estar totalmente en desacuerdo. Desde estas perspectivas, es evidente que la entidad requiere mejorar su competitividad.

2. ¿Considera usted que la empresa debe mejorar la prestación de servicios funerarios a sus clientes?

Tabla 8

Necesidades de mejora en la prestación de servicio.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	0	25%
De acuerdo	0	75%
En desacuerdo	1	0%
Totalmente en desacuerdo	3	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal colaborativo de la Funeraria “Eterno Renacer”.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

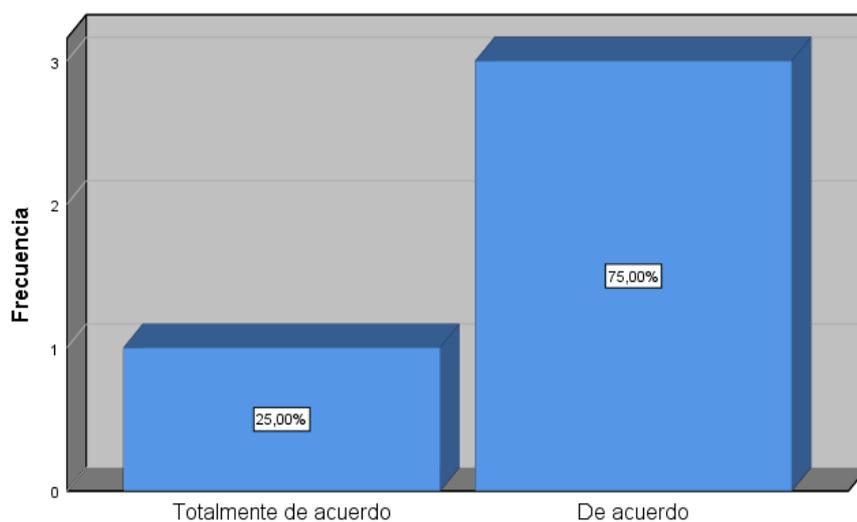


Figura 15. *Necesidades de mejora en la prestación de servicio.* Elaborado por Galán y Quinto (2021).

El procesamiento de la información evidencia que el 25% de los participantes en la encuesta consideran estar desacuerdo en que la empresa debe mejorar la prestación de los servicios funerarios, mientras que el 75% asegura estar de acuerdo. Desde estas perspectivas se puede inferir que la entidad requiere de la adopción de una filosofía empresarial que le permita fijar estrategias a largo plazo y optimizar sus procesos con el objetivo de generar valor a su funcionalidad.

3. ¿Considera usted que la empresa está preparada para enfrentar factores externos al negocio que pueden afectar su correcta funcionalidad?

Tabla 9

Capacidad para afrontar factores externos al negocio.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	25%
Totalmente en desacuerdo	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal colaborativo de la Funeraria “Eterno Renacer”.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

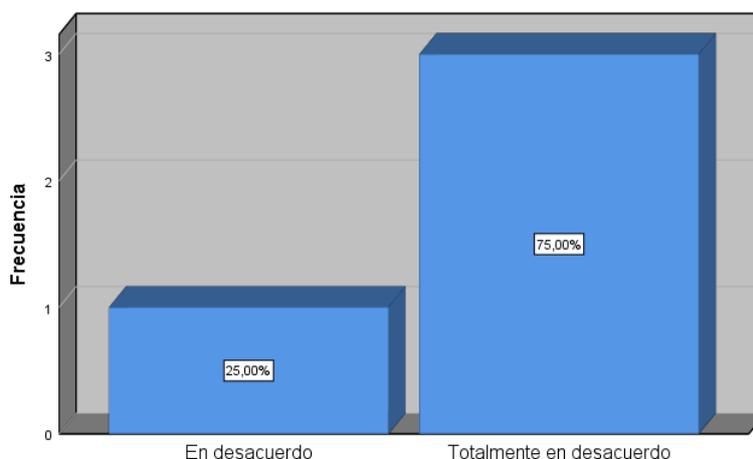


Figura 16. *Capacidad para afrontar factores externos al negocio.* Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Al indagar, si la empresa se encuentra debidamente preparada para afrontar factores externos al modelo de negocio que pueden afectar a la funcionalidad del servicio, el 25% aseguró estar en desacuerdo, mientras que el 75% mencionó estar totalmente en desacuerdo. Desde estas perspectivas, el personal colaborativo es consciente de las debilidades operativas que posee la funeraria, por lo que requiere establecer procesos de análisis interno y externo que permitan fijar la situación de la entidad ante los efectos cambiantes de la sociedad.

4. ¿En la empresa existe acciones orientadas a promocionar la Misión y Visión de la misma?

Tabla 10

Acciones orientadas a la promoción de la Misión y Visión empresarial.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	25%
Totalmente en desacuerdo	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal colaborativo de la Funeraria “Eterno Renacer”.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

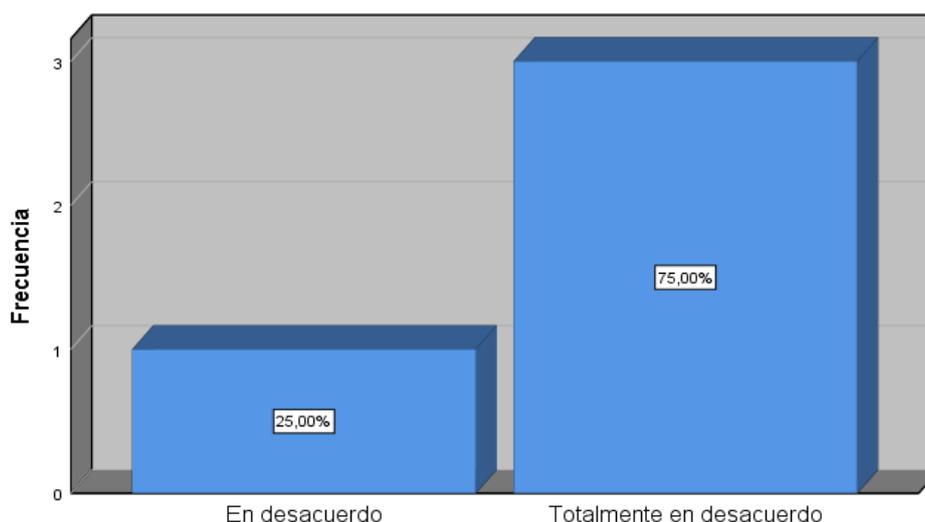


Figura 17. Acciones orientadas a la promoción de la Misión y Visión empresarial.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Los resultados evidencian que el 25% de los encuestados están totalmente en desacuerdo que la empresa establece acciones orientadas a promocionar la Misión y Visión de la misma, mientras que el 75% asegura estar en desacuerdo. Desde estas perspectivas, es necesario que la organización establezca una planificación estratégica que genere el apoderamiento de una filosofía empresarial orientada a proyectarse hacia el futuro de forma correcta, con el propósito de generar valor.

5. ¿La empresa ha dado a conocer los valores sobre el cual se debe cimentar el servicio que oferta a la comunidad?

Tabla 10

Conocimiento de los valores estratégicos de la empresa.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	25%
Totalmente en desacuerdo	2	75%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal colaborativo de la Funeraria “Eterno Renacer”.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

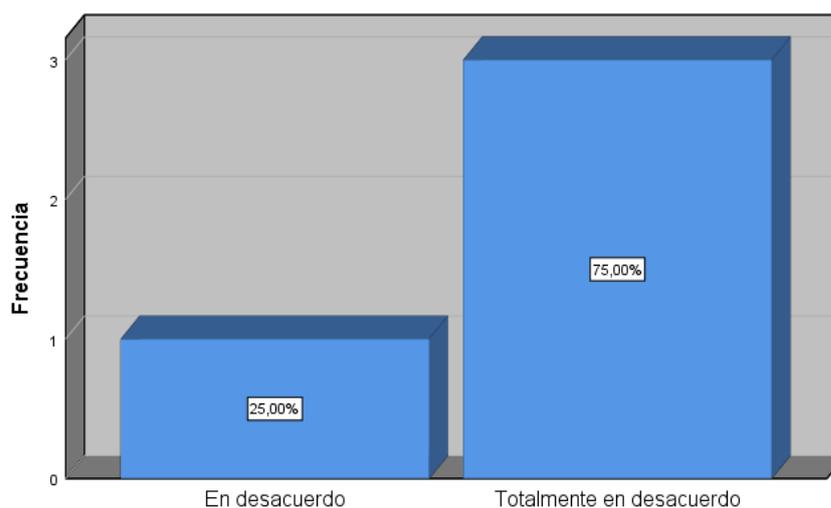


Figura 18. Conocimiento de los valores estratégicos de la empresa.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

El procesamiento de la información, evidencia que la empresa no ejecuta acciones específicas para socializar los valores estratégicos sobre el cual se sustenta el servicio que oferta a la comunidad, criterio que se basa en los resultados obtenidos, donde el 25% de los participantes menciona estar totalmente en desacuerdo y el 75% estar totalmente en desacuerdo.

6. ¿Tiene conocimiento usted de los objetivos de su área?

