



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**PLAN FINANCIERO ESTRATEGICO PARA LA CREACIÓN DE VALOR
EN EMPRESAS AGROPECUARIAS. CASO: AGROPECUARIA
PUNTA LARGA, C. A. UBICADA EN PALO NEGRO ESTADO ARAGUA.**

Autor:
Lic. Rodríguez Carlos

La Morita, Julio de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**PLAN FINANCIERO ESTRATEGICO PARA LA CREACIÓN DE VALOR
EN EMPRESAS AGROPECUARIAS. CASO: AGROPECUARIA
PUNTA LARGA, C. A. UBICADA EN PALO NEGRO ESTADO ARAGUA.**

Autor:
Lic. Rodríguez Carlos

Trabajo de Grado Presentado para optar al título de Magister en
Administración de Empresas Mención Finanzas

La Morita, Julio de 2015



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Maestría en Administración de Empresas
Mención Finanzas



**Programa de Maestría en Administración de Empresas
Mención Finanzas**

Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de Grado

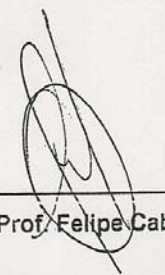
La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Administración de Empresas. Mención Finanzas, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Trabajo de Grado titulado: **"PLAN FINANCIERO ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN EMPRESAS AGROPECUARIAS. CASO: AGROPECUARIA PUNTA LARGA, C.A. UBICADA EN PALO NEGRO ESTADO ARAGUA"** Adscrito a la línea de investigación **"Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano"** presentado por el ciudadano (a): **CARLOS RODRÍGUEZ** Titular de la Cédula de Identidad N° 18.185.151 y elaborado bajo la dirección del (la) Tutor(a) **Prof. WILFREDO CAMACARO** Cédula de Identidad N° 3.869.147 considera que el mismo reúne los requisitos y en consecuencia, es: **APROBADO**

En Maracay, a los 18 días del mes de Junio del dos mil quince.

Por la Comisión Coordinadora:


Prof. Venus Guevara




Prof. Felipe Cabeza

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACION

**PLAN FINANCIERO ESTRATEGICO PARA LA CREACIÓN DE VALOR
EN EMPRESAS AGROPECUARIAS. CASO: AGROPECUARIA
PUNTA LARGA, C. A. UBICADA EN PALO NEGRO ESTADO ARAGUA.**

Tutor:
Dr. Wilfredo Camacaro

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Faculta de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado FACES
Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas

Por: Dr. Wilfredo Camacaro
C.I.: 3.869.147

La Morita, Julio de 2015

DEDICATORIA

A mi **Dios** todo poderoso quien me creó y me dio la oportunidad de venir a esta vida, gracias por las maravillosas experiencias que me ha permitido compartir con mis seres queridos y con todas aquellas personas conocidas y de quienes he aprendido.

A mi madre, **Gladys Reyes**, mi mamá ese ser especial que me dio la vida y a quien he admirado siempre por toda su sabiduría en cuanto a ver la forma de la vida y los problemas, por haber mantenido nuestro hogar con la formación correcta, por sus excelentes valores, por todo su amor infinito.

A mi papá, **Rafael Rodríguez**, por enseñarme a ser fuerte ante la vida, que cada día debo dar lo mejor prevaleciendo siempre con mi humildad ante logros obtenidos.

A mi abuela, **Leonor Castro**, por brindarme su gran amor, por haberme ayudado en esos momentos difícil.

A mi hermana, **Glendys Rodríguez**, por compartir conmigo teniéndome respeto y confianza, siendo un ejemplo verdadero de amistad, apoyo y comprensión.

A mi esposa, **Carol Blanco**, por ser una gran mujer que me ha acompañado en todos estos años, por su gran amor, paciencia, sapiencia en comprenderme, por ayudarme a crecer cada día y toda su entrega para formar nuestra familia.

A mi hijo, **Samuel David**, por llegar a mi vida y desde ya llenarme de felicidad quiero para ti lo mejor en tu vida.

A mis sobrinas **Flavia** y **Fabiana**, por llenarme de alegrías y de sus ternuras.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a **Dios**, por permitirme vivir, tener salud y ser la fuente espiritual que me guía por el buen camino.

A **Mis Padres** por su apoyo y constancia me han guiado por el camino del bien.

A todos **Mis Familiares** por haberme ayudado, aconsejado y brindado una mano amiga cuando la he necesitado, por sus buenos deseos y acciones.

A la empresa **Agropecuaria Punta Larga, C.A.**, y a su distinguido personal compañeros de trabajo quienes han contribuido en mi crecimiento profesional, por permitirme realizar la presente investigación.

Al profesor **Wilfredo Camacaro**, por sus clases magistrales fuente de inspiración y por gentilmente haber aceptado ser tutor de mi Trabajo Especial de Grado.

A todos aquellos **Profesores y Compañeros** que formaron parte de la Maestría de quienes aprendí y me generaron aportes valiosos.

A la **Universidad de Carabobo Campus La Morita**, por ser una excelente casa de estudios reconocida por su calidad, fuente inagotable de conocimientos.

A todas aquellas **Personas, Familiares, Amigos, Compañeros** que me dijeron sí se puede, y de una u otra forma colaboraron para que este proyecto se llevara a cabo.

¡¡¡ Muchas Gracias!!!

**PLAN FINANCIERO ESTRATEGICO PARA LA CREACION DE VALOR
EN EMPRESAS AGROPECUARIAS. CASO: AGROPECUARIA
PUNTA LARGA, C. A. UBICADA EN PALO NEGRO ESTADO ARAGUA.**

Autor: Lic. Rodríguez Carlos
Tutor: Dr. Wilfredo Camacaro
Fecha: Julio 2015

RESUMEN

Esta investigación surgió ante la necesidad de proyectar información financiera con perspectivas de crecimiento a largo plazo, basadas en el seguimiento de la planificación estratégica, los objetivos establecidos e indicadores para la creación de valor. El objetivo general es proponer un plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A. para lo cual fue necesario diagnosticar los procesos que intervienen en la empresa para la creación de valor, identificar los factores internos, externos y los indicadores económicos financieros utilizados para medir el desempeño, además de diseñar plan financiero estratégico para la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A. Teóricamente, este estudio emplea los conceptos de planificación estratégica, planificación financiera y creación de valor. Metodológicamente, la investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, sustentada en una investigación de campo de tipo descriptiva con apoyo en una revisión documental. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, la cual empleo un cuestionario, compuesto por preguntas mixtas sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que arrojó un resultado de 0,91. Las técnicas de análisis de datos fueron la cualitativa y la cuantitativa. Se concluye que el plan financiero representa una opción ideal para proyectar la información financiera tomando en cuenta indicadores como la inflación, determinar la estructura de capital idónea con financiamiento externo, evaluar el costo beneficio al momento de realizar una inversión determinando estrategias para alcanzar objetivos propuestos que contribuyan a la creación de valor. Se recomienda adoptar la propuesta.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Plan Financiero y Creación de Valor.

**STRATEGIC FINANCIAL PLANNING FOR VALUE CREATION IN
AGRICULTURAL ENTERPRISES. CASE STUDY: AGROPECUARIA
PUNTA LARGA, C.A. LOCATED IN PALO NEGRO, ARAGUA STATE.**

Author: B. Acc. Carlos Rodríguez

Tutor: Ph.D. Wilfredo Camacaro

Date: July 2015

SUMMARY

This dissertation emerged from a need to project financial information with long-term growing perspectives based on the pursuit of strategic planning, established objectives and indicators to value creation. The general objective was to propose a strategic financial planning for value creation in farm enterprises. Case study: Agropecuaria Punta Larga, C.A. For this, was necessary to diagnose the processes involved in the enterprise for the value creation, to identify the internal and external factors and the economic indicators used to measure the performance. And, in addition, to design a strategic financial planning for value creation in Agropecuaria Punta Larga, C.A. Theoretically, this thesis has used the concepts of strategic planning, financial planning and value creation. Methodologically, the research was framed in the form of feasible project, sustained on a descriptive type of field investigation supported by a documental revision. Survey was applied as the data collection method, through a questionnaire composed of mixed questions submitted to the validity content and to the Cronbach's alpha statistic reliability, which has yield a result of 0,91. Qualitative and quantitative were the data analysis methods used in this research. In conclusion, the financial planning represents an ideal alternative in order to project the financial information, considering indicators like inflation; to determine the suitable capital structure with external financing; to evaluate the cost-benefit at the moment of investing, determining the strategies in order to achieve the proposed objectives contributing to the value creation. It is advised that the proposal be approved.

Key words: Strategic Planning, Financial Planning, Value Creation.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	Vi
AGRADECIMIENTO.....	Vii
RESUMEN EN ESPAÑOL.....	Viii
RESUMEN EN INGLÉS.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	X
ÍNDICE DE CUADROS.....	Xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	Xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	Xiv
ÍNDICE DE TABLAS.....	XV
 INTRODUCCIÓN.....	 16
 SECCION I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	19
Objetivos de la Investigación.....	28
Justificación de la Investigación.....	29
 SECCION II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	33
Bases Teóricas.....	40
Definición de Términos Básicos.....	75
 SECCION III MARCO METODOLÓGICO	
Diseño y Nivel de Investigación.....	79
Población y Muestra.....	82
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	84
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	85
Técnicas de Análisis y Presentación de la Información.....	87
 SECCION IV DIAGNOSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA	
Resultados.....	90
Conclusiones del Diagnóstico.....	100

	Pág.
LA PROPUESTA	
Título de la Propuesta.....	103
Presentación.....	103
Objetivos de la Propuesta.....	104
Justificación de la Propuesta.....	105
Fundamentación de la Propuesta.....	106
Estructura de la Propuesta.....	107
Administración de la Propuesta.....	129
Factibilidad de la Propuesta.....	130
 SECCION VI	
RECOMENDACIONES	
Recomendaciones.....	132
 LISTA DE REFERENCIAS.....	134
ANEXOS.....	139

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Población Objeto de Estudio.....	83
2 Operacionalización de las Variables.....	89
3 Matriz FODA.....	96
4 Matriz de Gestión de Estrategias Financieras para incrementar el EVA...	123
5 Plan con indicadores relacionados a la Creación de Valor.....	124
6 Plan Financiero Estratégico.....	125
7 Flujo de Caja Proyectado.....	126
8 Costos Estimados para la Implementación de la Propuesta.....	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pág.
1. Procesos de Creación de Valor.....	92
2. Factores Internos y Externos.....	94
3. Evaluación de la Información Financiera.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No.	Pág.
1. Formulación de la Estrategia y Proceso de Valoración.....	118

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No.	Pág.
1. Procesos de Creación de Valor.....	91
2. Factores Internos y Externos.....	93
3. Evaluación de la Información Financiera.....	97

INTRODUCCIÓN

Desde la apertura petrolera en Venezuela (inicios del Siglo XX), el sector agropecuario se ha visto afectado disminuyendo su producción nacional, al tener el país la posibilidad de importar con suficientes ingresos en divisas proporcionados por el petróleo, sin embargo, desde entonces existen empresarios quienes continúan invirtiendo para el crecimiento con miras a lograr la sustentabilidad de sus empresas y aportes al país, actualmente el mencionado sector está atravesando una problemática estructural debido a la contracción en la oferta de insumos, maquinarias, repuestos, mano de obra, nivel de inflación, disponibilidad de divisas, modificación reciente de las leyes impositivas y otros diversos riesgos los cuales dificultan alcanzar el objetivo de crear riqueza para los accionistas y demás beneficiarios que forman parte de la organización.

Por otra parte, este sector cuenta con oportunidades de financiamiento por parte de la banca con tasa de interés preferencial atractiva frente a los niveles de inflación, empresas enmarcadas dentro de la ley que ampara la inversión en el sector, disfrutan de un beneficio brindado por el Estado como es la exoneración del pago de impuesto sobre la renta, el cual permite la reinversión de las utilidades generadas para la creación de valor de las partes interesadas, aunado al crecimiento de la demanda y la utilización de herramientas gerenciales permitiendo buscar opciones de crecimiento.

En ese sentido, es importante destacar la importancia de la planeación financiera para este tipo de empresas, porque brinda la oportunidad de cuantificar los elementos contemplados en la planeación estratégica con la finalidad de buscar la manera, no sólo de aprovechar los recursos disponibles, sino también evaluar escenarios adversos que puedan presentarse, tomando como referencia, una evaluación de la situación macroeconómica del país. Por lo tanto es de notar que el aspecto financiero juega un

papel fundamental en la planeación estratégica y en la medición del progreso requerido para ello.

De esta manera, se convierte en una necesidad el hecho de contar con un plan financiero estratégico el cual permita proyectar y hacer seguimiento para el crecimiento sostenido basado en factores internos y externos, así mismo las empresas agropecuarias también deben tener presente que: *la creación de valor es el objetivo que abarca todo el esfuerzo para su desarrollo*, permitiendo no sólo el beneficio para sus accionistas por asumir el riesgo en la inversión de su capital, sino el valor que representa para todas las partes interesadas, como son sus empleados, clientes, proveedores, comunidad e incluso para el Estado.

Partiendo de estas premisas, en este trabajo de grado se trazó como objetivo general proponer un plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C.A. siendo esta última un ente referencial a nivel nacional por su trayectoria dentro del sector agropecuario, quien cuenta actualmente con una estructura consolidada, modernos sistemas de información, instalaciones y tecnología de punta, distinguiéndose en el mercado por la calidad de sus productos, incluso es la única empresa a nivel nacional con un certificado por el Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA) la cual avala la calidad de sus procesos para la producción en la fruta banano. En la búsqueda de mejora continua la empresa brindó la oportunidad de realizar la referida investigación con la finalidad de lograr un aporte a su desarrollo.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados, este trabajo se estructuró bajo el siguiente esquema:

Sección I, denominada **El Problema**, contiene el planteamiento del problema, los objetivos a alcanzar y la justificación de su realización.

Sección II, lleva por nombre **Marco Teórico** y está integrada por los antecedentes de investigaciones relacionadas y las bases teóricas con los tópicos de la investigación que fundamentan lo descrito, gracias al aporte realizados por expertos del área.

Sección III, denominada **Marco Metodológico**, presenta el diseño y nivel de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de análisis y presentación de la información.

Sección IV, titulada **Diagnostico que sustenta la Propuesta**, conformada por los resultados a través del instrumento de recolección de información y el análisis de los resultados y la conclusión del diagnóstico.

Sección V, lleva por nombre **La Propuesta** y desarrolla la presentación, objetivos, justificación, fundamentación, estructura, administración y factibilidad de la propuesta.

Sección VI, contiene las **Recomendaciones** para las mejoras de los procesos orientados a la creación de valor.

Finalizando con la **Lista de Referencias** y los **Anexos**.

La estructuración de la investigación ya descrita permite ver de una manera sencilla y práctica el desarrollo del proceso investigativo y su pertinencia para luego llevarnos a la presentación de una propuesta, la cual no busca ser la manera, sino una de las maneras o alternativas para aprovechar los recursos internos y externos ante situaciones adversas que afrontan las empresas agropecuarias, en esta oportunidad, Agropecuaria Punta Larga, C. A.