Tabla 10

Conocimiento de los objetivos de área.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	
Totalmente de acuerdo	0	0	0%
De acuerdo	1	1	25%
En desacuerdo	2	2	50%
Totalmente en desacuerdo	1	1	25%
Total	4	4	100%

Fuente: Encuesta al personal colaborativo de la Funeraria “Eterno Renacer”.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

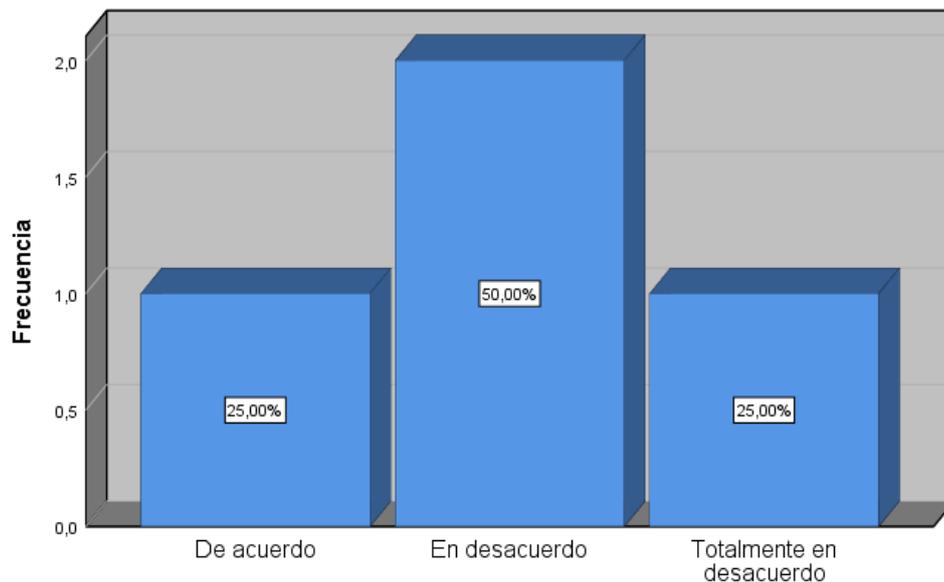


Figura 19. Conocimiento de los objetivos de área.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Los resultados demuestran que apenas el 25% de los encuestados están de acuerdo en conocer los objetivos de su área; mientras que el 50% asegura estar en desacuerdo y el 25% totalmente en desacuerdo. Por tanto, se logra inferir en la necesidad que tiene la empresa plantear un planificación estratégica que determine como parte de la filosofía empresarial, los objetivos estratégicos de la misma, a partir de un análisis situacional a sus operaciones económicas-financieras y de prestación de servicio.

7. ¿Considera usted que la empresa cuenta con una distribución jerárquica debidamente estructurada?

Tabla 10

Presencia de una distribución jerárquica en el modelo de negocio.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	25%
Totalmente en desacuerdo	2	75%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal colaborativo de la Funeraria “Eterno Renacer”.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

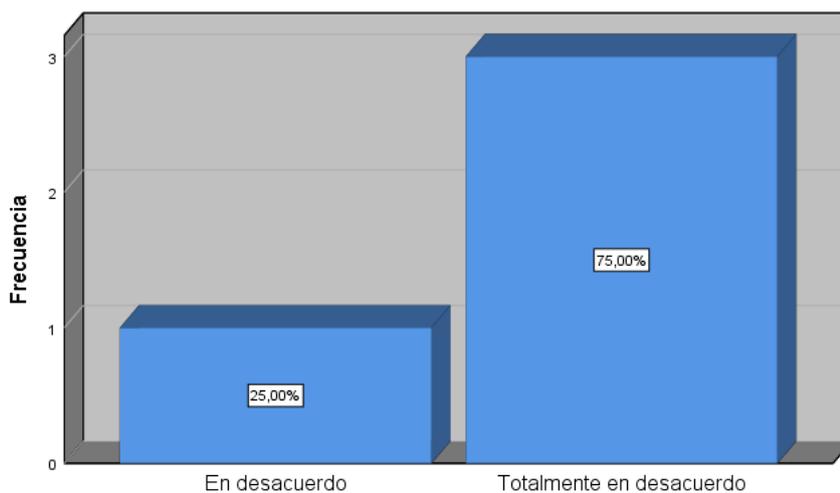


Figura 20. Presencia de una distribución jerárquica en el modelo de negocio.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

El análisis de los datos evidencia que el 25% de los encuestados están en desacuerdo que la empresa cuenta con una adecuada distribución jerárquica, mientras que el 75% expresa estar totalmente en desacuerdo. Desde estas perspectivas, es necesario contar con un organigrama estructura y funcional en el cual se identifiquen los puestos de trabajo, así como los responsables de cada una de las áreas.

8. ¿Considera usted que la empresa gestiona el mejoramiento de los servicios y el posicionamiento de su imagen empresarial?

Tabla 10

Promoción de las acciones de mejoramiento a la prestación de servicios.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	25%
Totalmente en desacuerdo	2	75%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal colaborativo de la Funeraria “Eterno Renacer”.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

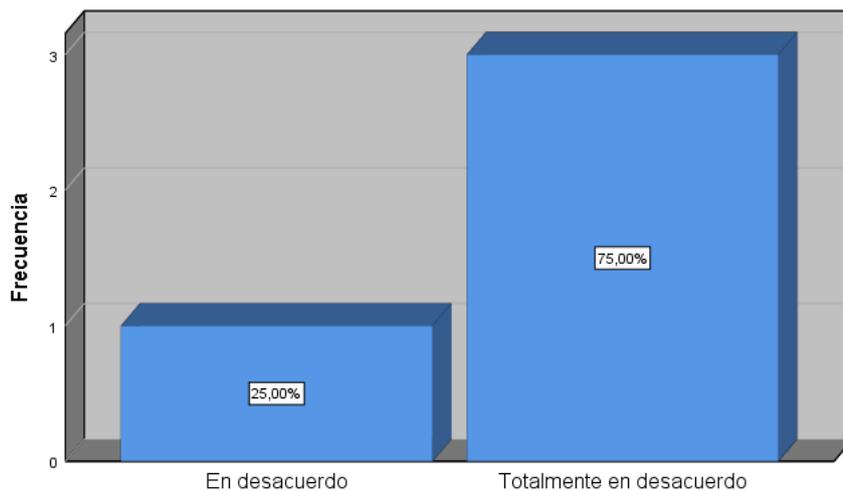


Figura 21. Promoción de las acciones de mejoramiento a la prestación de servicios.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

El análisis de los datos evidencia que el 25% de los encuestados están en desacuerdo que la empresa gestiona el mejoramiento de los servicios y el posicionamiento de su imagen empresarial, mientras que el 75% expresa estar totalmente en desacuerdo. Debido a ello, es pertinente la fijación de estrategias de posicionamiento en el mercado competitivo, considerado como un elemento relevante en los modelos de negocios actuales, lo que determina un incremento de su operatividad y rentabilidad.

9. ¿Considera usted que la empresa prioriza el cumplimiento de las obligaciones salariales a tiempo?

Tabla 10

Cumplimiento de las obligaciones salariales a tiempo.

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta al personal colaborativo de la Funeraria “Eterno Renacer”.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

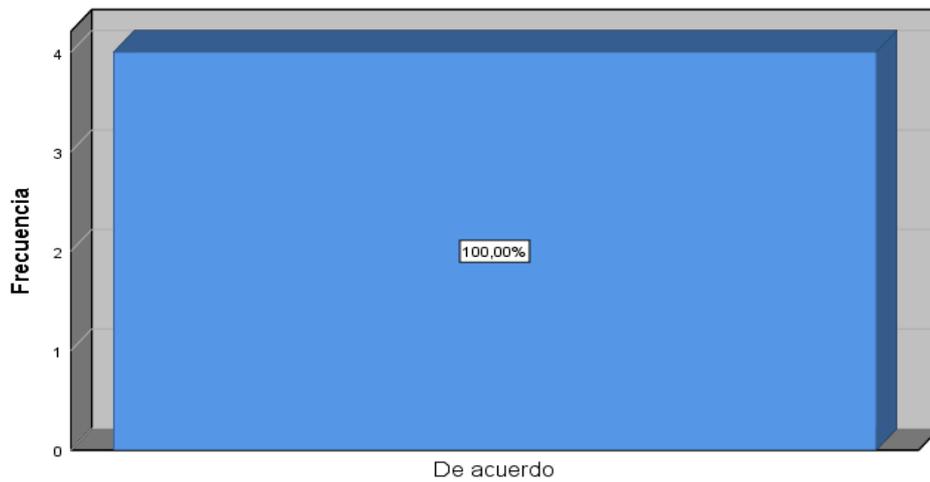


Figura 22. Cumplimiento de las obligaciones salariales a tiempo.
Elaborado por Galán y Quinto (2021).

Los resultados en el ámbito de la gestión de talento humano, considerado como un factor de la generación de valor determinan que el 100% de los encuestados están de acuerdo en el nivel de cumplimiento de la empresa en sus obligaciones salariales, lo que determina la posibilidad de contar con procesos previamente establecidos que otorguen un nivel de confianza valedero para el cumplimiento efectivo de las obligaciones contables.

Análisis de la entrevista al Gerente de la Funeraria “Eterno Renacer”

1. Con base en su experiencia administrativa ¿describa la importancia del análisis interno para la empresa?

Al abordar la entrevista con el Gerente de la empresa, se pudo conocer en el ámbito del análisis interno que la funeraria no dispone de un plan estratégico, lo que implica que sus operaciones y procedimientos se los realiza de manera empírica, asegurando que en muchas ocasiones el desconocimiento de los beneficios que otorga la planificación estratégica incide en los propósitos que tiene esta como organización prestadora de servicios exequiales y fúnebres.

2. ¿Podría describirnos una de las fortalezas en el modelo de negocio?

Por otra parte, al abordar el tema de las fortalezas, el gerente mencionó que su experiencia laboral en este ámbito previo a la estructuración del negocio le ha permitido afrontar los desafíos de este emprendimiento y, aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, debido al incremento de requerimiento de los servicios fúnebres acontecidos por la pandemia del covid-19. Sin embargo, es consciente que las ganas y predisposición de emprender no son suficientes al momento de generar valor o tratar de posicionar al negocio como una alternativa para la clientela; es por ello, que dentro de su reflexión asume la responsabilidad de la carencia de un plan estratégico y la debida conformación de su estructura organizacional.

3.- ¿De qué manera la empresa aprovecha las oportunidades que se presentan para poder expandirse?

El administrativo mencionó que no disponen de un estudio de mercado que les ayude a mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, lo que permitiría explorar nuevos nichos de mercados en sitios aledaños minimizando el rango de acaparamiento que tienen las funerarias tradicionales y con años de permanencia en el mercado competitivo, lo que representaría una amenaza para la sustentabilidad del negocio.

4. ¿Tiene identificadas las áreas estratégicas de la empresa?

En este ámbito, el gerente manifestó que tiene identificadas las áreas estratégicas críticas de la empresa, sin embargo, la carencia de una estructura organizacional limita la toma de decisiones y la proyección de acciones que mejoren dichos elementos conflictivos en el

negocio. Además, aseguró, que este problema repercute especialmente en las ventas. No obstante, el flujo de la misma es aceptable debido al panorama sanitario que afronta la sociedad, lo que demanda de la ciudadanía la búsqueda activa de los mejores costos y servicios en los momentos difíciles.

Tabla 11

Análisis DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevada demanda de los servicios y/o productos exequiales y fúnebres. 2. Apertura del modelo de negocio dada la demanda del mercado 3. Clientes fidelizados 4. Incremento de prestadoras de servicios fúnebres 5. Nuevos nichos de mercado en sectores aledaños 6. Incremento de productos y servicios fúnebres/exequiales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibles incrementos de nuevas empresas prestadoras de servicios funerarios en la localidad 2. Incremento de los costos de insumos, y materiales que afecten el costo unitario del servicio 3. Cierre de instituciones asociadas a la empresa 4. Incremento de las normas legales y de control a la prestación de servicios fúnebres 5. Interrupción del servicio por falta de cumplimiento de los proveedores. 6. Pérdida de aliados potenciales
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del mercado y oferta de servicios fúnebres y exequiales 2. Conocimiento de los trámites y normativas para la prestación de servicios fúnebres y exequiales 3. Sostenibilidad económica y financiera 4. Facilidad de inversión y expansión del negocio 5. Disponibilidad de recursos y/o bienes para la prestación de servicios fúnebres y exequiales 6. Conocimiento de los colaboradores de los procesos y/o servicios fúnebres 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escaso control de los indicadores económicos/financiero de la empresa 2. Ausencia de una Planificación Estratégica sobre el funcionamiento de la empresa 3. Modelo organizacional empírico 4. Escaso sentido de pertenencia e importancia a la estructura empresarial 5. Ausencia de un control interno y externo de sus procesos. 6. Escaso compromiso de los colaboradores por el posicionamiento de la empresa

Tabla 12

Matriz de Evolución de los Factores Externos (EFE)

Criterios de calificación: 1= mala; 2= regular; 3= Buena.

Factores claves de éxito	Peso relativo	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Elevada demanda de los servicios y/o productos exequiales y fúnebres.	0,09	2	0,18
Apertura del modelo de negocio dada la demanda del mercado	0,09	2	0,18
Clientes fidelizados	0,09	2	0,18
Incremento de prestadoras de servicios fúnebres	0,09	2	0,18
Nuevos nichos de mercado en sectores aledaños	0,07	3	0,21
Incremento de productos y servicios fúnebres/exequiales	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
Posible incrementos de nuevas empresas prestadoras de servicios funerarios en la localidad	0,09	2	0,18
Incremento de los costos de insumos, y materiales que afecten el costo unitario del servicio	0,06	3	0,18
Cierre de instituciones asociadas a la empresa	0,09	1	0,09
Incremento de las normas legales y de control a la prestación de servicios fúnebres	0,09	2	0,18
Interrupción del servicio por falta de cumplimiento de los proveedores	0,09	2	0,18
Pérdida de aliados potenciales	0,09	2	0,18
Total	1		2.10

Una vez completado el análisis mediante la matriz de evolución de los factores externos, se establece que las oportunidades obtienen un valor de 1,10; mientras que las amenazas alcanzan el 0.90; lo que implica que el entorno externo es favorable para el modelo de negocio.

Tabla 13

Matriz de Evolución de los Factores Internos (EFI)

Criterios de calificación: 1= debilidad mayor; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4=fortaleza mayor.

Factores claves de éxito	Peso relativo	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
Conocimiento del mercado y oferta de servicios fúnebres y exequiales	0,10	4	0,4
Conocimiento de los trámites y normativas para la prestación de servicios fúnebres y exequiales	0,10	4	0,4
Sostenibilidad económica y financiera	0,10	3	0,3
Facilidad de inversión y expansión del negocio	0,08	3	0,24
Disponibilidad de recursos y/o bienes para la prestación de servicios fúnebres y exequiales	0,09	3	0,27
Conocimiento de los colaboradores de los procesos y/o servicios fúnebres	0,07	4	0,28
DEBILIDADES			
Escaso control de los indicadores económicos/financiero de la empresa	0,07	1	0,07
Ausencia de una Planificación Estratégica sobre el funcionamiento de la empresa	0,10	1	0,1
Modelo organizacional empírico	0,06	1	0,06
Escaso sentido de pertenencia e importancia a la estructura empresarial	0,06	2	0,12
Ausencia de un control interno y externo de sus procesos.	0,09	1	0,09
Escaso compromiso de los colaboradores por el posicionamiento de la empresa	0,08	1	0,08
Total	1		2,10

Una vez completado el análisis mediante la matriz de evolución de los factores internos, se establece que las fortalezas obtienen un valor de 1,89; mientras que las debilidades alcanzan el 0.52; lo que implica que el entorno interno es favorable para el modelo de negocio. Por otra parte, se estableció un análisis financiero de la empresa, el mismo que determina un diagnóstico a su balance inicial, flujo de caja y rentabilidad, entre otros indicadores económicos y financieros. (Ver anexo 1)

Propuesta

Tema

Plan Estratégico para la funeraria Eterno Renacer.

Introducción

La Planificación Estratégica se sitúa como un proceso a través del cual, las empresas logran proyectarse hacia un futuro deseado teniendo como punto de partida aspectos esenciales como la misión, visión, objetivos y estrategias para el logro de los mismos (Chiavenato, 2001). Desde estas perspectivas, el personal administrativo de una entidad logra fijar un escenario posterior mediante el desarrollo de los procedimientos y operaciones para su respectivo cometimiento.

A partir del inicio de la pandemia del Covid-19, las funerarias trabajan a tiempo completo, donde la demanda de los servicios fúnebres se ha incrementado de manera significativa. Por tanto, la capacidad de respuesta de éstas determinan los niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado. Es así, como la planificación estratégica permite la puesta en marcha de un conjunto de estrategias a largo plazo para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Desde estas perspectivas, con el propósito de brindar mejoras a la prestación y comercialización de los Servicios Exequiales que oferta la Funeraria “Eterno Renacer” de la ciudad de Milagro, se plantea el diseño de un plan estratégico, donde se provee de una filosofía empresarial capaz de otorgar los aspectos esenciales que permitan su correcto direccionamiento, a la vez que garantice la generación de valor, a partir de un escenario debidamente estructurado.

Empresa responsable

- Funeraria “Eterno Renacer”.

Beneficiarios directos

- Propietarios/administradores
- Personal colaborativo
- Clientes

Ubicación

- Provincia: Guayas
- Cantón: Milagro

- Parroquia: Milagro
- Calle: Carlos Chiriguaya No. 02 entre Torres Causana y Amazonas

Antecedentes de la Empresa

Funeraria “Eterno Renacer” desarrolla sus actividades en la ciudad de Milagro con la prestación de servicios funerarios desde marzo del 2020 como una manera de aportar a la comunidad ante el incremento de fallecidos por covid-19, donde se requería del asesoramiento y trámites pertinentes por parte de los familiares de las víctimas, convirtiéndose en un emprendimiento joven que parte de esfuerzo familiar de sus propietarios, por lo que el proceso operativo se lo lleva de manera empírico.

Justificación

Para Valenzuela (2016) la fijación de metas y objetivos estratégicos y el diseño de una correcta planificación a corto, mediano y largo plazo determinan una mayor posibilidad de éxito y posicionamiento en el mercado para aquellas empresas que asumen un cambio necesario en su operatividad. Es así, como una vez realizado el análisis del entorno empresarial de la Funeraria “Eterno Renacer”, se logró determinar la necesidad de aportar con el diseño de una filosofía empresarial que provea de los elementos necesarios para dar direccionamiento a cada una de sus acciones.

Por tanto, la elaboración de la misión, visión, objetivos estratégicos, organigramas, entre otros elementos, se convierten en agentes generadores de valor para la empresa, por el hecho de garantizar los recursos, y la posibilidad de ampliar de manera adecuada sus operaciones o diversificar sus productos y/o servicios con el propósito de incrementar las ventas y, por ende, su rentabilidad. Desde estas perspectivas, Miranda (2018) concuerda al mencionar que la evolución constante y acelerada del entorno empresarial hace cada vez más relevante la necesidad de contar con un Plan Estratégico, el cual facilite establecer los lineamientos necesarios para el accionar directivo, sobre las formas en que deben poner en práctica su liderazgo, proveyéndoles de un horizonte claro en temas trascendentales en su línea de negocio, enfocándose esencialmente en las decisiones relevantes que agregan valor a la organización, que sería el principal objetivo para sus accionistas.

De estas manera, se logra justifica la importancia que tiene el desarrollo del plan estratégico en la Funeraria “Eterno renacer”, la misma que se encuentra alineada a las nuevas tendencias del entorno empresarial, resultante de la afectación social ocasionada por la pandemia del Covid-19; y además, que le permita maximizar las ganancias a sus propietarios, lo que se

traduce en una contribución directa a la generación de Valor Económico Agregado para la empresa.