SECCIÓN I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el mundo globalizado actual con mercados cada vez más exigentes, las empresas se ven en la necesidad de ser más eficientes y de concentrarse en la obtención no solo de ganancias a corto plazo, sino que su crecimiento vaya en función a un pensamiento estratégico con un norte claro hacia el largo plazo y orientadas en la creación de valor. En ese sentido las empresas deben buscar su posicionamiento y para ello la gerencia a través de la planificación juega un papel importante, al respecto Martínez (2012: 2), menciona el objetivo principal debe ser “buscar precisamente su consolidación, involucrando el concepto de rentabilidad, a partir del establecimiento de planes, objetivos y estrategias para el corto, mediano y largo plazo”.

Asimismo dentro del mundo empresarial existe un sector el cual ha presentado debilidad en cuanto al sentido de administración se refiere, siendo este el sector agropecuario, quien a su vez representa un papel preponderante en la economía de cada país por la demanda de alimentos producto del crecimiento demográfico, sin embargo, el referido sector empresarial no escapa de factores externos que afectan a las empresas como las políticas económicas de Estado en el contexto donde se encuentren o por factores internos como el manejo gerencial del cual dispongan para hacer frente a los riesgos, dificultando la posibilidad de crear valor, al respecto Bermúdez (2005), destaca lo siguiente:

La Gerencia de Fincas ha recibido poca importancia, sin embargo, en el sector se han observado empresas que en épocas difíciles crecen mientras otras sobreviven o desaparecen, correspondiendo esta diferencia a la capacidad del productor para gerenciar su negocio y afrontar los cambios en el entorno en el cual se desarrolla la producción. (p. 5).

Por otra parte Fuentes y Jirón (2005: 2), con respecto a la administración de las empresas agropecuarias manifiesta “cobra actualmente importancia preponderante, su práctica es la que ha venido a separar a las empresas progresivas de las anticuadas, las cuales tienden a desaparecer por no contar con elementos necesarios para enfrentar los nuevos retos de la globalización”, ante esto es evidente la necesidad de contar con administración proactiva visionaria con disposición y ánimo de enfrentar los nuevos retos debido a los constantes cambios del mercado, por lo cual, se hace indispensable estar atento al mismo y anticipar un conjunto de escenarios para lograr las metas fijadas.

En ese sentido los inversionistas de estas empresas buscan opciones para la creación de valor con la finalidad de obtener el mayor rendimiento posible sobre el capital utilizado, así como también la administración debe llevar a cabo, un proceso de planificación con objetivos alcanzables, buscando anticiparse o adaptarse ante distintas posibilidades de ocurrencia tal como lo define Herrscher (2008:51), “analizar planes alternativos sujetos a diversas premisas positivas y negativas, y de estudiar qué debe hacerse para que se cumplan aquellas y se eviten estas”.

En otro orden de ideas destacando la importancia del sector agropecuario dentro del comportamiento económico global, es pertinente señalar lo expuesto en el Informe sobre el Comercio Mundial 2013 de la Organización Mundial de Comercio (OMC) el cual haciendo mención sobre el comercio destaca “tuvo un crecimiento impresionante pasando de 2,03 billones de dólares en el año 1980 a 18,26 billones al 2011, es decir, aumentó a un ritmo medio anual del 7,3 por ciento en dólares

corrientes, de los cuales el comercio de productos agropecuarios solo aumentó 2,6 veces, el resultado favorable de crecimiento es indiscutible y coincidió con una significativa reducción de los obstáculos al comercio”, así mismo en ese periodo evaluado se observa una reducción participativa del 66 por ciento al 53 por ciento de las economías desarrolladas mientras las economías en desarrollo tuvieron un alza significativa pasando del 34 por ciento al 47 por ciento; destacando en el mismo informe la variante importante de que:

Las economías industrializadas desarrolladas (por ejemplo, Estados Unidos, Unión Europea, Canadá y Suiza) y las economías en desarrollo en proceso de rápida industrialización (como Hong Kong, China; Singapur; Malasia; o Tailandia) tienen tendencia a practicar el comercio intersectorial, mientras que las economías en desarrollo ricas en recursos (por ejemplo, Argelia, Nigeria o la República Bolivariana de Venezuela) y los PMA (República Centroafricana, Níger y Madagascar) desarrollan relativamente poco ese tipo de intercambios comerciales. (p. 69).

Otro de los puntos importantes mencionados, destacan la sostenibilidad del ascenso de los países en desarrollo por la comercialización incrementada con mayor frecuencia entre ellos. Los países en desarrollo tienen mucho más por ganar si se les compara con los países desarrollados con unas condiciones económicas dinámicas las cuales incentivan hacia el comercio, y más por perder si se cumplen los malos augurios y proliferan las tensiones comerciales, en este sentido OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2013-2022 estima:

Los déficits de producción, la volatilidad de los precios y las interrupciones comerciales continúan siendo una amenaza para la seguridad alimentaria mundial, especialmente a la luz de las bajas reservas. Una sequía generalizada como la que se vivió en 2012 en Estados Unidos de América y países de la CEI, seguida de los bajos inventarios, podría provocar el alza

en los precios de los cultivos en 15 por ciento a 40 por ciento.
(p. 5).

Dentro de ese contexto en Latinoamérica se aprecia que este tipo de empresas está en pleno crecimiento de tecnificación y capacidad de lograr los niveles requeridos por la competitividad internacional, no obstante un elemento crítico para lograr un mejor aprovechamiento de las nuevas tendencias se relaciona al grado de integración agroindustrial, tal como señala el Banco Interamericano de Desarrollo (2013: 21), cuando destaca “en América Latina el nivel de integración no alcanza al 30 por ciento frente a los niveles de entre el 80 por ciento y 90 por ciento en los países desarrollados”, de allí la necesidad de buscar entrelazar la cadena de valores para ser más efectivo en cuanto al desarrollo de este sector.

Otra de las dificultades presentes, lo cuestiona el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2010: 59) cuando haciendo mención del sector agrícola expone “padece los estragos de la falta de información de mercados agrícolas, debido principalmente a la falta de una cultura empresarial para buscar información durante el proceso de toma de decisiones y, sobre todo, por la ausencia de una estrategia”.

Si bien en Latinoamérica, a pesar de todavía presentar algunas dificultades, ha salido adelante, pocos países han visto caída su producción agrícola; en el caso de Venezuela según artículo publicado por Fedegro (2012) donde se hace uso de información sustraída del Banco Central de Venezuela (BCV) y del Ministerio de Agricultura y Tierra (MAT) se señala:

...una baja importante del PIB Agrícola en el periodo desde 1998 hasta el 2011 donde pasó de 3,5 por ciento a -1,8 por ciento mientras el crecimiento interanual, valor de la producción agrícola per cápita reflejó una caída de 177.694 en 1998 a 162.042 al cierre de 2011, eso tiene su explicación en

“considerar el carácter rentístico de la economía venezolana y las distorsiones que genera (tendencia estructural a la apreciación real del tipo de cambio), reduciendo la competitividad de las actividades productivas agroalimentarias... (p. 4).

Con respecto a esos resultados y a pesar de las actuales distorsiones cambiarias vividas en el país, el sector agrícola se le considera estratégico debido a su producción en cuanto a alimentos de primera necesidad, ha sido favorecido cuando se le ha mantenido tipos de cambio fijo, sin embargo, se hace contradictorio en los rubros de la inflación, cuando el mencionado sector es uno de los más impactado. Para empezar a remediar esta situación es evidente la necesidad de establecer políticas más acertadas en cuanto a los incentivos de la producción, para ello se pudiera sustituir las importaciones agroalimentarias y coordinar esfuerzos con la empresa privada para la inversión, brindándole incluso atractivos como la exportación a una tasa libre una vez se haya cumplido metas de producción interna.

También es importante reconocer el apoyo brindado a través de financiamientos con una tasa preferencial del 13 por ciento, no obstante normativas como la Ley de Precios Justo donde establece mantener precios de venta, pero cada día aumentan los costos por la inflación y el difícil acceso de conseguir materias primas, maquinarias nuevas y los insumos necesarios para la producción como los fertilizantes y agroquímicos, dificulta su grado de acción, quizás por ello se ha obtenido una disminución en la productividad, tal como lo afirma el experto en Agricultura Machado (2012: 63) “A pesar de una amplia disponibilidad de crédito público y privado a una tasa preferencial, los productores no se han animado a asumir el riesgo de invertir a mediano y largo plazo”.

Por lo anteriormente expuesto, se aprecian dificultades externas ante la situación macroeconómica del país, debilitando así la producción, no obstante la oportunidad

para tener liquidez a través de financiamiento con tasas preferenciales por debajo a los altos niveles de inflación, pudieran aprovechar para hacer inversiones necesarias en infraestructura o los activos requeridos, previendo una vez se regularice el mercado puedan contar con la plataforma que les permita aumentar los niveles de producción, esto depende de la gerencia financiera de las empresas agrícolas, estando estas en el deber de aplicar las estrategias, las cuales les permitan anticiparse evaluando una serie de factores internos y externos contribuidores a la creación de valor.

En este sentido las empresas agrícolas con respecto al nivel interno presentan otras serie de dificultades, se han caracterizado por no disponer en algunos casos de elementos los cuales contribuyan a su desarrollo como preparación financiera, medidas de mitigación del riesgo y seguimiento de las medidas por adoptar para crear valor en sus organizaciones, muchas veces no las aplican por desconocimiento o por considerar difícil la planeación en este tipo de empresas, en vista de las emergencias presentadas, aunado a que algunas continúan con el paradigma de: *lo importante es producir y vender*, restándole importancia al área financiera la cual también contribuye en gran parte a buscar las vías de control y crecimiento, como por ejemplo: cuando quieren desarrollar una nueva inversión, estudiar las ventajas o desventajas representadas por cerrar una unidad de negocio y la información necesaria solicitadas por los bancos cuando requieran un crédito, tal como señala Cracking The Nut (2011), en lo siguiente:

Los oficiales de crédito deben conocer los mercados agrícolas y deben tener acceso a datos actualizados sobre los precios de mercado y las prácticas de producción. Al mismo tiempo, en lugar de utilizar datos simples sobre el rendimiento típico de los cultivos, hay que considerar el total de flujos de efectivo de los hogares al seleccionar el monto del préstamo y las condiciones de pago. (p. 63).

Por lo general este tipo de empresas miden la gestión financiera basada en los datos históricos proporcionados por el departamento de contabilidad, pero no toman en consideración escenarios futuro con base al análisis de sensibilidad con indicadores macroeconómicos, los cuales les pueda afectar y cuáles acciones se pudieran emprender para contrarrestar el posible impacto sobre la operatividad de la empresa, así como también pocas incluyen el costo de oportunidad de los accionista por el capital invertido, al respecto Contreras (2010: 12) menciona el descontento sentido por los productores agropecuarios en cuanto a “la forma de generar la información contable y las distorsiones propias de un proceso inflacionario, la falta de circuitos administrativos adecuados, de sistemas presupuestarios, económicos y financieros, de sistemas de costos de producción y de control de gestión adaptados a la actividad agrícola”, por lo cual se hace necesario darle un enfoque más dinámico y donde sientan interés por la información financiera generada.

Por ello, el encargado de las finanzas en este tipo de empresas debe evaluar sus decisiones en función de cómo se verá afectado el objetivo estratégico de la empresa, entre las diversas toma de decisiones se encuentran: la necesidad de financiamiento externo, fijación de los niveles de endeudamiento, pago de dividendos, el desarrollo y ejecución de nuevos proyectos de inversión, incorporación de nuevas tecnologías, aumento de precios, captación de nuevos mercados, adquisición de empresas competidoras o de proveedores claves, fusiones con otras empresas, diversificación y expansión de operaciones, cierre de unidades de negocios poco productivas, sistemas de remuneración a los empleados, entre otras, teniendo presente en la toma de decisiones valorar los efectos a obtener de éstas sobre los objetivos de la empresa, contemplados en el plan estratégico para la maximización del valor en el largo plazo.

En ese sentido un plan financiero estratégico puede proporcionar las ventajas competitivas necesarias para brindarle a este tipo de empresas una herramienta que permita alinear su planificación estratégica con los recursos requeridos para hacerlo

real y trabajar en función de su cumplimiento, tal como hace referencia Martínez (2012), cuando describe:

Las organizaciones deben tener muy claro el plan de la empresa, en términos de corto, mediano y largo plazo, partiendo de la base de que dicho plan debe ser coherente con la misión de la misma. A su vez, los objetivos formulados deben estar relacionados tanto con el plan como con la misión, para posteriormente, diseñar las estrategias a seguir para el logro de los objetivos. (p. 3).

Por otra parte es importante recalcar en el mundo de los negocios la importancia de medir la creación de valor a través del estudio financiero basándose en el seguimiento de los resultados obtenidos en contraposición con lo presupuestado, la evaluación del entorno, el comportamiento de indicadores o impulsores de valor como los propuestos por Rappaport (2006: 59) “la tasa de crecimiento de las ventas, el margen de beneficio de explotación, inversión en capital circulante, la inversión en capital fijo, el coste de capital” así como la estructura de capital y beneficios aportados a las partes interesadas, entre otros.

Todos estos indicadores son importantes y necesarios observar, no obstante, estos no proporcionan suficiente información, si existe desconocimiento en cuanto a si las estrategias implementadas están creando o destruyendo valor a la empresa al compararse con el mercado del sector perteneciente y al tomar en cuenta un indicador macroeconómico como la inflación, el cual permite apreciar el crecimiento de la facturación, mas no necesariamente de las unidades vendidas, al respecto se considera importante la opinión de Montenegro (2009), cuando expresa:

El departamento de finanzas y el gerente financiero, se han convertido en una especie de socios de la empresa en la búsqueda de alcanzar la mayor eficacia en la planeación y en

la captación de negocios que proporcionen mayor valor agregado. (p. 195).

Por ello la creación de valor se ha convertido para los accionistas, en tema de vital importancia, por proporcionar la rentabilidad de la inversión realizada por ellos, pudiendo establecer las mejores opciones, tal como lo afirma Ross, A. y Otros (2010: 107), “para crear valor es fundamental que la rentabilidad de los fondos propios supere el costo de oportunidad de los accionistas, es decir, lo que estos podrían obtener en una inversión similar”.

Ante la realidad señalada en los párrafos anteriores dentro de las empresas agropecuarias se encuentra Agropecuaria Punta Larga, C. A. ubicada en Palo Negro Estado Aragua, donde se aprecia la ausencia de un plan financiero estratégico el cual debería contemplar los objetivos a alcanzar y los indicadores pertinentes para medir mejoras, no es suficiente con sólo observar las cifras de los estados financieros, sino proyectar los posibles escenarios ante situaciones adversas o las oportunidades de las cuales puedan disfrutar para el crecimiento de la empresa.