Direccionamiento

Misión

Ofrecer a nuestros clientes un adecuado nivel de satisfacción en nuestros servicios exequiales y funerarios para toda la comunidad milagreña y sus alrededores; siendo así una alternativa de acompañamiento en los momentos difíciles donde prima la calidad humana, seriedad, respeto y dignidad de parte de nuestro grupo de trabajo; garantizando a nuestros clientes tranquilidad, seguridad y satisfacción al recibir el servicio.

Visión

Funeraria “Eterno Renacer” se proyecta como una empresa que brinda servicios exequiales y funerarios para toda la comunidad milagreña y sus alrededores; la cual pretende ser reconocida a nivel provincial y nacional como una empresa con la mejor calidad y servicio de índole humano, con un elevado nivel de satisfacción de sus clientes, puesto que su atención se sustenta en la calidad y mejora continua en todas sus actuaciones, garantizando el respeto y solidaridad en los momentos más difíciles de los deudos.

Valores empresariales

- Respeto
- Confianza
- Innovación
- Honestidad
- Solidaridad
- Compromiso
- Equidad
- Tolerancia
- Lealtad

Principios empresariales

- Rectitud en cada uno de nuestros actos en favor de la tranquilidad de nuestros clientes.
- Procedemos de manera íntegra y consecuente del momento difícil que pasan nuestros clientes.

- Nos caracterizamos por ser transparentes en nuestro accionar antes, durante y posterior a nuestra prestación de servicios exequiales y fúnebres.
- Actuamos de manera coherentes y cumplimos a cabalidad lo pactado con nuestros clientes.
- Nos sentimos comprometidos por el crecimiento de nuestra empresa y actuamos en conformidad a la misión, visión y objetivos propuestos.
- Trabajamos de manera responsable para garantizar que nuestros servicios no perjudiquen el funcionamiento del medio ambiente.
- Nuestro accionar se encuentra vinculado directamente con las necesidades de las personas y se llevan a efecto por nuestro equipo de trabajo con respeto, solidaridad, consideración, tolerancia y sensibilidad que el momento lo amerita.
- En todo momento, nuestro trabajo cumple con las normas de autocuidado con el objetivo de garantizar la salud de nuestros colaboradores y clientes.

Objetivos empresariales

- Convertirse en una de las empresas líderes que oferta servicios exequiales y fúnebres en la localidad y sus alrededores.
- Superar el margen de rentabilidad estipulado al 50%.
- Establecer un nicho de consumo en los recintos aledaño al cantón Milagro.
- Superar a la competencia en imagen corporativa y ventas dentro del mercado local.
- Imponer una tendencia de servicio novedosa, rentable, respetuosa en concordancia con el momento y alineada a los protocolos de autocuidado ante el Covid-19.
- Incrementar el margen anual de ingresos con responsabilidad y proactividad.
- Ofertar plazas de trabajo con el pleno cumplimiento de los beneficios de ley y seguridad ocupacional para sus colaboradores.
- Garantizar la comunicación y cumplimiento de las obligaciones con sus proveedores.
- Ofertar alternativas de trámites con plena transparencia sin perjuicio de las partes involucradas.
- Incrementar en un 70% las ganancias netas sin incurrir en el perjuicio para clientes y/o personal colaborativo.
- Incursionar en la oferta de servicio online, tanto para ventas, créditos y/o servicios funerarios.

- Incrementar el número de personal fijo en cada departamento.
- Fomentar en el personal colaborativo la cultura de crecimiento y desarrollo personal.
- Potencial en el personal colaborativo la cultura de ahorro y responsabilidad compartida.
- Incrementar el porcentaje de ventas en un 30% en sectores aledaños al cantón Milagro.
- Diseñar una estructura empresarial sostenida que permita la expansión del negocio, así como la creación de nuevos nichos de mercado.



Figura . Descripción de las estrategias. Elaborado por Galán y Quinto (2021)

Tabla 14

Matriz DAFO

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del mercado y oferta de servicios fúnebres y exequiales 2. Conocimiento de los trámites y normativas para la prestación de servicios fúnebres y exequiales 3. Sostenibilidad económica y financiera 4. Facilidad de inversión y expansión del negocio 5. Disponibilidad de recursos y/o bienes para la prestación de servicios fúnebres y exequiales 6. Conocimiento de los colaboradores de los procesos y/o servicios fúnebres 7. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del mercado y oferta de servicios fúnebres y exequiales 2. Conocimiento de los trámites y normativas para la prestación de servicios fúnebres y exequiales 3. Sostenibilidad económica y financiera 4. Facilidad de inversión y expansión del negocio 5. Disponibilidad de recursos y/o bienes para la prestación de servicios fúnebres y exequiales 6. Conocimiento de los colaboradores de los procesos y/o servicios fúnebres
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elevada demanda de los servicios y/o productos exequiales y fúnebres. 2. Apertura del modelo de negocio dada la demanda del mercado 3. Clientes fidelizados 4. Incremento de prestadoras de servicios fúnebres 5. Nuevos nichos de mercado en sectores aledaños 6. Incremento de productos y servicios fúnebres/exequiales 	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>FO1: Aprovechar la elaboración de alianzas estratégicas con proveedores de insumos fúnebres y exequiales.</p> <p>FO2: Innovar en la disponibilidad de la línea de productos y/o servicios fúnebres y exequiales.</p> <p>FO3: Innovar los procesos de ventas y créditos.</p> <p>FO4: Empoderar a los colaboradores en el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos organizacionales.</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>DO1: Aprovechar de los beneficios que oferta la Economía Popular y Solidaria para los emprendimientos jóvenes.</p> <p>DO2: Abrir nuevos nichos de mercados con base en la imagen y presencia de la imagen en las localidades.</p> <p>DO3: Realizar investigaciones de mercado para identificar la demanda insatisfecha.</p> <p>DO4: Establecer convenios con los proveedores para dar estabilidad a los precios de los productos y/o servicios.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>	<p style="text-align: center;">FA</p>	<p style="text-align: center;">DA</p>

<ol style="list-style-type: none"> 1. Posible incrementos de nuevas empresas prestadoras de servicios funerarios en la localidad 2. Incremento de los costos de insumos, y materiales que afecten el costo unitario del servicio 3. Cierre de instituciones asociadas a la empresa 4. Incremento de las normas legales y de control a la prestación de servicios fúnebres 5. Interrupción del servicio por falta de cumplimiento de los proveedores. 6. Pérdida de aliados potenciales 	<p>FA1: Campañas promocionales de los productos y/o servicios en medios sociales masivos tradicionales y online.</p> <p>FA2: Mejorar las líneas de créditos con los proveedores y acaparamiento de la materia prima.</p> <p>FA3: Establecer montos de inversión para mejorar la condición competitiva de la empresa frente a la demanda de servicios exequiales y fúnebres.</p> <p>FA4: Mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores con el objetivos de incrementar su desempeño y compromiso con la empresa.</p>	<p>DA1: Aprovechar las redes sociales para incrementar los usuarios con base en los valores, principios y objetivos empresariales..</p> <p>DA2: Adecuar espacios para la oferta de servicios fúnebres virtuales o presenciales con las debidas normas de bioseguridad.</p> <p>DA3: Fijar promociones con base en la productividad y rentabilidad que se genera en el ambiente.</p> <p>DA4: Establecer escenarios positivos con un máximo de incremento en los precios.</p>
--	---	--

Tabla 15

Matriz priorización de las estrategias

ESTRATEGIAS	INCREMENTO/ CLIENTES	SATISFACCIÓN/ CLIENTES	POSICIONAMIENTO/ MERCADO	IMPACTO/ ESTRATÉGICO	RANKING
FO1: Aprovechar la elaboración de alianzas estratégicas con proveedores de insumos fúnebres y exequiales.	3	2	3	8	7
FO2: Innovar en la disponibilidad de la línea de productos y/o servicios fúnebres y exequiales.	3	3	3	9	8
FO3: Innovar los procesos de ventas y créditos	3	3	3	9	13
FO4: Empoderar a los colaboradores en el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos organizacionales.	3	3	2	8	14
DO1: Aprovechar de los beneficios que oferta la Economía Popular y Solidaria para los emprendimientos jóvenes.	2	1	2	5	16
DO2: Abrir nuevos nichos de mercados con base en la imagen y presencia de la imagen en las localidades.	3	3	3	9	1
DO3: Realizar investigaciones de mercado para identificar la demanda insatisfecha.	3	3	3	9	3
DO4: Establecer convenios con los proveedores para dar estabilidad a los precios de los productos y/o servicios.	3	3	3	9	2
FA1: Campañas promocionales de los productos y/o servicios en medios sociales masivos tradicionales y online.	3	3	3	9	4

FA2: Mejorar las líneas de créditos con los proveedores y acaparamiento de la materia prima.	3	3	3	9	5
FA3: Establecer montos de inversión para mejorar la condición competitiva de la empresa frente a la demanda de servicios exequiales y fúnebres.	3	3	3	9	9
FA4: Mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores con el objetivos de incrementar su desempeño y compromiso con la empresa.	3	2	3	8	10
DA1: Aprovechar las redes sociales para incrementar los usuarios con base en los valores, principios y objetivos empresariales.	3	3	3	9	6
DA2: Adecuar espacios para la oferta de servicios fúnebres virtuales o presenciales con las debidas normas de bioseguridad.	3	3	3	9	12
DA3: Fijar promociones con base en la productividad y rentabilidad que se genera en el ambiente.	3	3	3	9	11
DA4: Establecer escenarios positivos con un máximo de incremento en los precios.	2	3	2	8	15

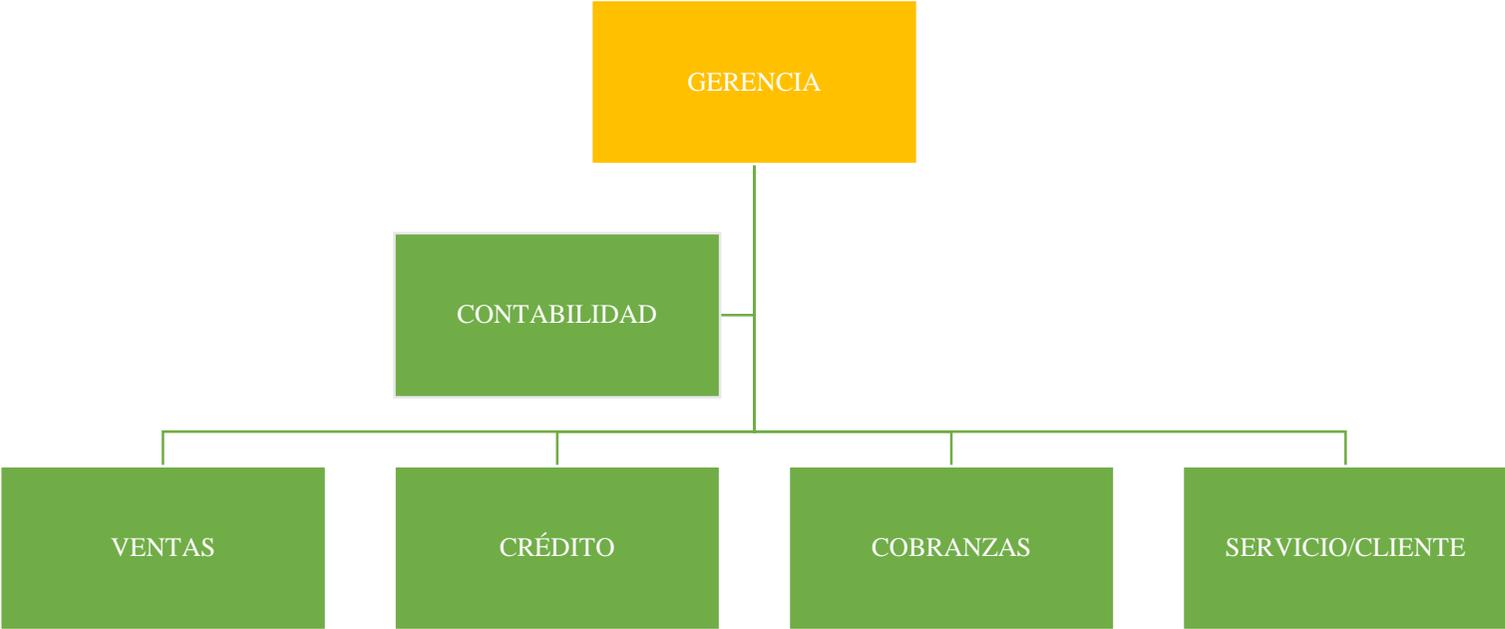
Tabla 16

Plan Operativo

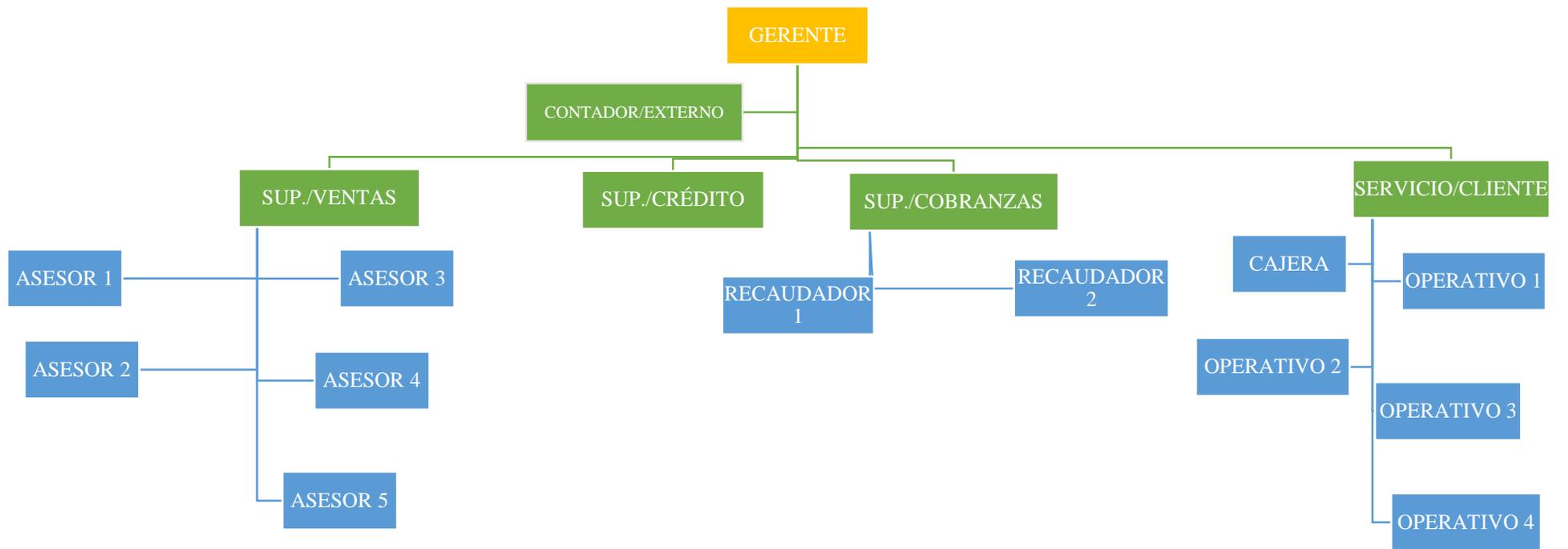
PLAN OPERATIVO																		MESES												RECURSOS	
No.	ACTIVIDAD	INSTRUCCIONES	RESPONSABLES	EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C	HU M.	MAT .	FINAN													
1	ESTUDIO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	Contratación del responsable del estudio de factibilidad	GERENTE/CONSULTORA													X		1.500,00													
2	ESTUDIO DE ADQUISICIÓN DEL TERRENO	Reunión del área Administrativa y los responsables del estudio	GERENTE/CONSULTORA													X		1.650,00													
3	PROCESO DE ADQUISICIÓN/TERRENO	Reunión del área Administrativa con entidades bancarias	GERENTE/FINANCIERO													X	X	83.000,00													
4	PROCESO/CONSTRUCCIÓN	Con base a las necesidades del servicio	GERENTE/CONTRATISTA													X	X	50.000,00													
5	ACABADO Y DETALLES DE LA SALA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS FÚNEBRES Y EXEQUIALES	De acuerdo al contrato	GERENTE/CONTRATISTA													X	X	5.500,00													

6	EQUIPAMIENTO DE LA DEPENDENCIA	Contratación de la empresa proveedora	GERENTE/CONTRATISTA																	7.500,00
7	MEDIOS PUBLICITARIOS Y OFERTA DE SERVICIO	Contratación de servicios publicitarios	GERENTE/VENTAS/FINANCIERO																	1.250,00
8	PERSONAL OPERATIVO Y LOGÍSTICO	Contratación del personal colaborativo	GERENTE/FINACIERO/JEFES DE ÁREAS																	2.400,00
TOTAL																			152.800,00	

Organigrama Estructural



Organigrama Funcional



CONCLUSIONES

Al término de la investigación, se concluye que

- La empresa no dispone de una filosofía empresarial, lo que implica la carencia de la misión, visión, objetivos estratégicos, principios, entre otros, y por ende su estructura no es la más adecuada. Sin embargo, el gerente manifestó que la rentabilidad del negocio se ha logrado debido a su experiencia en este ámbito, aceptando que se requiere mejorar el ámbito administrativo con el propósito de generar valor.
- Por otra parte, se determinó que la empresa no dispone de los procesos pertinentes para realizar un análisis situacional del negocio, lo que permita consolidar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, minimizando la posibilidad de poder adaptarse a los cambios y desafíos que se genera en el ámbito de la prestación de servicios funerarios.
- En el ámbito del proceso operativo, la investigación concluye, que la empresa al no contar con una estructura organizacional y plan estratégico, el planteamiento y manejo de sus operaciones se vuelven deficiente. Por tanto, no es capaz de diseñar estrategias que incrementen los indicadores de valor, y garanticen la fluidez de recursos para cumplir con sus obligaciones y determinar los índices de rentabilidad, ganancia y margen de utilidad que preocupa a sus propietarios.