De manera que, al no contar con un plan financiero estratégico ha implicado la falta de integración de información entre producción y administración, desconociendo esta ultima en donde se invertirá o gastará en el futuro próximo originando perdida de recursos por no tenerlos a tiempo cuando se han requerido, por otra parte no se han atrevido a optar por mayor financiamiento a pesar de tasas preferenciales muy por debajo a los índices de inflación, asimismo sucede con el desaprovechamiento de la liquidez de la cual dispone Agropecuaria Punta Larga, C. A. al tenerla en el banco existe el riesgo de perder valor en el tiempo por la feroz inflación, estos recursos pudieran ser invertidos en activos no monetarios que se revaloricen, todos estos escenarios los cuales suceden a diario, al no ser contemplados por ejemplo, en una herramienta como el flujo de caja, donde se proyecten los ingresos y egresos

implicará posible descapitalización para la empresa y verse comprometida seriamente en situaciones de riesgo y pérdida de valor.

Siendo todo así, a medida que continúe creciendo la empresa en cuanto al volumen de sus operaciones, concentrándose en los detalles del día a día puede perder de vista el horizonte de alcanzar los objetivos, al quedar plasmada la misión y la visión en el plan estratégico de manera conceptual, no identifica lo requerido a nivel de recursos financieros para alcanzar lo proyectado y las nuevas inversiones a realizar, dar seguimiento al avance y hacer los respectivos ajustes o mejoras para alcanzarlo, es por ello, la valoración de la necesidad del plan financiero, el cual debe contemplar la sostenibilidad financiera de la empresa desde un punto de vista estratégico identificando las oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas y los ingresos suficientes que cubran las proyecciones de gastos estimados.

Por todo lo expuesto anteriormente, el propósito general de este trabajo de grado consistió en desarrollar un plan financiero estratégico para la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar los procesos de creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A.

2. Identificar los factores internos y externos, para la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A.
3. Determinar el tipo de análisis financiero que utilizan para medir la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A.
4. Diseñar plan financiero estratégico para la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A.

Justificación de la Investigación

El sector agropecuario del país representa un eje fundamental para la producción de alimentos, generación de empleo y sustitución de importaciones buscando alcanzar la soberanía alimentaria, por ello a este sector siempre se le brindan oportunidades financieras y fiscales, de tal manera que pueda contribuir en mayor proporción al producto interno bruto, buscando ofrecer a la población productos a menores costos en la medida crezca la producción y sean sustentables.

Administrar este tipo de empresas no resulta sencillo por diversas razones mencionadas en el planteamiento del problema, como por ejemplo: al no contar con un plan financiero estratégico dificulta la integración de las área por las necesidades que cada una demanda, imposibilita proyectar futuros ingresos y egresos ante posibles escenarios, no se evalúa el costo beneficio ante alternativas de inversiones, lo cual pudiera generar pérdida de recursos y oportunidades, conllevando a descapitalización y pérdida de valor.

En tal sentido, la investigación propuesta consiste en desarrollar un plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A., empresa ubicada en Palo Negro, Estado Aragua. Referida

empresa en los últimos diez (10) años se ha caracterizado por una administración a cargo de los hijos de sus fundadores, siendo estos emprendedores y trabajadores, no han contado con herramientas distintas a los tradicionales estados financieros para ver el comportamiento del negocio, sin embargo, la alta gerencia de esta empresa tiene la intención de innovar e incorporar practicas gerenciales las cuales permitan evolucionar ya que día a día su volumen de operaciones sigue creciendo, adicionalmente es la única empresa a nivel nacional con una certificación de Calidad en la fruta del Banano otorgada por Fondonorma, viéndose en la necesidad de mantener el liderazgo que les caracteriza, contando con un equipo de profesionales multidisciplinario los cuales contribuyen en la conducción de la misma.

Es así como, la propuesta de un plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A., permitirá mejorar la toma de decisiones, eficiencia de la unidades de producción y por ende la rentabilidad, a través del análisis de gestión del pasado pero también estimando futuros escenarios para los cuales habría que prepararse en la obtención de recursos necesarios, midiendo el costo beneficio de futuras inversiones, asimismo contribuirá a una comunicación más fluida entre el área de producción y administración estando alineadas a los objetivos para la creación de valor.

Desde hace algunos años se desarrollan planes estratégicos para responder a los cambios del entorno, en esta oportunidad se busca que el estudio financiero juegue un rol fundamental dentro del contexto de una empresa del sector agropecuario para beneficiar la gestión empresarial a través de la cuantificación de los recursos que se necesitan y promover en este tipo de empresas más allá de la producción de alimentos, la utilización de herramientas financieras generadoras de valor estableciendo estrategias ante las posibilidades del medio donde opera y su fuerza interna.

La gerencia encargada de la empresa por lo general siempre recibe instrucciones de los accionistas, siendo esta una demanda de inversión la cual alcance la rentabilidad mínima para hacer posible el crecimiento planificado al menor costo posible, con la finalidad de ellos, poder seguir haciendo aportes por el riesgo al asumir inmovilizar su dinero en la empresa, en vez de hacerlo en otra inversión menos arriesgada, para alcanzarlo disponen de alternativas como el apalancamiento financiero ofrecido por la banca a una tasa preferencial para este tipo de empresas, siendo atractiva frente a la inflación vivida en el país.

Adicionalmente, este sector empresarial cuenta con el beneficio *exoneración de impuesto sobre la renta* permitiendo realizar proyectos de reinversión para aprovechar los recursos monetarios los cuales les hubiese correspondido cancelar, pudiendo así establecer acciones para mejorar su productividad. La gerencia deberá buscar la mejor combinación posible de recursos tratando de conciliar objetivos contrapuestos como son los de rentabilidad, la liquidez y el riesgo para alcanzar la creación de valor.

Las estrategias financieras desarrolladas en el plan, buscaran un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera, de tal manera si se desarrolla de forma sistemática junto con indicadores de medición de las estrategias definidas se aumentará la capacidad de la organización para generar los resultados esperados conseguir.

Esta investigación demostró los beneficios, permitiendo evaluar escenarios con un enfoque estratégico alineado a las operaciones realizadas y no actuar por reacción ante los acontecimientos que se avecinan, generando un aporte significativo, con el fin de aprovechar al máximo los recursos y llegar a cumplir con los objetivos propuestos.

De igual manera permitió estudiar un tema poco explorado en el sector agropecuario, destacando, por otra parte, servirá de orientación para futuras investigaciones, por tener el propósito de aportar una herramienta practica con fundamentos teóricos metodológicos que contribuirá a establecer planes financieros con el objetivo de mejorar el manejo gerencial de las empresas agropecuarias, teniendo la finalidad de generar alternativas y un recurso de medición para conocer el rendimiento de la inversión realizada en función del costo de capital, buscar el crecimiento, rentabilidad, es decir, lograr los objetivos financieros y contribuir alcanzar lo planteado en la planificación estratégica.

Para los estudiantes, profesores y profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales del Programa de Maestría Administración de Empresas Mención Finanzas, esta investigación representa un apoyo documental y bibliográfico importante en el desarrollo de trabajos posteriores.

Para el autor la elaboración de esta investigación, le permite continuar incrementando su conocimiento y desarrollo profesional en el campo laboral.

SECCIÓN II

MARCO TEÓRICO

Con el objeto de proporcionar a la presente investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos que permitan sustentar el problema y posibiliten la indagación de los conocimientos previos que se han desarrollado con respecto a la propuesta de un plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A., a continuación se presenta el Marco Teórico, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010:62) se define como: “un conjunto de conocimientos, que permiten orientar la búsqueda y ofrecen una conceptualización adecuada de los términos que se encuentran implícitos en el problema”.

En efecto, el Marco Teórico proporciona a la investigación el conjunto de conocimientos que permiten obtener una visión completa de las diferentes teorías que se han desarrollado respecto a la temática tratada y que sirven de referencia por incluir la revisión literaria desde la cual se interpretó la realidad, distribuida en antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación

Todo trabajo de investigación requiere un soporte teórico que sustente el conocimiento que en él se presente; al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010:32) expresan:

Para adentrarse en el tema es necesario conocer estudios, investigaciones y trabajos anteriores para no investigar sobre temas que ya hayan sido estudiados muy a fondo, estructurar

más formalmente la idea de investigación y seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la misma.

En efecto, con la finalidad de poder observar cuáles han sido los avances en estudios relacionados con la propuesta de un plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias, el investigador realizó un estudio bibliográfico relacionado con el tema sirviendo de apoyo a la presente investigación, investigaciones anteriores contengan aspectos relacionados con la presente, para así determinar en qué grado pueden servir como concepción teórica para la investigación. Entre dichas investigaciones cabe mencionar las siguientes:

Madrid, G. (2013) en su trabajo de grado de Maestría, titulado **Estrategia para la Implementación de un Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard en una empresa Agrícola Bananera**; destaca en que el problema se debía cuando la empresa objeto de estudio presentaba indicadores financieros y algunos operativos, pero los mismos no se encontraban alineados a la planeación estratégica, adicionalmente el personal no estaba identificados con los mismos, para dar respuesta a esa situación la investigación consistió en elaborar una estrategia para la implementación de un cuadro de mando integral – Balanced Scorecard con la finalidad de establecer estrategias con indicadores financieros y no financieros contribuyendo a medir la gestión integral de la organización, llegando a la conclusión a pesar de los inconvenientes encontrados se desarrolló una herramienta viable para alinear las estrategias con indicadores de desempeño teniendo en cuenta la comunicación con el personal para así ayudar en el alcance de la visión.

La investigación presentada anteriormente tiene relación con la investigación propuesta, por ser un estudio dirigido al sector agrícola el cual busca la elaboración y ejecución estrategias orientadas hacia el crecimiento de la organización en el largo plazo, adicionalmente su aporte consiste en cómo hacer participe al personal

operativo, gerencial y directivo, con indicadores de desempeño claves que permitan medir el avance o progreso para alcanzar los objetivos establecidos.

Como segundo antecedente se presenta el trabajo de grado de Maestría por Maya, A. (2012) titulado **Creación de Valor en la Gestión Financiera en las empresas Lácteas del Estado Zulia**. Trabajo presentado para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas: Mención Gerencia Financiera, en la Universidad del Zulia, investigación de tipo descriptiva con diseño de campo no experimental. En esta investigación las empresas objeto de estudio permitieron conocer que presentaban excedente de tesorería, para ello recurrían a bancos comerciales como lugar de inversión temporal, por no tener a disposición más opciones de inversión debido a las regulaciones establecidas por el gobierno nacional en materia económica.

Así mismo, las empresas consideran como riesgo primordial a la hora de realizar una inversión, el riesgo de interés seguido por el de inflación. Algunas poseen directrices para efectuar el proceso de inversión de capital, más sin embargo, un importante número de estas no posee parámetro alguno. Las mismas tienen conocimiento sobre los indicadores financieros de la creación de valor, pero no son utilizados de manera recurrente o en su conjunto. En consecuencia se establecieron lineamientos, recomendándose incentivar al uso de los indicadores integrales de creación de valor, ya que a través de ellos se podrá monitorear la creación o destrucción de valor en este importante sector productivo.

Algunas de las empresas evaluadas poseen directrices para efectuar el proceso de inversión de capital, mas sin embargo un importante número de empresas no posee parámetro alguno, es decir se realizan de forma empírica y basándose en decisiones propias de los accionistas, al momento de realizarlas se evidencian 3 fuentes de financiamiento: a través de los excedentes de tesorería, préstamos bancarios, o financiamiento de los propios accionistas, de igual forma se realizan estudios para determinar la rentabilidad y se toma como premisa el factor de recuperación de inversión.

La investigación descrita guarda relación con la presente investigación, por estar orientada como tema central la creación de valor hacia el sector agropecuario, y resultó interesante conocer como estas empresas si conocen y de acuerdo al resultado obtenido algunas de ellas incluso la llevan a cabo, sin embargo el trabajo se orientó a describir de manera teórica la situación de estas empresas con respecto a la creación de valor, mientras que la presente investigación persigue como fin ultimo la puesta en práctica de un plan financiero estratégico que brinde la posibilidad de aumentar la creación valor basado en la teoría descrita para tal fin.

Como tercer antecedente, por su parte, Dumorné, K. (2012) en su trabajo de grado de Maestría, desarrolló: **Diagnóstico Económico-Financiero y Planificación Estratégica de tres Centros de Acopio de Leche vinculados al Centro de Gestión de Paillaco, Región de los Ríos, Chile, Estudio de Casos**. En esta investigación las empresas objeto de estudio presentaban una planificación pero se encontraba enfocada hacia el corto plazo, no teniendo en cuenta estrategias para alcanzar lo definido en la visión hacia largo plazo establecido en el plan estratégico, adicionalmente se constató una diferencia entre lo esperado por los socios y lo acontecido en el día a día, todas las empresas investigadas presentaban problemas de liquidez por el endeudamiento a corto plazo. Con el desarrollo de una matriz FODA realizada y el diagnostico económico-financiero permitió determinar un plan de desarrollo estratégico que contribuyó a tener un enfoque hacia el largo plazo orientados a buscar mayor crecimiento.

La investigación descrita guarda relación con el objeto de estudio, en vista de estar orientada hacia el sector agropecuario buscando su crecimiento a través de estrategias para mejorar el crecimiento sostenido, la calidad de sus productos, y la alineación en sintonía de lo esperado por los socios y la ejecución de esas estrategias, es decir, buscando la integración de la planeación estratégica con el establecimiento de

medidas económico-financieras las cuales resulten para medir el avance de tales decisiones y así poder hacer real lo propuesto.

Como cuarto antecedente, Rodas, L. (2011) en su trabajo de grado de Maestría, realizó la investigación titulada **Importancia de la Planeación Financiera en una Pyme**, citada investigación arrojó como resultado que la empresa objeto de estudio no tenía establecido criterios para una planeación financiera de sus actividades, de hecho presentaba la necesidad de contar con un departamento de contabilidad el cual pudiese presentar información económica-financiera útil y confiable para mejorar la toma de decisiones y con ello realizar una planeación financiera, hasta el momento del diagnóstico cumplía con los requisitos contables-fiscales pero igualmente contenían errores, los estados financieros elaborados presentaban inconsistencia en su contenido no permitiendo hacer mediciones de los resultados, para llevar a cabo un análisis de la empresa y de su situación actual, así como tampoco contaba con controles internos básicos de registro auxiliares como conciliación bancaria e integración de cuentas principales.

El trabajo de grado de este autor guarda relación con la actual investigación desarrollada, puesto que aborda el tema de planeación financiera, el cual es tópico importante dentro del objeto de estudio, sin embargo la investigación consultada presenta la limitante al solo enfocarse hacia el corto plazo, por el resultado presentado en cuanto a errores importantes en la información financiera de sus registros, por ello el autor decidió presentar una propuesta de solución para mejorar las condiciones a través de la planeación financiera destacando la importancia de contar con una información financiera correcta, suficiente, oportuna y confiable para el proceso de toma de decisiones la cual obviamente impactará en el crecimiento o decrecimiento de la organización.

Como quinto antecedente, Castellanos, E. (2010), en el trabajo de grado de maestría titulado **Modelo Gerencial para Mejorar la Planificación Financiera de Pepsicola Venezuela, Planta Villa de Cura**. Trabajo presentado para optar al título de Magister en Gerencia mención Administración del Trabajo, en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, desarrollado en atención a la modalidad de proyecto factible. La investigación tuvo como propósito diseñar un modelo gerencial para la mejora de la planificación financiera de Pepsicola Venezuela, Planta Villa de Cura, surgió de la inquietud de la investigadora al observar que, en algunos casos, se presentan la necesidad de buscar economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda por ser más barata y por estar su costo exento del pago del impuesto sobre utilidades. Sin embargo, en la medida en que aumenta el financiamiento por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores.

Concluyó que la planificación de financiera deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que la empresa sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la organización, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, o sea, no a priori o elaboradas, sino resultantes.

Este trabajo aporta a la investigación actual, cómo las fuentes de financiamiento pueden ser utilizadas por la empresa en la ejecución del plan financiero, debido a que demuestra la relación que existe entre la planificación que se realiza en las finanzas y el buen uso del apalancamiento.

Como sexto antecedente, Maldonado M. (2010), en el Trabajo de Grado titulado **Diseño y Propuesta de un Plan Financiero para la Empresa Humadi Catering y Organización de Eventos**, elaborado como requisito parcial para optar al título de Magister en Administración, presentado ante la Universidad Bicentennial de Aragua, San Joaquín, desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible. El presente trabajo propone el diseño de un Plan Financiero para la Empresa Humadi Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Maracay, que tiene como su principal actividad el Catering y Organización de Eventos. Como parte de la investigación se determinaron las condiciones generales bajo las cuales opera la empresa y en función de ellas se identificaron las diferentes áreas críticas de la misma, que permitieron determinar un marco de acción definido, involucrando técnicas y herramientas de administración financiera; para que a partir de ellas la empresa pueda tomar decisiones acertadas, basadas en información veraz, oportuna y confiable, permitiendo la optimización de recursos así como el incremento de la rentabilidad y el crecimiento sostenido de la empresa.

Concluye que los factores macro y microeconómicos influyen en el desempeño empresarial, especialmente la inflación que es un indicador que determina los cambios en el mercado tanto de bienes como de servicios; el ambiente globalizado hace que las empresas estén en competencia continuamente para la supervivencia de las mismas, y esto se logra brindando servicios y productos de calidad así como también por el ámbito en que se desarrolla y por su naturaleza debe desarrollar el factor creativo y de innovación para superar las expectativas del cliente y diferenciarse de la competencia. En Humadi Eventos Cía. Ltda. se ha determinado que la falta de una estructura financiera definida, genera en la empresa un desenvolvimiento retrasado con respecto al cumplimiento de sus obligaciones operativas y/o financieras.

Este trabajo aporta a la actual investigación, el conjunto de elementos que han de ser tomados en consideración en la planificación financiera, la cual es parte importante en el desarrollo de un plan que facilite los medios para incrementar la liquidez y asegurar que la rentabilidad de una empresa es la suficiente para no dejar de cumplir con los pagos de las obligaciones y contar con un adecuado capital de trabajo. Por ello, será de gran ayuda para la formulación del plan financiero propuesto por este estudio.

Bases Teóricas

Los aspectos conceptuales son el conjunto de bases conceptuales que sirven de guía para la comprensión de la investigación; asimismo, permiten aclarar los términos que se estructuran partiendo de los aspectos generales a lo particular, con el propósito de ubicar al lector con el tema planteado y a éste último, con las áreas de conocimiento. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010:52) acotan, cuando se refiere a bases teóricas, que “constituyen el argumento bibliográfico en el que sustenta teóricamente el estudio, implica analizar y exponer el enfoque teórico de la investigación y los antecedentes en general se consideran válidos para el correcto avance del estudio.”

Por ello, y en atención a los conceptos fundamentales que deben ser contenidos por el presente estudio, a continuación se desarrollan los conceptos más relacionados con la propuesta de un plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias.

Planificación

La Planificación es el primer elemento de donde parte el proceso administrativo representando un rol fundamental para la visualización de la empresa en cuanto a

dónde quiere llegar a estar y qué tendría por hacer para lograrlo, representa la guía de orientación la cual muestra el camino y la forma de recorrerlo; dependerá de las estrategias que permitan alcanzar los objetivos.

La planificación es ese proceso orientador donde se traza un mapa de acción, para Gracia y Thielen (2000: 71) “es una toma de decisiones de lo que debe hacerse en el futuro, por lo tanto se constituye en una selección permanente de cursos de acción a fin de que todas las personas que trabajan para la organización estén enteradas de lo que se espera que logren”.

Planear, en el mejor de los casos, para Ivancevich (1997: 199) "significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización". A partir de las definiciones anteriores podemos establecer el significado de planificación como una proyección hacia el futuro con base a los recursos que tenemos o necesidades presentes para lograr objetivos, y una vez estos se alcancen permitirá un mejoramiento o crecimiento en comparación a lo obtenido en el presente. En otras palabras, la planeación es la determinación racional de a dónde queremos ir y cómo llegar allá, es una relación entre fines y medios.

El propósito de la planeación es determinar lo que debe hacerse hoy, para estar en una situación satisfactoria mañana en el corto, mediano o largo plazo. No se relaciona con futuras decisiones, sino con el impacto futuro de presentes decisiones basados con una información bien fundamentada viable para hacer proyecciones lo más cercano a la realidad posible. Debe trabajarse con el respaldo de objetivos y determinar acciones para alcanzarlos en tiempo establecido.

La planeación no pronostica las ventas de un producto, va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y fórmula preguntas mucho más

fundamentales, por ejemplo: ¿tenemos el negocio adecuado?, ¿cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?, ¿están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?. Para Drucker (1996: 318), en su teoría del negocio, sugiere plantear preguntas tales como: “qué es nuestro negocio y cuál debería ser, evidentemente se trata de preguntas fundamentales que conducen al planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, planes y acciones concretas”.

Para Drucker, P. el elemento más importante del proceso administrativo es la planeación, pues en esta fase se establece el rumbo el cual ha de seguir la administración colocando todos sus recursos en el logro de las metas y los objetivos.

Principios de la Planificación

La planificación, según Chiavenato (2008:23), tiene como principales principios los siguientes: “racionalidad, integridad y flexibilidad”, a continuación se presenta una breve síntesis de cada uno de ellos.

Racionalidad: Este principio exige que se establezcan objetivos claros y precisos encuadrados dentro de la realidad y que respondan a la dinámica organizacional la mejor utilización de los recursos materiales y humanos disponibles.

Integridad: Los planes deben tener unidad orgánica y coherente; como a veces la planificación es una serie de planes, programas, proyectos, éstos deben ser coordinados para integrarlos armónicamente, evitando así la duplicidad y el malgasto de recursos.

Flexibilidad: El plan o planes deben ser flexibles y adaptables, esto significa que deben tomarse las previsiones necesarias con el fin de dotarlos de mecanismos de

ajustes de acuerdo con la situación o realidad que corresponda al requerimiento lógico en el espacio y en el tiempo, de lo contrario se vería como un abandono de las metas.

A los principios descritos por Chiavenato (2008), Melincoff citado por Barriga (2007), agrega:

Previsión: Indica la fijación de plazos definidos para ejecutar las acciones que se planifican. **Unidad:** Consiste en la formación de una integración orgánica, armónica y coherencia. **Continuidad:** Implica la necesidad que tienen los planes de ser un proceso continuo, es decir, cumplir un deber para formular otro. (p. 50).

Por lo tanto, los principios de la planificación exigen de racionalidad, integridad, flexibilidad, previsión, unidad y continuidad, para que el proceso planificador logre sus objetivos y se apegue de manera precisa a las necesidades de la organización.

Clasificación de la Planificación

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner y otros (2004):

Los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle. (p. 148).

Es así como se puede apreciar la importancia de ambas para el alcance de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica se refiere a la dirección de la empresa, independientemente de su tamaño y características requiere un plan donde contemple la misión, visión, objetivos y valores creando su identidad y el dónde se quiere estar el día de mañana, qué debe hacer, cómo, cuándo, dónde y por qué hacerlo para alcanzar lo fijado como meta.

De acuerdo a Steiner (1998:7) “La planeación estratégica formal con sus características actuales fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo”.

A lo largo de la década de los sesenta, el término "planeación a largo plazo" prevaleció en el vocabulario de diversos especialistas sobre el tema, sin embargo y desde entonces se han utilizado términos sinónimos como "planeación corporativa completa", "planeación directiva completa", "planeación general total", "planeación integrada completa" y lo que ahora conocemos como "planeación estratégica”.

El escenario actual de las organizaciones acentúa un mundo turbulento de cambios constantes y acelerados, la situación política, económica, social y tecnológica que interactúan en el ambiente de las organizaciones dificultan su manejo y dirección, con

este complejo contexto ambiental y de incertidumbre vivida se presenta la necesidad de dirigir a las organizaciones bajo las ideas y conceptos de la gerencia estratégica o planeación estratégica.

Ante esto resulta la planificación estratégica como un elemento clave para la toma de decisiones y el logro de los objetivos de manera exitosa. Al respecto Hill (2006: 20) la define como “el proceso mediante el cual las más altas jerarquías toman decisiones sobre las metas y objetivos de una organización a corto, mediano y largo plazo para alcanzar una alta competitividad y poder reaccionar así a los cambios de la sociedad”. Por ello resulta imprescindible realizar una evaluación interna y externa de la organización para determinar con qué recursos cuenta y cuales les haría falta para alcanzar los objetivos que se proponga, involucrando tres conceptos fundamentales que según Christine (2008:18), como “objetivos, estrategias y tácticas”.

En tal sentido, establecer objetivos es algo necesario a la hora de planificar las operaciones; todo plan necesita unos objetivos, ya que sin éstos es imposible elaborar un plan coherente. Sin embargo, la prisa de la rutina diaria que caracteriza a las operaciones de organizaciones como Agropecuaria Punta Larga, C.A., ocasiona la posibilidad de perder fácilmente de vista el objetivo que se persigue. Por lo tanto, es necesario que el plan propuesto por la presente investigación sea evaluado y en caso de adoptar el mismo plasmarlos por escrito oficializado, de tal manera que adquiriera la importancia y seguimiento que debiera tener para contemplar su cumplimiento reajustándolo al desenvolvimiento de las operaciones frente a la realidad presente. Los objetivos, por su parte, deben ser algo más que puntos comunes, deben ser concretos y alcanzables.

Una vez establecidos los objetivos, todas las decisiones deberán estar en consonancia con ellos. Cualquier decisión incompatible con los objetivos sólo servirá

para hacer más difícil el logro de las metas propuestas para la creación de valor. Otro punto importante se encuentra en el establecer prioridades entre los objetivos. Según Porte (1995:38), “una empresa u organización que establece prioridades en sus objetivos, ayuda a sus directores a tomar decisiones apropiadas”.

Es importante destacar que objetivos deben ser alcanzables, medibles de tal forma que no sean sueños difícilmente de alcanzar ante los recursos que se posea o lo que costaría tenerlos, ante esto Gracia y Thielen (2000:79), “la importancia de formular objetivos que puedan ser fácilmente medibles a fin de precisar el éxito o fracaso en su lapso” de allí lo interesante que resulta establecer indicadores que permitan medir el avance en cada etapa y al final su cumplimiento.

Planificación Financiera

Es muy importante realizar la planeación estratégica para la evaluación del entorno y del análisis interno realizado con base a la realidad presente, sin embargo el cómo alcanzar los objetivos trazados requiere de la proyección, análisis y control financiero que puede proporcionarse a través de la planificación financiera, quien representa el soporte o apoyo para determinar la cantidad de recursos requeridos para soportar la estructura de costos donde se alcance el propósito de la empresa.

La planificación financiera, en el sentido general, es un requisito imprescindible para el logro de los objetivos y de un desempeño satisfactorio, para los factores de interés de la organización, comprende un proceso que consiste en analizar las influencias entre las alternativas de inversión y de planificación, proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, y decidir qué alternativa se debe adoptar, cuya importancia viene dada según Sánchez (2009) por el hecho de que:

La planificación financiera se inscribe dentro de la planificación estratégica desde el momento en que se establece una misión y una visión, con las cuales se define una razón de ser y una idea de lo que se espera ser en el futuro. Implica la utilización de recursos que deben ser administrado apropiadamente mediante el uso de planes y proyectos a corto plazo que no deben perder de vista el largo plazo, en donde el análisis, la planificación a corto plazo, el pronóstico y el control, constituyen las bases de la planificación financiera. (p. 12).

Por su parte Haime (2004: 165) expresa “La planeación financiera es un método que detalla con profundidad analítica, las operaciones e inversiones de una entidad, hasta llegar a la mínima expresión de prever cuantos fondos se asignarán para cubrir los gastos y la manera en cómo se obtendrán dichos fondos”

De igual forma para Saldívar (1995: 5) “la planeación financiera, es, sin lugar a dudas, una de las funciones determinantes del éxito o el fracaso de una empresa, ya que aun en condiciones económicas bonancibles, muchas son las que llegan a la quiebra por falta de un manejo adecuado de sus recursos”.

Basados en lo antes expuesto, se puede afirmar que la planificación financiera se vincula con la planificación estratégica a través de la misión y la visión de la organización, ya que ambas incluyen el camino que debe transitar la empresa para lograr sus objetivos. Sin embargo, la planificación financiera generalmente la orientan a corto plazo, es decir, establece planes que toman en consideración los recursos que son consumidos en las operaciones cotidianas con miras a ofrecer herramientas de pronóstico que permitan medir el desempeño alcanzado por la organización, pero nunca debe dejar de entrelazar lo que se realizará para determinar la manera en que contribuye con los objetivos definidos a largo plazo.

Por lo tanto, la planificación financiera es la proyección de la empresa y su desarrollo en cifras, en donde se establecen objetivos a corto y a largo plazo destacando la capacidad económica de la organización, los recursos que dispone y de los que requiere para llegar a donde se ha propuesto.

En efecto se aprecia lo relevante de la planeación financiera y que efectos positivos pudiera traer consigo para las empresas agropecuarias, ya que les permite prever los recursos demandados para hacer las inversiones respectivas que contribuyan a la creación de valor y por ende a su crecimiento, posteriormente al cumplirse un periodo de tiempo establecido servirá como patrón de referencia en cuanto al comportamiento de la empresa, hacer seguimiento como medida de control, así como establecer estrategias ante la vulnerabilidad presente por cambios imprevistos en el entorno, tales como subidas de precios por la inflación, insuficiencia de productos requeridos, financiamiento, de igual manera contribuirá a la necesidad de evaluar internamente los procesos cómo impactan en el resultado final, por lo que se hace necesario evaluar su flexibilidad y capacidad de adaptación frente a las circunstancias.

Estrategias

La palabra proviene del griego strategos, cuyo significado es el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales griegos dirigían ejércitos, teniendo como objetivo ganar y apropiarse de territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo entre otros objetivos generales los griegos valoraban la estrategia considerándola dentro del ámbito militar como un elemento cuya utilidad no solo se enfocaba en el cómo librar batallas, sino determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo pelear y cuándo no hacerlo, manejar las acciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos.

Tanto en el ámbito militar como empresarial, la competencia lleva a las organizaciones a buscar la manera de superar a los competidores mediante el uso efectivo de sus recursos.