RECOMENDACIONES

Como parte de las recomendaciones:

- Es necesario que la Funeraria “Eterno renacer” de la ciudad de Milagro disponga de los elementos que integran la filosofía empresarial, donde la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y principios se conviertan en los agentes dinamizadores de los procesos, tanto operativos como de servicios que permitan la generación de valor con el propósito de garantizar sus indicadores económicos y financieros.
- Resulta pertinente que la empresa de manera frecuente realice una valoración de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para de este modo, el área administrativa diseñe de forma oportuna las estrategias, cuya aplicabilidad posicione a la Funeraria “Eterno renacer” de la ciudad de Milagro como una de las alternativas del servicio fúnebre y exequiales, garantizando de esta manera su permanencia en el mercado.
- Es recomendable considerar la puesta en marcha del plan estratégico, ya que su aporte permite a la empresa contar con una estructura organizacional que facilite las mejoras continuas en cada una de las áreas, además de dar paso a la innovación y acoplarse al nivel cambiante del mercado en el que incursiona.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCSA. (2014). *Funcionamiento a Los Establecimientos Sujetos a Vigilancia Y Control*.
http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Anexo_5_Regla-Permiso-de-Funcionamiento-20141.pdf
- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. *Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública-ILPES/CEPAL*, 1, 103.
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Astudillo, L. (2018). Define y proyecta el flujo de caja de tu empresa Título documento. *Emprende Colombia*, 5, 15.
https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1466/3615_15_02_10_2doc_flujocaja.pdf?sequence=1
- Bonmatí, J. (2015). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Revista Contable*, XXXIX, 10–12. https://www.aece.es/servicios-contenido_68.html
- Burgoa, A., & Gonzalo, L. (2016). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, 3(25), 191–201.
- Cáceres, A. (2017). Guía de planificación estratégica. *Intearts*, 4(1534–89745), 1–29.
[http://www.interarts.net/descargas/Guía de planificación estratégica.pdf](http://www.interarts.net/descargas/Guía%20de%20planificaci3n%20estrat3gica.pdf)
- Chiavenato, I. (2001). *Planificación Estratégica*.
- Cofre Herrera, M., & Lagla Vizcaíno, M. (2016). *Plan estratégico para el Servicio de capacitación Profesional-SECAP Unidad centro Múltiple Quito-Sur*.
- Contreras, D. (2019). Indicadores de Resultados, Notas técnicas. CONICYT.
<http://www.salud.gob.mx/unidades/evaluacion/indicadores/notas/indicador41.pdf>
- Contreras, E. (2015). Elaboración del flujo de caja privado. *Apuntes de Contabilidad*, 3(14589687), 1–32.
- Davara Rodríguez, F. (2015). Planificación estratégica e inteligencia económica : herramientas de gestión del cambio. *Economía y Finanzas*, 5(1258–1458), 189–229.
- DuPont Chandler, A. (1978). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American*

Industrial ... - Alfred Dupont Chandler - Google Libros (1era ed., Vol. 2).
https://books.google.com.ec/books?id=mKfjhPZTkB8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Durán, J. (2016). El Análisis Estratégico: Definición de los objetivos de la empresa. *Dirección y Control Estratégico*, 5(23), 23–86.
[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/Análisis estratégico %28Parte segunda%29.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/Análisis%20estratégico%28Parte%20segunda%29.pdf)

García Guilianny, J. E., Durán, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52).

Gómez Quinteros, O. (2020). Creación de Valor como ventaja competitiva en la Empresa de Tecnología Consultoría Organizacional [Universidad Cooperativa de Colombia]. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 21).
<https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2020.101607>
<https://doi.org/10.1016/j.ijisu.2020.02.034>
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/cjag.12228>
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104773>
<https://doi.org/10.1016/j.jinf.2020.04.011>
<https://doi.org/10.1016/j.jinf.2020.04.011>

Kiziryan, M. (2018). Flujo de caja . *Economipedia*, 3(2), 5–15.
<https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>

Lema, J. (2016). Guía Estratégica: El Corazón del Plan Estratégico. *Revista de La Escuela de Ingeniería de Antioquía*, 2(1794–1237), 9–16.

León García, O. (2003). El sistema de Creación de Valor. *Valoración de Empresas, Gerencias Del Valor y EVA*, 1–28. <http://www.oscarleongarcia.com/capitulos/cap1val.pdf>

López Lemus, J. A., & de la Garza Carranza, M. T. (2019). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 65(3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>

López Ramírez, E., García Hernández, L. F., & Martínez Iñiguez, J. E. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 9(18), 792–812.

<https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>

- Melamed Varela, E., Blanco Ariza, A. B., & Rodríguez Calderón, G. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Magazine School of Business Administration*, 85, 37–56. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2047>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2013). Reglamento para regular el funcionamiento de los establecimientos que prestan servicios funerarios y de manejo de cadáveres y restos humanos. *Acuerdo Ministerial 3523, 01 de Agosto de 2013*, 1–15.
- Mintzberg, D., & Quinn, T. (2017). Estructura Organizacional. *Administración y Empresa*, 4(3), 57–71. <http://marefateadyan.nashriyat.ir/node/150>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Miranda, D. (2018). Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil Planeación Estratégica para la Generación de Valor Económico Agregado. *INNOVA Research Journal*, 3(5), 110–135.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6778654&info=resumen&idioma=EN>
G%0A
- Niezen, C. (2018). *Mentalidad Estratégica: El arte de triunfar en los negocios* (Padios Empresa (ed.); Primera Ed).
- Olmos, J. A. (2016). La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica: A la memoria de Peter F. Drucker. *Revista Ciencia y Cultura*, 5(24), 55–72.
- Quiroga Branda, J. (2012). Cine y planificación estratégica. *Arte e Investigación*, año 14, no.
- Ramírez Molinares, C. V., Carbal Herrera, A., & Zambrano Meza, A. (2012). La Creación de Valor en las Empresas: El Valor Económico Agregado - Eva y el Valor de Mercado Agregado - MVA En Una Empresa Metalmeccánica de la ciudad de Cartagena. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 7(1), 157–169.
<http://sabercienciaylibertad.com/ojs/index.php/scyl/article/view/108>
- Rivas, H. (2017). 5 Indicadores de desempeño que su empresa necesita medir. *Satisfacción de Los Clientes*. <https://satisfacciondelcliente.com/5-indicadores-de-desempeno-que-su-empresa-necesita-medir-satisfaccion-de-cliente/>

- Rodríguez Rocha, J. F. (2018). Flujo de caja. Herramienta clave para la toma de decisiones en la microempresa. *Panorama*, 2(4). <https://doi.org/10.15765/pnrm.v2i4.259>
- Sainz, A. (2018). El Análisis estratégico: La empresa y el entorno. *Instituto de Dirección y Organización*, 85.
- Sánchez Ballesta, J. P. (2018). Análisis de Rentabilidad de la empresa. *Analisis Contable*, 1–24. <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>
- Sánchez, I. (2017). *Análisis estratégico de RAPSO* [Universidad Miguel Hernández]. [http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4084/1/TFG Sánchez Guzman%2C Isabel.pdf](http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4084/1/TFG_Sánchez_Guzman%2C_Isabel.pdf)
- Sánchez, J. (2014). La Generación de Valor en la Empresa. *Alerta Económica*. <https://alertaeconomica.com/la-generacion-de-valor-en-la-empresa/>
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Sapag Chain, R. (2016). Preparación y Evaluación de Proyectos. *Análisis Financiero*, 3, 38.
- Sevilla Arias, A. (2019). Rentabilidad. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>
- Solórzano, S. S., & Castillo, T. A. (2015). Planeación Estratégica. *Universidad Técnica de Machala*, 1(978-9978-316-12-2), 184.
- Tapia, G. N. (2016). Indicadores Y Planificación Estratégica. *XXXI Jornadas Nacionales de Administración Financiera Septiembre 2011*, 1, 287.
- Tello Hidalgo, S. (2014). *Sistema de Control Interno en la Gestión Sistema de Control Interno en la Gestión Administrativa Contable y Financiera para la Federación de Organizaciones Negras y Mestizas del Sur Occidente de Esmeraldas, Atacames, Muisne (FONMSOEAM), de la cadena del C* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/48>
- Torres, A. (2017). La dinámica de los flujos de capital hacia América Latina y los países en desarrollo, 1970-2002. *Perfil de Coyuntura Económica*, 4(4), 83–108.
- Torres Barros, J., & Paredes Cuchiparte, J. (2017). *Análisis de rentabilidad económica de los nuevos alojamientos turísticos regulados por el Ministerio de Turismo en año 2015 para determinar el punto de equilibrio en Puerto Ayora-Galápagos*. Universidad Central del

Ecuador.

- Trujillo, R. (2016). *Planificación Estratégica - Roy Rimberty Rodriguez Trujillo - Google Books* (2nd ed., Vol. 3). https://books.google.com.ec/books?id=HSh6DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planificacion+estrategica+de+michael+porter&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjVyM_f2MLvAhWqGbkGHQiqBU8Q6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q&f=false
- Tzu, S. (1997). El arte de la guerra. *Cyber Humanitatis, 1*.
- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas* [Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15416#.Xo0Q0az0edo.mendeley>
- Vargas Soto, R. (2017). El estado de flujo de efectivo. *InterSedes: Revista de Las Sedes Regionales, VIII*(2215–2458), 11.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis Contable a los procesos de generación de valor de la empresa.

BALANCE INICIAL
FUNERARIA ETERNO RENACER
AL 11 DE JULIO DEL 2020

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo corriente		Pasivo Corriente	
Caja	\$ 500,00	cuentas por pagar	\$ 1.300,00
Bancos	\$ 2.000,00	Préstamos a inst. financiera	\$ 6.000,00
Cuentas por cobrar	\$ 6.000,00		
Inventario	\$ 6.440,00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 7.300,00
Muebles y Enseres	\$ 5.000,00		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 19.940,00	CAPITAL	
Activo no corriente		CAPITAL SOCIAL	\$ 12.840,00
Equipo de computacion	\$ 200,00		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 200,00		
TOTAL ACTIVO	\$ 20.140,00	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 20.140,00

Libro diario

LIBRO DIARIO				
FUNERARIA ETERNO RENACER				
AL 11 DE JULIO DEL 2020				
FECHA	DESCRIPCION	PARCIAL	DEBE	HABBER
11-jul.-20	-1-			
	CAJA		\$ 500,00	
	BANCOS		\$ 2.000,00	
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 6.000,00	
	INVENTARIO		\$6.440,00	
	MUEBLES Y ENSERES		\$ 5.000,00	
	EQUIPO DE COMPUTACION		\$ 200,00	
	CUENTAS POR PAGAR			\$ 1.300,00
	prestamos a inst. financiera			\$ 6.000,00
	CAPITAL SOCIAL			\$ 12.840,00
	P/R. ASIENTO DE APERTURA			
15-jul.-20	-2-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
17-jul.-20	-3-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
23-jul.-21	-4-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
27-jul.-20	-5-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
31-jul.-20	-6-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
03-ago.-20	-7-			
	INVENTARIO		\$ 1.680,00	