Para Saldívar (1995: 20) en el caso de las empresas estrategia es la forma como esta se relaciona con el medio económico y social en el que opera. Para analizarla es necesario tomar en cuenta cuatro aspectos:

1. Los objetivos, que constituyen el conjunto de propósitos y metas de tipo económico (rendimiento) financiero, técnico, comercial y social pretendidos a alcanzar.
2. La estructura, constituida por los recursos presentes para desarrollar sus funciones, y que incluyen:
 - a) Los medios físicos de producción: locales, instalaciones, maquinaria, mobiliario y equipo.
 - b) La tecnología que emplea en sus procesos productivos.
 - c) La organización, y los elementos humanos y los sistemas de trabajo administrativo.
 - d) La posición comercial; imagen de la empresa, penetración en el mercado, prestigio de marcas, red de distribución, etc.
 - e) Los recursos financieros fijos (capital, y créditos a largo plazo).
3. El entorno, del que forman parte las personas y compañías con las que la empresa se relaciona directamente en el curso de sus actividades; por ejemplo: los clientes, los proveedores, las instituciones de crédito, los organismos de gobierno y otros.

4. El medio ambiente, que incluye aquellos elementos externos que en forma indirecta afectan tanto a la propia empresa como a su entorno; por ejemplo, la situación económica general, la situación política, la reglamentación fiscal, el desarrollo de la tecnología y la evolución de los patrones culturales; costumbres y preferencias de la sociedad en general.

De acuerdo a Stettinius y Otros (2009: 10) y Otros “los mayores desafíos estratégicos de las empresas incluyen: cómo satisfacer a los clientes, cómo conseguir pedidos y al mismo tiempo cumplir sus objetivos financieros de forma continuada”.

Por otra parte suelen existir confusiones en la definición del término estrategia cuando se asocia con metas, objetivos, o plan, para ello Knight (2002: 4) aclara “El objetivo es lo que vamos hacer. Por su parte, la estrategia es cómo vamos a lograr ese objetivo. Las metas y los objetivos conducen a la estrategia, lo que lleva a las tácticas necesarias para ejecutar la estrategia”. Asimismo se suele confundir con planeación, cuando esta es “la expresión de la forma en que la compañía hará realidad su estrategia. Un plan expresa la forma en que se ejecutará la estrategia”.

Resulta fundamental para una empresa definir estrategias que coadyuven en el alcance de los objetivos propuestos marcando la pauta del camino a recorrer para llegar a donde se quiere ir.

Planificación Financiera Estratégica

La planificación financiera forma parte de la planeación estratégica para la consecución de recursos necesarios en planes de inversión, financiamiento, y control del avance de los proyectos, lo interesante de este enfoque es que permite al área financiera involucrarse en el largo plazo tomando en cuenta los factores internos y externos los cuales contribuyen alcanzar el objetivo común de toda empresa como lo

es la creación de valor, facilitando determinar las estrategias necesarias pertinentes para alcanzar los objetivos propuestos generales de la organización.

Para Perdomo (2002: 29) “La planeación financiera estratégica, implica tener actualizados los propósitos gerenciales, como punto de partida de la planeación, sobre ambiente externo e interno de mercado, variables controlables de la empresa como precio, producto, distribución, promoción, publicidad, y no controlables, como políticas, competencia, clima económico, ambiente socio-económico y legal.”

La planificación financiera estratégica permite anticiparse a futuros escenarios previstos con la ayuda de la evaluación de variables macroeconómicas y la información proporcionada por los estados financieros, permitiendo hacer proyecciones numéricas de las estrategias contempladas en el plan macro de la organización, evaluando si se cuenta con los recursos necesarios para desarrollar cada una de las actividades contempladas en el mismo y en caso de no tenerlo buscar la manera de conseguirlos con medios internos o externos.

Plan Financiero

El plan financiero es una herramienta administrativa que según Sánchez (2009:2): “debe incluir el manejo integral de elementos como la rentabilidad, necesidades de financiamiento, inversión, inflación, tasa de interés, crecimiento, etc.”, lo cual exige de una actualización permanente de los administradores y de los procesos que se desarrollan con este fin. Por ello, la incorporación de un plan financiero a una entidad debe, al menos, cumplir una serie de requisitos básicos, según lo expresan Salas, Márquez, Naksone, Santana, y Untiveros (2008):

- El plan debe estar adecuado a los objetivos y estructura de la entidad.

- En la actualidad, dado el amplio volumen de operaciones financieras que manejan las entidades, todos los modelos deben partir de una comunicación directa con los bancos.
- El plan debe estar informatizado, por necesidad técnica, porque la información del plan a corto y mediano plazo, debe obtenerse rápidamente.
- El plan se desarrollará aplicando el principio de disponibilidad de caja. Entendiendo que en la expresión "disponibilidad de caja", se viene a designar a la totalidad de dinero disponible a favor de una entidad. (p. 11).

Por lo tanto, el plan financiero propuesto deberá adaptarse a los objetivos y estructura que actualmente existe en Agropecuaria Punta Larga, C. A. Asimismo, tendrá que tomar en consideración las operaciones financieras, la disponibilidad monetaria con la cual cuenta la organización para aprovechar las situaciones que puedan presentarse.

En este sentido, el plan financiero no está nunca terminado ni tiene su sitio en los cajones, ya que constituye la base para realizar comparaciones futuras de la realidad, es un instrumento importante para la dirección de la empresa y ofrece la oportunidad de realizar evaluaciones de las actividades que son ejecutadas por la organización, constituyéndose de esta manera en una herramienta fundamental para la creación de valor.

Pasos para Elaborar un Plan Financiero

El plan financiero es simplemente el mapa que contiene las direcciones a seguir para realizar las metas financieras, para lo cual se debe estimar los ingresos a percibir, programar las inversiones, tomar en consideración los costos, gastos, amortizaciones, el costo del capital ajeno, las tasas impositivas, entre otras. Según Invertia (2010):

Son cuatro los pasos a seguir para elaborar un plan financiero:

1. Cálculo del patrimonio;
2. Elaboración del presupuesto;
3. Establecer metas a corto, mediano y largo plazo; y
4. Definir estrategias para darle prioridad a resolver las áreas con mayores problemas. (p. 2).

A continuación se describirán cada uno de los pasos que deben seguirse para la elaboración de un plan financiero:

1. La ruta comienza **calculando el patrimonio**. El patrimonio es la diferencia entre los activos y los pasivos. Primero se deben sumar todos los activos: cuentas bancarias, inversiones, propiedades, etc. Luego se debe hacer lo mismo con los pasivos, sumando todas las deudas: hipotecas, préstamos, cuentas por pagar, entre otras. Ahora se restan los pasivos de los activos. El resultado de esta operación es el punto de partida y se denomina patrimonio. Si el resultado es positivo, la meta para el futuro debe ser aumentar ese monto. Por el contrario, si la operación refleja un número negativo, es decir, está en rojo, se debe trabajar para convertirlo en positivo.
2. El segundo paso es **elaborar un presupuesto**. Hacer una lista de todos los ingresos y gastos, para ver en qué se utiliza el dinero. Calcular qué porcentaje de ingresos ha sido utilizado para cada rubro de gastos y así disponer de las bases necesarias para ajustar los gastos en exceso y conocer las áreas débiles de las finanzas.
3. Ahora se deben **establecer las metas financieras** a corto, mediano y largo plazo, lo cual consiste en definir las prioridades y determinar cuánto dinero se necesita para lograrlas. Hasta obtener una lista por orden de prioridad que incluya todas las metas.

4. Definir una **estrategia para darle prioridad a resolver las áreas con mayores problemas**. Esto se logra mediante el establecimiento de la cantidad de dinero que debe ser ahorrada para alcanzar las metas.

Por lo tanto, el plan financiero es una herramienta que le permite a organizaciones como Agropecuaria Punta Larga, C. A. tener una visión cuantitativa de su negocio o de la empresa en marcha, trazar objetivos, encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad y generar credibilidad ante los accionistas. Entre las herramientas que pueden facilitar la elaboración de un plan financiero se encuentran las cuentas del estado de resultados, de donde deben extraerse las ventas, costo de ventas, gastos financieros, impuestos y la utilidad neta del período. Asimismo, debe hacerse uso del balance general, con el objeto de conocer los activos realizables, disponibles y circulantes, el exigible bancario, los acreedores y el capital. No obstante, la mayoría de los modelos de planeación financiera exigen que el empresario defina supuestos sobre el futuro. Teniendo como base valores estimados para un gran número de otras variables, entre las cuales destaca Sánchez (2009):

- **Pronósticos de ventas:** El empresario debe estimar las ventas esperadas en unidades, mes a mes.
- **La estimación de ventas** debe tomar en cuenta el número de personas que van a beneficiarse con el producto o servicio, la estacionalidad de la demanda y la competencia.
- **Costos y gastos:** constituyen un elemento clave en la gestión empresarial. Permite calcular el precio adecuado de los productos o servicios, conocer qué bienes o servicios producen utilidades o pérdidas.
- **Flujo de caja:** Es el registro de ingresos y de egresos y permite al empresario determinar el saldo de dinero (a favor o en contra) al final del período.
- **Estados Financieros:** Se refiere al Balance General y Estados de Resultados. El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el período

que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas.
(p. 4).

De esta manera, el plan financiero debe emplear el pronóstico de ventas, la estimación de ventas, los costos y gastos, el flujo de caja y los estados financieros para obtener la información requerida y convertirse en la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa: comprende la fijación de los objetivos, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos y debe formularse con una visión hacia el futuro, teniendo claro a donde se desea llevar a la empresa

Elementos de Análisis e Interpretación de la Información Financiera

Los estados financieros son de gran importancia para el análisis y la interpretación de la situación financiera y por los resultados obtenidos en un periodo dado, basado en el registro y control de esa información, permiten diseñar planes estratégicos para cumplir con los objetivos propuestos una vez contemplado el entorno donde se encuentra.

La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles establecidos, además sirven para informar sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

Se busca determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde se dirige; basado en los resultados podrá hacerse proyecciones para determinar de acuerdo al entorno económico la viabilidad de hacer realidad los proyectos presentes.

Indicadores Financieros

Un indicador financiero es una relación de las cifras extraídas de los estados financieros con el propósito de formarse una idea como acerca del comportamiento de la empresa. Según Avellaneda (2006), se definen como:

La expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. (p. 15).

Por lo tanto, la interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan. En este sentido, los índices más utilizados con relación a la liquidez de corto plazo son los siguientes:

Índice de Solvencia o Relación Corriente

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Mide la habilidad del empresario para atender el pago de las obligaciones corrientes, por cuanto indica los valores que se encuentran disponibles en el activo corriente para cubrir las deudas a corto plazo. Aunque generalmente se considera una relación de 2.0 como la más satisfactoria se admite hasta un 1.5 para empresas que operan en países no desarrollados, y que por tanto están en vías de desarrollo como es el caso de Venezuela; la proporción más favorable variará de una actividad industrial a otra dentro del propio ejercicio, según el índice que se calcule para la época de

mayor o menor actividad. Es importante indicar que tener una empresa con demasiada liquidez no es lo adecuado.

Índice de Liquidez, Prueba de Ácido o Relación de Disponible

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Este índice constituye una medida más rígida de la habilidad del empresario para atender el pago de las obligaciones ordinarias, por cuanto no considera el efectivo que pudiera provenir de la venta de los inventarios, que son de las partidas menos líquidas del activo circulante.

Índice de Liquidez Inmediata o Prueba Súper Ácido

$$\text{Súper Ácido} = \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Como el nombre lo indica, señala hasta qué punto la empresa podría efectuar la liquidación inmediata de las obligaciones corrientes. Constituye por lo tanto el más rígido de los índices para apreciar la posición financiera a corto plazo.

Retorno Sobre la Inversión

Es una proporción que compara el importe de los ingresos derivados de una inversión con el costo de la inversión. El retorno de la inversión que se conoce como un coeficiente de rentabilidad, ya que proporciona información sobre la gestión del rendimiento en la utilización de los recursos de la empresa para generar ingresos.

En este sentido, el retorno de la inversión y otros ratios financieros pueden proporcionar a los propietarios y administradores un valioso instrumento para medir sus progresos contra el interior de objetivos predeterminados, un competidor, o de la industria general. El retorno de la inversión también es utilizado por los banqueros, inversores y analistas de negocios de una empresa para evaluar el uso de los recursos y capacidad financiera.

Para calcular el retorno de la inversión, el beneficio (rentabilidad) de una inversión se divide entre el costo de la inversión, el resultado se expresa como un porcentaje o una proporción.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ganancia de la Inversión} - \text{Costo de la Inversión}}{\text{Costo de Inversión}}$$

Retorno de la inversión es un indicador muy popular debido a su versatilidad y simplicidad. Es decir, permite conocer si la inversión tiene retorno, si es positiva, o si debería realizarse otro tipo de inversión debido a las oportunidades de un mayor retorno de la inversión, en cuyo caso la inversión no debería ser llevarse a cabo. El ROI es un parámetro muy simple de calcular para saber lo positiva que sea una inversión. Los valores de ROI cuanto más altos mejor. Si se tiene un ROI negativo es que se está perdiendo dinero y si un ROI muy cercano a cero, también se puede pensar que la inversión no es muy atractiva.

De esta manera, a la hora de evaluar una inversión es favorable calcular el ROI, sobre todo para comparar dos posibles inversiones, pues si con una inversión consigue un ROI mejor que con otra, se debe pensar en invertir el dinero únicamente en la fórmula que reporte mejores ratios.

Importancia del análisis de los Indicadores o Ratios Financieros

La medición de los indicadores o ratios financieros constituye un punto de partida para evaluar el comportamiento de la empresa, analizando las desviaciones entre lo ejecutado y lo esperado, facilita el proceso de toma de decisiones con base al manejo de tres elementos fundamentales como son liquidez, rentabilidad y riesgo, de los indicadores se pueden desprender una cantidad de información valiosa y específica para determinar las estrategias más convenientes que puedan llevar a la empresa a cumplir con sus metas propuestas.

Para Breitner (2010: 41), el análisis de ratios “sirve para evaluar las operaciones actuales, estudiar la eficacia y el riesgo de las operaciones y comparar el rendimiento actual de una empresa con su rendimiento anterior, el de otras empresas del mismo sector y del mercado en general”. Esta apreciación permite destacar la importancia que representan los ratios para el análisis del comportamiento de la empresa frente a sus estimaciones y compararse ante la competencia.

El Análisis DOFA

DOFA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permite trabajar con toda la información que se posea sobre el negocio, útil para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Según Barriga (2007):

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual se encuentra inmerso. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis. (p. 88).

Por lo tanto, muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad para conocer los aspectos internos y externos que favorecen y afectan a la organización. El análisis DOFA según Serna (2006):

(a) Debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. (b) Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. (p. 121)

Lo cual significa que el análisis DOFA consta de dos (02) partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de un ente, aspectos sobre los cuales el gerente tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el medio ambiente y las amenazas que debe enfrentar una organización en un determinado entorno. Aquí según el mismo autor de la cita anterior: “se debe desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo” (p. 18).

Fortalezas y Debilidades.

Para el análisis de las fortalezas y debilidades, se deben según lo afirma Serna (2006:122), considerar áreas como las siguientes: “análisis de recursos: capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles; análisis de actividades, recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad, análisis de riesgos”. Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa se encuentra: el personal, las actividades, entre otros. Motivo por el cual Barriga (2004) las clasifica:

Fortalezas Organizacionales Comunes: cuando un determinado número de actividades desarrolladas dentro de una organización hacen que esta sobresalga exitosamente y sea

competitiva. La igualdad se da cuando un gran número de departamentos de la misma organización están en capacidad de implementar la misma estrategia. **Fortalezas Distintivas:** Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de departamentos dentro de una organización. El departamento que explote su fortaleza distintiva, generalmente logrará una ventaja competitiva y alcanzaran los objetivos en menores cantidades de tiempo. (p. 91)

También es importante destacar la relación planteada por Serna (2006), entre fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas, cuando expresa:

Las fortalezas de imitación y las fortalezas distintivas consisten en la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otro ente y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica. (p. 121).

Por otra parte, al evaluar las debilidades de una organización, se debe tener en cuenta que se refirieren a aquellas que le impiden a la misma seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar la misión. Pues, una organización tiene una desventaja según el mismo autor de la cita anterior: “cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras organizaciones si lo están haciendo” (p. 122). Por lo tanto, las fortalezas y las debilidades organizacionales, constituyen condiciones o situaciones que pueden ser controladas por la misma.

Oportunidades y Amenazas.

Según Serna (2006:123): “las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Mientras que las amenazas, están en aquellas áreas donde se encuentra dificultad para alcanzar altos

niveles de desempeño”. Por ello, se puede afirmar que tanto las oportunidades como las amenazas constituyen variables externas entre las cuales se deben considerar según Barriga (2007):

El análisis del entorno tomando en cuenta: estructura de la industria (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores); grupos de interés: gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, posibles inversionistas, comunidad; el entorno visto en forma más amplia: aspectos demográficos, políticos, legislativos, territoriales, etc. (p. 93).

Motivo por el cual es oportuno que la persona destinada a la planificación se pregunte: ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que se enfrentan? y ¿Cuáles son las mejores oportunidades que existen?. Por lo tanto, los factores externos constituyen todas aquellas situaciones que afectan a una organización y sobre las cuales no tiene ningún control. Estos factores provienen del medio que lo rodea y pueden subdividirse en: económicos, sociales, políticos, tecnológicos, legales y geográficos.

Creación de Valor

El objetivo fundamental de una empresa es satisfacer a sus accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, aliados estratégicos, entre otros., por ello la creación de valor se ha hecho un imperativo en todas las organizaciones. La creación de valor consiste en buscar el crecimiento integral de la empresa aumentar su rentabilidad de la manera más idónea posible buscando la riqueza para los accionistas pero obviamente para todas las partes interesada, es un proceso administrativo el cual requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, la medición del desempeño y su remuneración.

Ahora bien, ¿cuáles son los parámetros principales que explican este objetivo? Se resume básicamente en la toma de decisiones de inversión, de financiación y la política de distribución de dividendos practicados, así como las exigencias de rentabilidad de los accionistas y el nivel de riesgo. Aumentar el valor de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de los propietarios, es un objetivo a cumplirse a través del alcance de las siguientes metas:

- Lograr la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas.
- Lograr el mínimo coste de capital.

Las solas utilidades no son suficientes para los resultados de una empresa, es necesario, además, que al ser comparadas con los activos utilizados para generarlas muestren una atractiva rentabilidad.

También es necesario que tanto utilidades como rentabilidad estén acompañadas de altos flujos de caja libre (FCL). Este último constituye las utilidades en efectivo generadas por la empresa después de restar la inversión en capital de trabajo, en activos de largo plazo y el pago de impuestos. Los tres elementos, utilidades, rentabilidad y flujo de caja libre garantizan la permanencia y el crecimiento empresarial y todo ello permite crear valor, al generar utilidades superiores a los recursos necesarios en la actividad empresarial.

Cómo se mide la creación de Valor

Para medir la creación de valor en la empresa se toma en consideración tres conceptos básicos:

- Capital empleado
- Costo de capital
- Utilidad neta de operación después de impuestos

Con estos tres elementos se busca llegar a lo conocido como “utilidad económica” (*economic profit* = *EP*). También se le conoce a la utilidad económica como EVA (Economic Value Added) ó VEA (Valor Económico Agregado). Tanto EVA como VEA son marcas registradas por la firma neoyorquina Stern Stewart.

Capital Empleado

El capital empleado (CE) se define como el activo total (AT) menos los pasivos sin costo explícito (PSCE).

El concepto de capital empleado parte de dos ideas básicas. Por un lado, cualquier inversión en el activo implica un costo, ya que se está financiando, sea con fuentes externas (pasivo) o con recursos del accionista (capital contable). Ambos tienen un costo, y por lo tanto el activo debe de ser capaz de pagarlo. Por otro lado, podríamos decir la utilidad debe ser capaz de pagar los costos de financiamiento del capital empleado más que del activo total, ya que el costo del pasivo sin costo explícito está incluido en el costo de ventas y/o en los gastos de operación restados para llegar a la utilidad.

Al activo total se le resta el pasivo sin costo explícito, es decir, aquellos rubros del pasivo los cuales no pagan un costo en forma explícita y/o fácilmente cuantificable. Se considera pasivo sin costo explícito, por ejemplo, las cuentas por pagar con proveedores y en general los gastos acumulados. El financiamiento con proveedores sí tiene un costo, al igual que cualquier fuente de financiamiento, pero este costo está normalmente incluido en el precio de compra del material o producto. Cuando se le pide crédito a un proveedor, éste incrementará los precios. Si esto no le fuera posible, entonces bajará la calidad, reducirá el servicio o simplemente empezará a buscar otro cliente que pague mejor.

Todo esto implica un costo, real más no explícito. Si suponemos que en vez de financiarnos con proveedores lo hiciéramos con un préstamo bancario entonces la utilidad de operación debería ser mayor, ya que el proveedor nos debería dar un mejor precio por el pronto pago, bajando con esto el costo o el gasto. Sin embargo, posteriormente tendríamos que restar a esta utilidad el costo financiero de los intereses, el cuál sí es un costo explícito. Los gastos acumulados, como pueden ser rentas por pagar, sueldos por pagar, impuestos por pagar, no pagan un costo al menos en principio o tienen un costo difícil de determinar.

El pasivo el cual sí tiene un costo explícito son aquellos por los que se paga algún tipo de interés por lo tanto se ve reflejado en el estado de resultados dentro del costo integral de financiamiento (CIF). Sin embargo, no implica que solo este pasivo le esté costando a la empresa.

Cabe comentar que el capital contable tampoco tiene un costo explícito, es decir, no se señala en forma clara el costo de cada fuente de financiamiento con recursos del accionista.

Sin embargo, sí tiene un costo real el cual se debe estimar y considerar para un análisis de creación de valor.

Para ciertos casos se considera como definición de capital empleado, a fines de evaluar la creación de valor en la empresa, al activo total menos el pasivo sin costo explícito y menos el activo disponible y activos financieros. Esto se debe a que cuando el capital empleado se relacione con la utilidad, ésta será antes de los intereses a favor posiblemente generado tanto el activo disponible como activos financieros.

El Costo de Capital

Es el promedio ponderado del costo de las fuentes de financiamiento de la empresa. El nombre completo de costo de capital es el de costo de capital promedio ponderado. También se le conoce por sus siglas en inglés: WACC (weighted average cost of capital).

Para la determinación del costo de capital se parte de dos elementos principales: la determinación del costo de cada fuente de financiamiento y la ponderación de las fuentes de financiamiento.

Si bien en teoría es muy sencillo el cálculo del costo de capital, en la realidad se complica por la dificultad que hay en la cuantificación de las tasas para representar el costo de cada fuente de financiamiento. Por otro lado, la volatilidad de las tasas hace más difícil determinar un valor adecuado para la valuación.

Utilidad Neta de Operación Después de Impuestos (UNODI)

La utilidad neta de operación después de impuestos sería, en forma simple, la utilidad de operación (asegurándonos que se trata de la utilidad generada solo por la operación continua de la empresa) menos los impuestos correspondiente a esta utilidad (impuestos ajustados).

En la utilidad neta de operación después de impuestos (UNODI) no se toman en cuenta los gastos financieros, como tampoco ningún ingreso o egreso que no esté relacionado con la operación del negocio. Por esto último se eliminan otros ingresos y egresos, así como partidas extraordinarias. Es decir, se trata de la utilidad generada por la empresa antes de cualquier costo de fuente de financiamiento alguna.

La utilidad neta de operación (UNO) se afecta con los impuestos los cuales solo tienen que ver con esta utilidad. La UNO se conoce en sus siglas en inglés como el EBIT (earnings before interest and taxes). La UNODI es lo que también se conoce por sus siglas en inglés como NOPAT (net operating profit after taxes).

Esquema de la determinación de la utilidad neta operativa después de impuestos

<u>Estado de resultados tradicional</u>	<u>Utilidad neta de operación después de impuestos</u>
Ventas	Ventas
-Costo de ventas	- Costo de ventas
Utilidad bruta	Utilidad bruta
- Gastos de operación	- Gastos de operación
+/- Otros ingresos y egresos	
Utilidad de operación (UNO ó EBIT)	Utilidad de neta de operación
- Gastos financieros	
Utilidad antes de impuestos y Partidas extraordinarias	
+/- Partidas extraordinarias	
- Impuestos	- Impuestos ajustados
Utilidad neta	Utilidad neta de operación después de Impuestos (UNODI ó NOPAT)

En ocasiones, por simplificación o porque no se tiene la información a detalle, el UNO se equipara a la utilidad de operación tradicional, y se restan simplemente el total de impuestos sin llevar a cabo un ajuste de estos.

Cálculo de la Utilidad Económica (EVA o Valor Económico Agregado)

Se conoce como utilidad económica (UE ó EP) al resultado de restarle a la utilidad neta de operación después de impuestos (UNODI) el producto del costo de capital (CC) y el monto en el capital empleado (CE).

$$\text{UE} = \text{UNODI menos (CE * CC)}$$

Utilidad neta operativa después de impuestos - Capital empleado por Costo de capital = Utilidad económica.

El EVA como técnica de Evaluación

Este método de valoración puede ser usado para evaluar proyectos individuales y compañías enteras, con lo cual se convierte en técnica de evaluación.

De acuerdo a Amat (2007: 13) “es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera. Por tanto, se trata de un indicador orientado a la integración puesto que se considera los objetivos principales de la empresa”.

Por su parte Stewart (1991: 322). “Debido a que el EVA es una medida de ingreso residual que sustrae el costo de capital de las utilidades operativas, descontar el EVA produce el mismo valor presente neto que los flujos de caja descontados sustrayendo la inversión inicial”.

Por lo tanto, la regla que afirma el deber de aceptar todos los proyectos los cuales tengan un Valor Presente Neto positivo, se debe cambiar por: los proyectos cuando su EVA descontado sea positivo. Parecen lo mismo, pero aceptar los proyectos bajo el criterio del EVA, en lugar del flujo de caja descontado, le permite a la gente de

operaciones y planeación relacionar la forma en la cual son evaluados los proyectos individuales y la manera en la cual será evaluado su desempeño.

Teniendo en cuenta lo anterior, sería fácil suponer, al adoptar este método hace que la administración se mueva en torno a las tres estrategias de creación de valor observadas anteriormente, ya que el hecho de aumentar y maximizar el EVA, lleva a obtener un MVA positivo (prima de mercado) y por lo mismo, una valoración de la empresa también positiva.

Problemas genéricos de la creación de Valor

Dada la dificultad la cual conlleva todo proceso de medición de la creación de valor es necesario realizar una serie de cálculos y ajustes para que dicho proceso sea efectivo.

Fundamentalmente, son dos los factores a tener en cuenta en el análisis de creación de valor: la inflación y sus repercusiones en la información contable, y la utilización de tasas de actualización dada la perspectiva de largo plazo de tales análisis.

El fenómeno inflacionista, por su parte, resta eficacia al objetivo contable de representar el valor de patrimonio y la medición de sus beneficios. Así, la subestimación de los activos que aparecen reflejados en unidades monetarias de distinto poder adquisitivo, la deformación del significado de la amortización como representación del coste de la utilización de activos fijos, la dificultad de realizar inventarios en función de distintos precios de entrada y los posibles desajustes de las partidas que integran la cuenta de ganancias y pérdidas, suelen ser sus efectos más comunes.

En referencia a los activos fijos, el problema del cálculo del coste que se amortiza se agudiza cuanto más tiempo permanezcan en la empresa sin ser incorporados al proceso productivo, sobre todo teniendo en cuenta el uso del criterio del precio de adquisición como principio general de valoración en Contabilidad. La inflación origina que las cuotas de amortización calculadas sobre valores históricos sean insuficientes, no obteniendo el valor de reposición en términos de funcionalidad económica y se sobrevaloran los resultados del periodo.

Por otra parte, en el caso de activos de corto plazo, el problema de inflación es menos importante debido a la frecuencia con la que se renuevan pero, no obstante, las repercusiones sobre estos activos son claras: Se produce una mayor valoración del activo el cual, a su vez, provoca la necesidad de inmovilizar más recursos financieros.

De entre las posibles soluciones a los efectos de la inflación destacan, al menos dos propuestas concretas. Una solución clásica es adoptar criterios valorativos en función del poder adquisitivo actual. Se trata de ajustar las cifras contables en función del nivel de precios, aplicando índices correctores que permitan expresar los documentos contables en unidades de igual poder adquisitivo.

Una solución más moderna, aunque sólo aplicable en la medida que la legislación mercantil o fiscal lo permita, es valorar en función del coste actual, apareciendo así los procesos de actualizar los flujos de caja y el valor actual de reposición de los activos en el mercado.

En lo referente a la utilización de tasas de descuento en la medición de los flujos futuros de caja, existen diversos criterios en torno a qué tasa utilizar en la actualización. Entre éstos podríamos destacar aquél que utiliza el coste ponderado de la deuda y el capital o, simplemente, el coste del capital entendido como la tasa de rentabilidad requerida por los accionistas. Esta última parece a nuestro entender más

adecuado, sobre todo teniendo en cuenta que al actualizar el flujo de fondos disponible para el accionista, en realidad lo que estamos valorando son las acciones de la empresa. Sin embargo, los rendimientos o flujos así calculados son muy sensibles a las posibles variaciones generadas en dichas tasas, produciéndose entonces significativas repercusiones sobre el valor de la empresa.

Creación de Valor dentro de un Plan Financiero Estratégico

Una de las principales razones para que una empresa tenga un buen desempeño es el enfoque de creación de valor, el cual puede ser incluido dentro de un plan financiero estratégico el cual englobe los objetivos fijados para alcanzar. Los planes de la empresa deben incluir un profundo análisis del valor de cada una de las líneas de negocio, bajo varios escenarios alternativos.

Además, la empresa debe utilizar el pentágono de reestructuración, para identificar cualquier oportunidad de reformar su portafolio.

Este pentágono se puede explicar de la siguiente manera Copeland y Otros (2002):

Valor actual: para hacer un análisis del valor de la empresa se desarrolla el siguiente análisis, que permite obtener los vacíos y fallas de la misma:

1. Análisis del mercado, en el cual se determina la rentabilidad que consiguen los accionistas, comparados con otras inversiones.
2. Análisis comparativo del desempeño corporativo, donde se compara la propia empresa con otras del mismo sector.
3. Identificar dónde se ha estado generando e invirtiendo dinero, además la tasa de retorno que se está ganando.
4. Síntesis de lo visto en el mercado, consiste en identificar las suposiciones que dan base para obtener el valor de mercado actual (p. 36).