	12 COFRES	140		
	BANCOS			\$ 1.680,00
	P/R. ADQUISICION DE 12 COFRES			
06-ago.-20	-8-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 1.288,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 1.288,00
	P/R. VENTAS DE DOS SERVICIOS FUNERARIOS A CREDITOS			
10-ago.-20	-9-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
12-ago.-20	-10-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 1.288,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 1.288,00
	P/R. VENTAS DE DOS SERVICIOS FUNERARIOS A CREDITOS			
19-ago.-20	-11-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
21-ago.-20	-12-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
26-ago.-20	-13-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
01-sep.-20	-14-			
	INVENTARIO		\$ 1.120,00	
	8 COFRES	140		
	BANCOS			\$ 1.120,00
	P/R. ADQUISICION DE 8 COFRES			
03-sep.-20	-15-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00

	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
04-sep.-20	-16-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
07-sep.-20	-17-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
10-sep.-20	-18-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 1.288,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 1.288,00
	P/R. VENTAS DE DOS SERVICIOS FUNERARIOS A CREDITOS			
16-sep.-20	-19-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 1.288,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 1.288,00
	P/R. VENTAS DE DOS SERVICIOS FUNERARIOS A CREDITOS			
18-sep.-20	-20-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
21-sep.-20	-21-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
24-sep.-20	-22-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
25-sep.-20	-23-			
	INVENTARIO		\$ 700,00	
	5 COFRES	140		
	BANCOS			\$ 700,00
	P/R. ADQUISICION DE 5 COFRES			

01-oct.-20	-24-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
02-oct.-20	-25-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
03-oct.-20	-26-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
08-oct.-20	-27-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
10-oct.-20	-28-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
15-oct.-20	-29-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 1.288,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 1.288,00
	P/R. VENTAS DE DOS SERVICIOS FUNERARIOS A CREDITOS			
17-oct.-20	-30-			
	INVENTARIO		\$ 1.680,00	
	12 COFRES	140		
	BANCOS			\$ 1.680,00
	P/R. ADQUISICION DE 13 COFRES			
18-oct.-20	-31-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
22-oct.-20	-32-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00

	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
23-oct.-20	-33-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
29-oct.-20	-34-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
31-oct.-20	-35-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 1.288,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 1.288,00
	P/R. VENTAS DE DOS SERVICIOS FUNERARIOS A CREDITOS			
02-nov.-20	-36-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
03-nov.-20	-37-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 1.288,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 1.288,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
11-nov.-20	-38-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
12-nov.-20	-39-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
13-nov.-20	-40-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
15-nov.-20	-41-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	

	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
16-nov.-20	-42-			
	INVENTARIO		\$ 1.400,00	
	10 COFRES	140		
	BANCOS			\$ 1.400,00
	P/R. ADQUISICION DE 10 COFRES			
18-nov.-20	-43-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
20-nov.-20	-44-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 1.288,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 1.288,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
22-nov.-20	-45-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
27-nov.-20	-46-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
29-nov.-20	-47-			
	INVENTARIO		\$ 980,00	
	7 COFRES	140		
	BANCOS			\$ 980,00
	P/R. ADQUISICION DE 10 COFRES			
30-nov.-20	-48-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 1.288,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 1.288,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE SERVICIO FUNERARIO			
01-dic.-20	-49-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 1.288,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 1.288,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			

03-dic.-20	-50-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
05-dic.-20	-51-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
10-dic.-20	-52-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 1.288,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 1.288,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
16-dic.-20	-53-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
17-dic.-20	-54-			
	INVENTARIO		\$ 980,00	
	7 COFRES	140		
	BANCOS			\$ 980,00
	P/R. ADQUISICION DE 7 COFRES			
19-dic.-20	-55-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 1.288,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 1.288,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
22-dic.-20	-56-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 644,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 644,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
27-dic.-20	-57-			
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 1.288,00	
	SERVICIOS FUNERARIOS			\$ 1.288,00
	P/R. VENTAS A CREDITO DE UN SERVICIO FUNERARIO			
30-dic.-20	-58-			
	INVENTARIO		\$ 840,00	
	6 COFRES	140		
	BANCOS			\$ 840,00

	P/R. ADQUISICION DE 6 COFRES			
--	------------------------------	--	--	--

Mayorización

**MAYOR
GENERAL**

NOMBRE DE LA CUENTA:		CAJA			
FECHA	DETALLE	REF.	DEBE	HABER	SALDO
11-jul.-20	BALANCE INICIAL	1	\$ 500,00		\$ 500,00
					\$ 500,00

NOMBRE DE LA CUENTA:		BANCOS			
FECHA	DETALLE	REF.	DEBE	HABER	SALDO
11-jul.-20	BALANCE INICIAL	1	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00
3-ago.-20				\$ 1.680,00	\$ 320,00
1-sep.-20				\$ 1.120,00	\$ -800,00
25-sep.-20				\$ 700,00	\$ -1.500,00
17-oct.-20				\$ 1.680,00	\$ -3.180,00
16-nov.-20				\$ 1.400,00	\$ -4.580,00
29-nov.-20				\$ 980,00	\$ -5.560,00
17-dic.-20				\$ 980,00	\$ -6.540,00
30-dic.-20				\$ 840,00	\$ -7.380,00
					\$ -7.380,00

NOMBRE DE LA CUENTA:		MUEBLES Y ENSERES			
FECHA	DETALLE	REF.	DEBE	HABER	SALDO
11-jul.-20	BALANCE INICIAL	1	\$ 5.000,00		\$ 5.000,00
					\$ 5.000,00

NOMBRE DE LA CUENTA:		CUENTAS POR COBRAR			
FECHA	DETALLE	REF.	DEBE	HABER	SALDO
11-jul.-20	BALANCE INICIAL		\$ 6.000,00		\$ 6.000,00
15-jul.-20	ventas		\$ 644,00		\$ 6.644,00
17-jul.-20			\$ 644,00		\$ 7.288,00
23-jul.-21			\$ 644,00		\$ 7.932,00
27-jul.-20			\$ 644,00		\$ 8.576,00
31-jul.-20			\$ 644,00		\$ 9.220,00
6-ago.-20			\$ 1.288,00		\$ 10.508,00
10-ago.-20			\$ 644,00		\$ 11.152,00
12-ago.-20			\$ 1.288,00		\$ 12.440,00
19-ago.-20			\$ 644,00		\$ 13.084,00
21-ago.-20			\$ 644,00		\$ 13.728,00
26-ago.-20			\$ 644,00		\$ 14.372,00
3-sep.-20			\$ 644,00		\$ 15.016,00
4-sep.-20			\$ 644,00		\$ 15.660,00
7-sep.-20			\$ 644,00		\$ 16.304,00
10-sep.-20			\$ 1.288,00		\$ 17.592,00
16-sep.-20			\$ 1.288,00		\$ 18.880,00
18-sep.-20			\$ 644,00		\$ 19.524,00
21-sep.-20			\$ 644,00		\$ 20.168,00
24-sep.-20			\$ 644,00		\$ 20.812,00
1-oct.-20			\$ 644,00		\$ 21.456,00
2-oct.-20			\$ 644,00		\$ 22.100,00
3-oct.-20			\$ 644,00		\$ 22.744,00
8-oct.-20			\$ 644,00		\$ 23.388,00
10-oct.-20			\$ 644,00		\$ 24.032,00
15-oct.-20			\$ 1.288,00		\$ 25.320,00
18-oct.-20			\$ 644,00		\$ 25.964,00
22-oct.-20			\$ 644,00		\$ 26.608,00
23-oct.-20			\$ 644,00		\$ 27.252,00
29-oct.-20			\$ 644,00		\$ 27.896,00
31-oct.-20			\$ 1.288,00		\$ 29.184,00
2-nov.-20			\$ 644,00		\$ 29.828,00
3-nov.-20			\$ 1.288,00		\$ 31.116,00
11-nov.-20			\$ 644,00		\$ 31.760,00
12-nov.-20			\$ 644,00		\$ 32.404,00
13-nov.-20			\$ 644,00		\$ 33.048,00
15-nov.-20			\$ 644,00		\$ 33.692,00
18-nov.-20			\$ 644,00		\$ 34.336,00
20-nov.-20			\$ 1.288,00		\$ 35.624,00
22-nov.-20			\$ 644,00		\$ 36.268,00
27-nov.-20			\$ 644,00		\$ 36.912,00

30-nov.-20			\$ 1.288,00		\$ 38.200,00
1-dic.-20			\$ 1.288,00		\$ 39.488,00
3-dic.-20			\$ 644,00		\$ 40.132,00
5-dic.-20			\$ 644,00		\$ 40.776,00
10-dic.-20			\$ 1.288,00		\$ 42.064,00
16-dic.-20			\$ 644,00		\$ 42.708,00
19-dic.-20			\$ 1.288,00		\$ 43.996,00
22-dic.-20			\$ 644,00		\$ 44.640,00
27-dic.-20			\$ 1.288,00		\$ 45.928,00

NOMBRE DE LA CUENTA:		CUENTAS POR PAGAR			
FECHA	DETALLE	REF.	DEBE	HABER	SALDO
11-jul.-20	BALANCE INICIAL	1		\$ 1.300,00	\$ -1.300,00
					\$ -1.300,00

NOMBRE DE LA CUENTA:		Préstamos a inst. financiera			
FECHA	DETALLE	REF.	DEBE	HABER	SALDO
11-jul.-20	BALANCE INICIAL	1		\$ 6.000,00	\$ -6.000,00
					\$ -6.000,00