El valor como es: se realiza una proyección, basada en el desempeño histórico reciente, de cada unidad estratégica de negocio, con el fin de conocer el valor bruto de cada uno y compararlo con las proyecciones hechas en la planeación. Este análisis nos deja confrontar lo planeado con lo pasado, de tal manera que si se desea mejorar el desempeño anterior, se deben buscar nuevos planes y estrategias más agresivas que lo permitan.

Valor potencial con mejorías internas: después de aceptar que se deben desarrollar nuevas estrategias para mejorar el desempeño de la compañía (medido en la perspectiva del valor), se debe proceder a identificar los inductores de valor para cada negocio (más adelante se explica cómo). De aquí se obtiene el impacto, que sobre el valor de la empresa, podrían tener cambios en indicadores operacionales tales como el capital de trabajo, el margen operativo o el crecimiento en ventas. Por ejemplo, cómo cambiaría el valor de la empresa si se varía el crecimiento en ventas en un 1 por ciento, el margen operativo en el mismo 1 por ciento y se reduce la utilización intensiva de capital, manteniendo los demás factores constantes.

El siguiente paso consiste en comparar la empresa con otras similares, utilizando sus resultados como patrón de desempeño operacional. Para ello, la empresa se debe ver como un sistema el cual permita comparar (paso a paso) sus costos, su productividad y su nivel de inversión con respecto a la competencia.

Para esto se debe trabajar con los encargados de las divisiones operativas. Este análisis, junto con el anterior, muestra si el desempeño de la empresa puede ser incrementado realmente, en cuáles áreas se debe trabajar más, en cuáles se está bien, en cuáles se deben reducir costos, etc.

De todo este análisis, nace la posibilidad de realizar mejorías internas enfocadas a la generación de valor.

Valor potencial con mejoras externas: ya hecho un análisis interno y conociendo las posibles situaciones donde se deben tomar cartas, se procede a realizar una investigación externa bajo tres diferentes escenarios, con la cual se pretende establecer, como en los anteriores análisis, nuevas y mejores estrategias de negocio pero desde la perspectiva de ventas o adquisiciones:

1. Vender a un socio estratégico con la capacidad de hacer los cambios requeridos para incrementar el valor del negocio. Con esto se pretende conocer qué aspectos mejoraría un socio estratégico de gran capacidad, por ejemplo en mercadeo o en la misma administración, con el fin de establecer nuevas estrategias que puedan mejorar el desempeño.
2. Liquidación parcial o total. Se realiza para saber si la compañía vale más liquidada que en operación.
3. Fraccionamiento de la empresa. Consiste en separar cada unidad estratégica de negocio y valorarla, con esto se pretende concluir si la compañía valdría más, en el mercado, fraccionada que como un todo (en el caso de tener más de una unidad de negocio).

Valor potencial de la administración financiera: mediante la administración financiera se busca establecer una nueva estructura financiera, agresiva y capaz de tomar ventaja de los beneficios del endeudamiento y tributarios. Muchas empresas han tomado la decisión de incrementar sus niveles de deuda y han tenido un desempeño excelente. Para realizar esto se debe tener muy en cuenta la tasa de interés, además de asegurarse que la empresa no necesita demasiada capacidad de reserva financiera y que tiene el suficiente acceso a los préstamos que requieran para mejorar su desempeño y generación de valor.

Todos estos análisis, deben conducir a la oportunidad máxima de reestructuración, con la cual se obtendrán los mejores beneficios para la empresa.

El hecho de realizar el anterior análisis conducente a una reestructuración, arroja unas estrategias específicas y acciones operativas, que deben ser tomadas por la administración y puestas en el nuevo plan financiero estratégico. Al realizar esto se debe incorporar, a quienes desarrollarán directamente estas nuevas acciones y estrategias, dentro del enfoque de la generación de valor, mediante la capacitación en este tipo de proceso administrativo.

La Gerencia basada en Valor

Consiste en una gestión interrelacionada de los procesos y establece un vínculo entre las diversas actividades corporativas de la planeación estratégica, la presentación de informes financieros y la planeación de sistemas de remuneración e incentivos.

De acuerdo con Snyder (2002: 13), “la forma de mejorar estos problemas internos es el compromiso y apoyo de los directivos y la alta gerencia. El cambio se inicia por la cabeza de la organización, sin este apoyo y compromiso, se corre el riesgo de fracasar en la implementación del sistema”.

Por su parte Copeland y Otros (2004: 71) la capacidad de gestionar el valor “es un componente esencial para desarrollar estrategias corporativas y de negocio idóneas: estrategias que creen valor para los accionistas y mantengan una ventaja en el mercado por el control corporativo”

Cuatro procesos principales rigen la adopción de la GBV: primero, desarrollar estrategias para maximizar el valor; segundo, traducir la estrategia en metas de corto

y largo plazo enfocados en los principales inductores de valor; tercero, desarrollar planes de acción y presupuestos dirigidos al cumplimiento de las metas de corto y mediano plazo; y cuarto, introducir sistemas de medición de resultados y esquemas de compensación con el fin de monitorear e incentivar a los empleados para que cumplan las metas establecidas.

Estos cuatro procesos deben estar conectados en los niveles corporativos, de unidades de negocio y funcionales. Es evidente que las estrategias y los resultados operativos deben ser consistentes a todo lo largo y ancho de las organizaciones para que el objetivo de crear valor se cumpla.

Definición de Términos

Accionistas: Quienes poseen los derechos y deberes de la empresa, pueden ser individuos u organizaciones.

Administración: Acción y efecto de gestionar los recursos disponibles en una empresa, con el propósito de alcanzar sus objetivos.

Análisis FODA: Visión general de una empresa en cuanto a sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Apalancamiento Financiero: Se deriva de utilizar endeudamiento para financiar una inversión. Esta deuda genera un costo financiero (intereses), pero si la inversión genera un ingreso mayor a los intereses a pagar, el excedente pasa a aumentar el beneficio de la empresa.

Apalancamiento Operativo: Grado en que se incurre en costos fijos al operar una empresa. El análisis del punto de equilibrio se utiliza para estimar el grado en que se emplea el apalancamiento operativo.

Cadena de valor: Conjunto de actividades coordinadas de una empresa o de varias empresas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Costo de Oportunidad: es un concepto económico que permite nombrar al valor de la mejor opción que no se concreta o al costo de una inversión que se realiza con recursos propios y que hace que no se materialicen otras inversiones posibles.

Creación de valor para el accionista: Es cuando el rendimiento obtenido por los accionistas supera los costos de capital de fondos propios o la rentabilidad que esperan obtener, expresado ésta como el rendimiento que podrían obtener en alternativas de inversión de riesgo similar.

Creación de valor: Se identifica con la generación de utilidad o riqueza por parte de la empresa en un ejercicio o período de tiempo. La adaptación de los procesos internos de una organización (recursos técnicos y recursos humanos) se planifica, la capacidad de adaptación se obtiene por la continua práctica de la mejora continua de los procesos, sistemas y políticas.

Estrategia: Es el arte de utilizar los recursos disponibles para alcanzar el éxito buscado con el Negocio.

EVA: Valor económico agregado, es una variación de lo que tradicionalmente se ha llamado "Ingreso o Beneficio Residual", que se definía como el resultado que se obtenía al restar a la utilidad operacional los costos de capital.

Flujo de caja: El movimiento proyectado de ingresos y gastos en el saldo de caja durante un período determinado.

Indicadores Clave de Rendimiento: El término utilizado para la información más importante que residen en un negocio.

Inflación: Aumento sostenido y generalizado de los índices de precios.

Inversión: Consiste en orientar recursos hacia la ampliación de la capacidad productiva (producción de bienes o prestación de servicios), con el fin de que esa nueva capacidad genere excedentes.

Plan: Es una serie de pasos o procedimientos plasmados en un modelo que buscan conseguir un objetivo o propósito

Planificación Estratégica: Es un proceso sistemático que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar o aprovechar situaciones que se presenten en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

Planificación financiera: Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Planificación: Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.

Presupuesto: Plan anual de ventas y beneficios que deben ser cumplidos por una empresa, para tener un rendimiento satisfactorio.

Rentabilidad: Beneficio obtenido por cada unidad monetaria de capital invertido.

Unidad estratégica de negocios: Unidad operacional que agrupa diversos productos que se venden a un segmento de clientes, los cuales enfrentan a un conjunto bien definido de competidores.

Valor: Es la capacidad de generar efectivo durante largo tiempo, impulsado por su crecimiento a largo plazo y la rentabilidad que consigue de su capital invertido respecto al costo de su capital.

Valor Actual Neto (VAN): Es el valor presente (a hoy) es un criterio financiero de evaluación de los flujos de efectivo de un proyecto descontados a una tasa de interés dada.

SECCIÓN III

MARCO METOLÓGICO

El marco metodológico de la investigación es la guía la cual ha de seguirse para el desarrollo de un buen trabajo investigativo, haciendo uso por ello de métodos, técnicas e instrumentos viables para recolectar los datos requeridos a sí posteriormente analizar e interpretar esos resultados obtenidos para dar respuestas a las interrogantes planteadas en el objeto de estudio. Al respecto, Balestrini (2006: 125) en cuanto al marco metodológico menciona “deberá presentar con anterioridad al inicio del estudio, el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que permitirán obtener la información requerida en la investigación propuesta”.

En ese sentido, a continuación se hará referencia a cada uno de los aspectos vinculados con el marco metodológico los cuales permitieron recabar la información necesaria para la elaboración de la propuesta de un plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A., para ello se abordó: el diseño y tipo de investigación, nivel de la investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la técnica de análisis de los datos, las fases de la investigación y la operacionalización de variables.

Diseño y Nivel de la Investigación

En concordancia con los objetivos establecidos en esta investigación, los cuales se enmarcaron en un diseño de investigación no experimental, de acuerdo a Duarte y Parra (2012: 80) se refiere aquellos en donde: “el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo”. En tal sentido el

autor hizo uso de referido diseño porque observó y analizó su comportamiento en relación a las variables abordadas sin manipular los datos.

De igual manera se tiene en cuenta que el tipo de investigación describe la estrategia mediante la cual se realizará la investigación, estando de acuerdo con la naturaleza y características del problema planteado, el mismo permitió guiar la investigación hacia la recolección, análisis e interpretación de los datos, así como su interrelación con la realidad, tal como lo definen Hernández, Fernández y Baptista (2010: 106) “señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular”; por su parte, Balestrini (2006) lo conceptualiza como:

El plan o la estrategia global en el contexto del estudio propuesto, que permite orientar desde el punto de vista técnico, y guiar todo el proceso de investigación, desde la recolección de los primeros datos, hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos definidos en la presente investigación. (p. 134).

Por consiguiente, la presente investigación propone un plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A., en vista de que se adoptó la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, de tipo descriptiva con apoyo documental, al respecto, de acuerdo al Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales UPEL (2012) señala:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe

tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 21).

Con esta propuesta, se brinda la oportunidad de solucionar el problema presentado actualmente por la empresa objeto de estudio, con respecto a la inexistencia de un plan financiero estratégico para la creación de valor. Adicionalmente la investigación, estuvo apoyada en una investigación de campo, señalada por Tamayo y Tamayo (2007: 110) de la siguiente manera: “cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos”.

En este orden de ideas, el apoyo documental lo contempla el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales UPEL (2012: 20) como “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”. Es por ello el investigador hizo uso del soporte documental, el cual proporcionó información para profundizar conocimientos, con respecto a la propuesta de un plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A.

De igual forma, esta investigación contempló un nivel descriptivo para su elaboración debido a la necesidad de realizar explicaciones referentes a los elementos contemplados en el plan financiero para la creación de valor en la empresa objeto de estudio, de esta manera se logró determinar sus condiciones y acciones a promover para la construcción de la propuesta. De acuerdo a Duarte y Parra (2012: 79), los estudios descriptivos: “sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado, básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos”.

De esta manera, el autor se abocó a describir el fenómeno estudiado a fin de describir los hallazgos encontrados y recolectar la información desde el lugar en donde sucedieron los hechos, es decir, directamente de la empresa Agropecuaria Punta Larga, C. A., para comparar los resultados que se encuentren con el contenido de los conceptos expuestos por los especialistas consultados en el marco teórico.

La investigación se efectuó bajo el método de investigación cuantitativo para la obtención, análisis e interpretación de datos.

Lo descrito en párrafos anteriores, refleja los conceptos requeridos para el desarrollo de la investigación formando parte del modelo metodológico el cual proporciona una alternativa de solución al problema actualmente presente en la empresa objeto de estudio.

Población y Muestra

Con respecto a la población, representa la cantidad de elementos con similitudes presentes dentro del objeto de estudio, la cual permitió obtener conclusiones una vez abordado los objetivos propuestos, tal como refiere Arias (2006: 81) expresa la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio”.

En cuanto a la muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible. Según lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (1998: 207), “es en esencia, un subgrupo de la población”. Por su parte, Arias (2006: 83) la reconoce como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

En este orden de ideas el universo lo conformó una población de tipo finita de acuerdo a Duarte y Parra (2012: 81) consiste en: “aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador”, basado en ello la investigación realizada en la empresa Agropecuaria Punta Larga, C. A. en vista de que la población asociada a la información requerida fue pequeña se tomó para el estudio en su totalidad, la cual estuvo constituida por 10 personas, integrados por los siguientes cargos:

Cuadro 1
Población Objeto de Estudio

Cargo Desempeñado	Cantidad
Director General	1
Director de Gestión y Control Interno	1
Gerente General	1
Gerente de Proyectos	1
Jefe de Producción	1
Jefe de Administración	1
Contador	1
Gerente de Auditoría	1
Auditor Interno	2
Total	10

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Las persona indicadas en el cuadro precedente, conforman un total de diez (10) participantes quienes en su conjunto manejan la información requerida en la empresa objeto de estudio.

En este sentido, Claret (2007: 23) expresa “cuando se trate de poblaciones muy pequeñas, la muestra puede ser equivalente a la misma” es por ello que la muestra en la presente investigación estuvo representada por el cien por ciento (100 por ciento)

de las personas que trabajan en las áreas a abordar en la empresa objeto de estudio, es decir, por diez (10) individuos, por lo tanto en la presente investigación no se hizo extracción muestral.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son herramientas de las cuales dispone el investigador para obtener información del objeto de estudio, de acuerdo a Sabino (1992: 143) las define “cualquier recurso de que se vale investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”; con base en esto se puede evidenciar que un adecuado instrumento permitirá establecer la relación entre la teoría y la práctica, para la vinculación de los hechos investigados con la propuesta.