NOMBRE DE LA CUENTA:		INVENTARIO			
FECHA	DETALLE	REF.	DEBE	HABER	SALDO
11-jul.-20	BALANCE INICIAL	1	\$ 6.440,00		\$ 6.440,00
3-ago.-20			\$ 1.680,00		\$ 8.120,00
1-sep.-20			\$ 1.120,00		\$ 9.240,00
25-sep.-20			\$ 700,00		\$ 9.940,00
17-oct.-20			\$ 1.680,00		\$ 11.620,00
16-nov.-20			\$ 1.400,00		\$ 13.020,00
29-nov.-20			\$ 980,00		\$ 14.000,00
17-dic.-20			\$ 980,00		\$ 14.980,00
30-dic.-20			\$ 840,00		\$ 15.820,00

NOMBRE DE LA CUENTA:		EQUIPO DE COMPUTO			
FECHA	DETALLE	REF.	DEBE	HABER	SALDO
11-jul.-20	BALANCE INICIAL	1	\$ 200,00		\$ 200,00
					\$ 200,00

NOMBRE DE LA CUENTA:		CAPITAL SOCIAL			
FECHA	DETALLE	REF.	DEBE	HABER	SALDO
11-jul.-20	BALANCE INICIAL	1		\$ 12.840,00	\$ -12.840,00
					\$ -12.840,00

NOMBRE DE LA CUENTA:		SERVICIOS FUNERARIOS			
FECHA	DETALLE	REF.	DEBE	HABER	SALDO
15-jul.-20	ventas			\$ 644,00	\$ -644,00
17-jul.-20				\$ 644,00	\$ -1.288,00
23-jul.-21				\$ 644,00	\$ -1.932,00
27-jul.-20				\$ 644,00	\$ -2.576,00
31-jul.-20				\$ 644,00	\$ -3.220,00
6-ago.-20				\$ 1.288,00	\$ -4.508,00
10-ago.-20				\$ 644,00	\$ -5.152,00
12-ago.-20				\$ 1.288,00	\$ -6.440,00
19-ago.-20				\$ 644,00	\$ -7.084,00
21-ago.-20				\$ 644,00	\$ -7.728,00
26-ago.-20				\$ 644,00	\$ -8.372,00
3-sep.-20				\$ 644,00	\$ -9.016,00
4-sep.-20				\$ 644,00	\$ -9.660,00
7-sep.-20				\$ 644,00	\$ -10.304,00
10-sep.-20				\$ 1.288,00	\$ -11.592,00
16-sep.-20				\$ 1.288,00	\$ -12.880,00
18-sep.-20				\$ 644,00	\$ -13.524,00
21-sep.-20				\$ 644,00	\$ -14.168,00
24-sep.-20				\$ 644,00	\$ -14.812,00
1-oct.-20				\$ 644,00	\$ -15.456,00
2-oct.-20				\$ 644,00	\$ -16.100,00
3-oct.-20				\$ 644,00	\$ -16.744,00
8-oct.-20				\$ 644,00	\$ -17.388,00
10-oct.-20				\$ 644,00	\$ -18.032,00

15-oct.-20				\$ 1.288,00	\$ -19.320,00
18-oct.-20				\$ 644,00	\$ -19.964,00
22-oct.-20				\$ 644,00	\$ -20.608,00
23-oct.-20				\$ 644,00	\$ -21.252,00
29-oct.-20				\$ 644,00	\$ -21.896,00
31-oct.-20				\$ 1.288,00	\$ -23.184,00
2-nov.-20				\$ 644,00	\$ -23.828,00
3-nov.-20				\$ 1.288,00	\$ -25.116,00
11-nov.-20				\$ 644,00	\$ -25.760,00
12-nov.-20				\$ 644,00	\$ -26.404,00
13-nov.-20				\$ 644,00	\$ -27.048,00
15-nov.-20				\$ 644,00	\$ -27.692,00
18-nov.-20				\$ 644,00	\$ -28.336,00
20-nov.-20				\$ 1.288,00	\$ -29.624,00
22-nov.-20				\$ 644,00	\$ -30.268,00
27-nov.-20				\$ 644,00	\$ -30.912,00
30-nov.-20				\$ 1.288,00	\$ -32.200,00
1-dic.-20				\$ 1.288,00	\$ -33.488,00
3-dic.-20				\$ 644,00	\$ -34.132,00
5-dic.-20				\$ 644,00	\$ -34.776,00
10-dic.-20				\$ 1.288,00	\$ -36.064,00
16-dic.-20				\$ 644,00	\$ -36.708,00
19-dic.-20				\$ 1.288,00	\$ -37.996,00
22-dic.-20				\$ 644,00	\$ -38.640,00
27-dic.-20				\$ 1.288,00	\$ -39.928,00

Flujo de caja

FFUNERARIA ETERNO RENACER
FLUJO DE CAJA

INGRESOS	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCUTBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 2020
VENTAS	\$ 3.220,00	\$ 5.152,00	\$ 6.440,00	\$ 7.084,00	\$ 9.660,00	\$ 7.728,00	
TRAMITES		\$ 400,00				\$ 200,00	
TOTAL DE INGRESOS	\$ 3.220,00	\$ 5.552,00	\$ 6.440,00	\$ 7.084,00	\$ 9.660,00	\$ 7.928,00	\$ 39.884,00

EGRESOS	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCUTBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
LUZ	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	
ALQUILER	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	
INTERNET	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	
TOTAL	\$ 130,00	\$ 780,00					
ATAUD	\$ 1.400,00	\$ 1.680,00	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00	\$ 2.380,00	\$ 1.820,00	
SUELDOS	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	
INTITUCIONES FINANCIERAS							
MATERIALES DE OFICINA	\$ 25,00		\$ 15,00		\$ 15,00		
TOTAL	\$ 2.625,00	\$ 2.880,00	\$ 3.035,00	\$ 3.020,00	\$ 3.595,00	\$ 3.020,00	\$ 18.175,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 2.755,00	\$ 3.010,00	\$ 3.165,00	\$ 3.150,00	\$ 3.725,00	\$ 3.150,00	\$ 18.955,00

SALDO NETO	\$ 465,00	\$ 2.542,00	\$ 3.275,00	\$ 3.934,00	\$ 5.935,00	\$ 4.778,00	\$ 20.929,00
SALDO ACUMULADO	\$ 465,00	\$ 3.007,00	\$ 6.282,00	\$ 10.216,00	\$ 16.151,00	\$ 20.929,00	\$ 57.050,00

ESTADO DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	2021	2022	2023	2024
INGRESOS				
VENTAS	\$ 57.960,00	\$ 70.840,00	\$ 96.600,00	\$ 128.800,00
TRAMITES	\$ 800,00	\$ 1.200,00	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00
TOTAL DE INGRESOS	\$ 58.760,00	\$ 72.040,00	\$ 99.100,00	\$ 131.800,00

EGRESOS				
LUZ	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
ALQUILER	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
INTERNET	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
TOTAL	\$ 1.560,00	\$ 1.560,00	\$ 1.560,00	\$ 1.560,00

ATAUD	\$ 10.500,00	\$ 11.200,00	\$ 11.480,00	\$ 12.600,00
SUELDOS	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
MATERIALES DE OFICINA	\$ 55,00	\$ 60,00	\$ 75,00	\$ 90,00
TOTAL	\$ 24.955,00	\$ 25.660,00	\$ 25.955,00	\$ 27.090,00

TOTAL EGRESOS \$ 26.515,00 \$ 27.220,00 \$ 27.515,00 \$ 28.650,00

SALDO NETO 32.245,00 44.820,00 71.585,00 103.150,00
SALDO ACUMULADO

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESTASDO DE PERDIDAS Y GANCIAS FUNERARIA ETERNO RENACER AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	\$ 39.284,00	\$ 57.960,00	70.840,00	96.600,00	128.800,00
(-) COSTO DE VENTA	\$ 19.642,00	\$ 28.980,00	35.420,00	48.300,00	64.400,00
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 19.642,00	\$ 28.980,00	35.420,00	48.300,00	64.400,00
(-) GASTO	\$ -18.955,00	\$ -26.515,00	-27.220,00	-27.515,00	-28.650,00
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 687,00	\$ 2.465,00	8.200,00	20.785,00	35.750,00
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ -				
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 687,00	\$ 2.465,00	8.200,00	20.785,00	35.750,00
(-) IMPUESTOS 10%	\$ 68,70	\$ 246,50	820,00	2.078,50	3.575,00
UTILIDAD NETA	\$ 618,30	\$ 2.218,50	7.380,00	18.706,50	32.175,00
(-) PAGOS DE DIVIDENDOS 15%	\$ 92,75	\$ 332,78	1.107,00	2.805,98	4.826,25
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 525,56	\$ 1.885,73	\$ 6.273,00	\$ 15.900,53	\$ 27.348,75



VENTAS

VENTAS REALES 2020

MES	CANTIDAD	SERVICIOS	TOTAL
JULIO	5	\$ 644,00	\$ 3.220,00
AGOSTO	8	\$ 644,00	\$ 5.152,00
SEPTIEMBRE	10	\$ 644,00	\$ 6.440,00
OCTUBRE	11	\$ 644,00	\$ 7.084,00
NOVIEMBRE	15	\$ 644,00	\$ 9.660,00
DICIEMBRE	12	\$ 644,00	\$ 7.728,00
TOTAL VENTAS 2020	61		39284

PROYECCION DE VENTAS PARA 4 AÑOS

MES	CANTIDAD	TOTAL
2021	90	\$ 57.960,00
2022	110	\$ 70.840,00
2023	150	\$ 96.600,00
2024	200	\$ 128.800,00
TOTAL DE VENTAS PROYECTAS	550	354200