Cabe destacar con respecto a este apartado que Arias (2006: 67-69) los describe de manera individual, señalando “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”, y “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

En esta investigación se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta con el instrumento de cuestionario con preguntas mixtas con el propósito de recabar la información necesaria para alcanzar el cumplimiento de los objetivos específicos. En cuanto a las técnicas de recolección de datos tenemos:

De acuerdo a Arias (2006: 72) la encuesta la define como: “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. Con respecto al instrumento de recolección seleccionado para la técnica utilizada se explica a continuación:

Para Arias (2006:74) define el cuestionario como: “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

El cuestionario realizado presentó las siguientes características: portada indicando la presentación del instrumento, introducción que señaló la utilidad de la información suministrada, las instrucciones de uso para el llenado del instrumento y las preguntas. El mismo, estuvo representado por los elementos los cuales permitieron conocer aquellos procesos desarrollados, los factores internos, externos y la información financiera que llevan a cabo o no para la creación de valor en la empresa objeto de estudio.

Con este instrumento el autor logró obtener los datos necesarios aunados a revisión de las características de este tipo de empresas conjuntamente con la indagación de su comportamiento financiero, para la elaboración de la propuesta de un plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A., siendo esta, elaborada mediante los basamentos de los objetivos de la investigación, para así obtener veracidad y precisión de la situación real presente en el objeto de estudio, y adicionalmente se abordaron los tópicos necesarios y pertinentes para la emisión de conclusiones y recomendaciones.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

Tomando en consideración que el cuestionario utilizado para obtener la información requerida por el presente estudio deben poseer validez, la cual constituye

una condición del instrumento para medir la variable en cuanto a su relación consistente con otras mediciones de acuerdo con una teoría, la generalización de sus resultados a una población y el dominio específico del contenido de las variables que se midieron, es importante traer a consideración el concepto de validez. Al respecto, Balestrini (2005:54) la define como aquella que "... se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir".

Por lo tanto, la validez que midió las variables inmersas en la presente propuesta fue la validez de contenido, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010:278) de la siguiente manera: "se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide". Adicionalmente, Valera (2004:91), establece que la validez de contenido "es aquella en que la medición representa el concepto medido".

Evidentemente, el instrumento relacionó teórica y lógicamente los rasgos representados de las variables de estudio evidenciándolas con el contenido. Esta comparación se expresó a través del grado en que el instrumento reflejó el dominio específico del contenido teórico de lo que se midió, por medio del juicio de tres (03) expertos, uno (01) especialista en el área metodológica y dos (02) con la formación académica y experiencia laboral suficiente para ser considerados como expertos en la temática tratada por la presente investigación (Ver Anexo C y D).

Confiabilidad

Respecto a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2010:296) manifiestan: "es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares". Por ello, el instrumento fue sometido a comprobación mediante la prueba de Cronbach, definida por los mismos autores de la cita anterior como:

Un coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach que requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición: simplemente se aplica a la medición y se calcula el coeficiente (p. 354).

Lo antes expuesto, hizo necesaria la aplicación del procedimiento indicado por Carmines y Zeller (1998) para calcular el coeficiente α :

Sobre la base de la varianza de los ítems, aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{\left[(N-1) \left(\frac{1 \sum s^2 (Y_i)}{s^2_x} \right) \right]}$$

Donde N es igual al número de ítems de la escala. “ $\sum s^2 (Y_i)$ ” es igual a la sumatoria de las varianzas de los ítems y s^2_x es igual a la varianza de toda la escala.

La aplicación de la fórmula anterior proporcionó un coeficiente de confiabilidad de 0,91, lo cual permitió evidenciar el grado de confiabilidad de los instrumentos para recolectar la información requerida por la presente investigación. (Ver Anexo E).

Técnicas de Análisis y Presentación de la Información

El análisis de la información, requerirá del uso de procedimientos asociados con la clasificación, codificación, tabulación y análisis de los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos elaborado para tal fin, con el objeto de lograr el cumplimiento de los objetivos trazados por la propuesta de

un plan financiero estratégico para la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A. En este sentido Duarte y Parra (2012), destacan lo siguiente:

El análisis de información parte desde la simple recopilación de información y lectura de textos hasta la interpretación. Es decir, el análisis es una actividad intelectual que logra el arte o la virtud de perfeccionar capacidades profesionales por parte del analista; todo esto gracias al empleo de métodos y procedimientos de investigación, ya sean cuantitativos o cualitativos que le permiten separar lo principal de lo accesorio y lo trascendental de lo pasajero o superfluo. (p. 95)

Por consiguiente, el análisis de los datos se realizó mediante la tabulación manual, permitiendo obtener un índice de respuestas para proceder a la elaboración de cuadros con sus respectivas frecuencias y porcentajes, de esta manera se realizó un análisis desde el punto de vista cuantitativo de los datos recolectados para la elaboración de la propuesta.

Cuadro 2
Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer un plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C.A.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem	Técnicas e Instrumentos	Fuentes
1-Diagnosticar los procesos que contribuyan a la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A.	Procesos que contribuyan a la creación de valor	Tiene como premisa fundamental conocer cuales procesos se llevan a cabo que contribuyen para la creación de valor.	-Planificación Estratégica - Preparación de Presupuesto - Esquema de remuneración e incentivos	1, 2, 3, 4, 5, 6.	Encuesta Cuestionario	Trabajadores de Agropecuaria Punta Larga, C.A.
2-Identificar los factores internos y externos para la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A.	Factores Internos Factores Externos	Consiste en hacer una evaluación externa e interna de la empresa donde se contemple sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el alcance de los objetivos que se propongan.	-Fortalezas -Debilidades -Oportunidades -Amenazas	7, 8, 9, 10, 11, 12.	Encuesta Cuestionario	
3-Determinar el tipo de análisis financiero que utilizan para medir la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A.	Análisis financiero	Información financiera que analizan para evaluar el desempeño de la empresa en el proceso de creación de valor.	-Tasa de crecimiento de ventas - Estructura de Capital - Flujo de Caja - Inflación -EVA	13, 14, 15, 16, 17, 18.	Encuesta Cuestionario	

Autor: Elaboración Propia (2015)

SECCIÓN IV

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

Resultados

En esta Sección se reflejan los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento del cuestionario, con el cual se obtuvo información pertinente para este trabajo investigativo, información proporcionada por las personas que formaron parte de la muestra objeto de estudio, en ese sentido, buscando dar respuesta a las interrogantes establecidas para así hallar la solución al problema planteado a lo largo de este trabajo. Los resultados obtenidos del instrumento aplicado se sometieron al análisis con el objeto de lograr la elaboración de la propuesta en cuanto a un plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A. el cual contribuirá a tener un enfoque hacia el largo plazo y en la búsqueda de estrategias para el crecimiento.

Es importante destacar que los resultados obtenidos fueron analizados con respecto a las bases teóricas, con la finalidad de servir de soporte en cuanto a la profundidad requerida para esta investigación, asimismo las dudas presentadas a los encuestados fue aclarada en su momento, suministrándoles orientación, al mismo tiempo, se les ofreció, con base a sus respuestas, explicación oportuna en cuanto a la necesidad de desarrollar un plan financiero estratégico para la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A.

Para el desarrollo del cuestionario aplicado se realizó con secciones de preguntas cerradas las cuales incluyen valor relativo (por ciento) y valor absoluto (frecuencia), acompañadas con respuestas abiertas, con la finalidad de justificar la necesidad de un plan financiero para la creación de valor, el mismo fue aplicado al personal directivo

y del área de finanzas de la empresa objeto de estudio, las respuestas se presentan mediante tablas y gráficos con sus respectivos análisis.

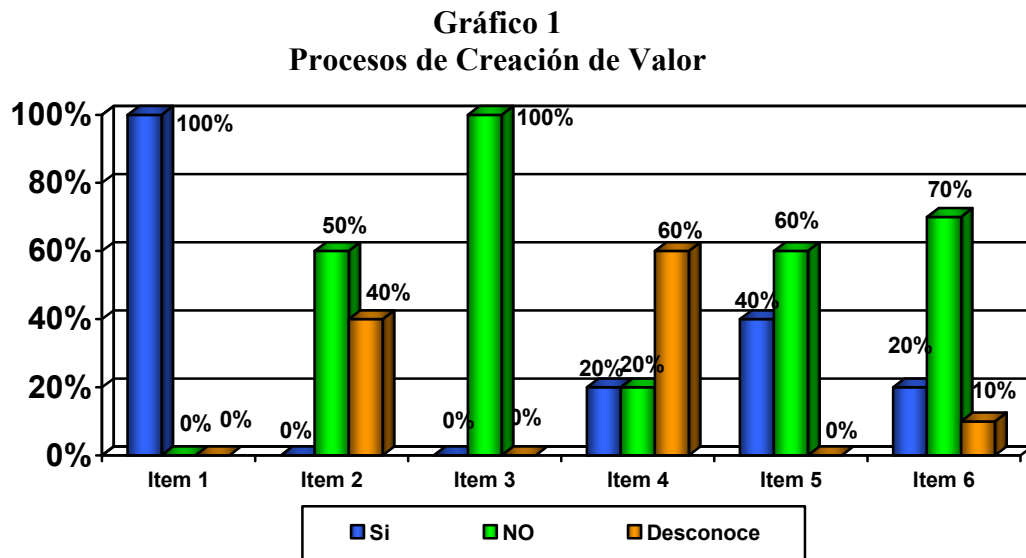
A continuación se presenta el primer objetivo de la investigación el cual consistió en el diagnóstico de los procesos que contribuyan a la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A. el mismo estuvo conformado por las siguientes preguntas:

Tabla 1
Procesos de Creación de Valor

Ítem		Sí		No		Desconoce		Total
		F	%	F	%	F	%	
1.	¿Conoce usted la identidad corporativa (misión, visión, valores) de la empresa?	10	100	0	0	0	0	10
	Cuál? _____							
2.	¿Se utiliza en la empresa una planificación estratégica con estrategias definidas por escrito?	0	0	6	60	4	40	10
	Cuáles? _____							
3.	¿Se cuenta en la empresa con un presupuesto que les permita conocer la cantidad de inversión que requiere?	0	0	10	100	0	0	10
	Cómo le parece? _____							
4.	¿Se realiza el proceso de toma de decisiones tomando en cuenta la creación de valor?	2	20	2	20	6	60	10
	Cómo? _____							
5.	¿Se toman medidas para incentivar a quienes participan en el alcance de los objetivos?	4	40	6	60	0	0	10
	Cuáles? _____							
6.	¿Se tiene establecido en la empresa indicadores de gestión que permitan medir el alcance de los objetivos?	2	20	7	70	1	10	10

	Cuáles? _____
--	------------------

Fuente: Elaboración Propia (2015)



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Las respuestas obtenidas con respecto a los procesos relacionados con la creación de valor permiten apreciar en los encuestados conocimiento de la existencia de la identidad corporativa (misión, visión y valores), permitiendo a su vez tener una visión general de la organización, sin embargo lo consideran más por un tema de identificación empresarial que por hacer énfasis en esos elementos para establecer planes o estrategias los cuales busquen alcanzar objetivos, tanto es así cuando los objetivos y estrategias no se encuentran definidos por escrito, no se elaboran presupuestos y no se cuenta con indicadores de gestión, por lo que no hay actualmente parámetros definidos y un patrón de referencia para saber si se está yendo hacia el mismo norte definido por los directivos, por lo que se infiere que tampoco han sido comunicados al personal, lo cual representa un resultado desfavorable para la misma dificultando la toma de decisión, por cuanto no se toman

las previsiones necesarias, lo que conlleva a que ocurra algún acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos.

Desde una perspectiva global, se tiene que en la dimensión correspondiente a los procesos de creación de valor se evidencian debilidades que puedan estar afectando el desempeño general del porque no se trabaja en función a objetivos para la creación de valor; razón, entre otras, por la que se hace necesario establecer el plan financiero estratégico propuesto en el presente estudio.

A continuación se presenta el segundo objetivo de la investigación el cual consistió en la identificación de los factores internos y externos para la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A., el mismo estuvo conformado por las siguientes preguntas:

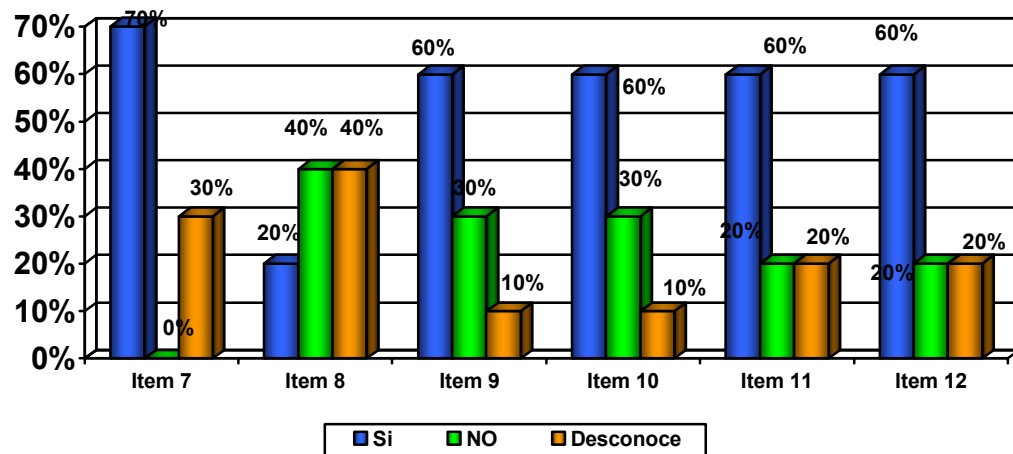
Tabla 2
Factores internos y externos

Ítem		Sí		No		Desconoce		Total
		F	%	F	%	F	%	
7.	¿Se tienen identificado los inductores de valor de cada unidad de negocio?	7	70	0	0	3	30	10
	Cuáles? _____							
8.	¿Se realiza retroalimentación con la opinión de los clientes en relación a la calidad de los productos y servicios?	2	20	4	40	4	40	10
	Cómo? _____							
9.	¿Tienen en cuenta las fortalezas que la empresa tiene presente?	6	60	2	20	2	20	10
	Cuáles? _____							
10.	¿Tienen en cuenta las debilidades que la empresa tiene presente?	6	60	2	20	2	20	10

	Cuáles? _____							
11.	¿Tienen en cuenta las oportunidades que la empresa tiene presente?	6	60	2	20	2	20	10
	Cuáles? _____							
12.	¿Tienen en cuenta las amenazas a las cuales está expuesta la empresa?	6	60	2	20	2	20	10
	Cuáles? _____							

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Gráfico 2
Factores internos y externos



Fuente: Elaboración Propia (2015)

El gráfico refleja en cuanto a la mayoría de los encuestados la interrogante sí se tiene identificado los inductores de valor por cada unidad de negocio, manifestaron que sí, con la finalidad de conocer cuál es la unidad de negocio más rentable, y la que genera mayor valor a la organización, sin embargo lo interesante resultó ser que no hay objetivos o metas definidas, para en función a ello exigir la mejora continua o tener esa guía la cual indique si el ritmo que se lleva es el correcto.

Por otra parte, el hecho de no medir la percepción de los clientes y su nivel de inconformidad, conlleva a no conocer si realmente se está trabajando en función del valor a proporcionar, por la calidad del producto y servicio; cuando los clientes deben representar un nivel de importancia superior por ser quienes contribuyen a la generación de valor.

Es importante destacar la importancia de adecuar el negocio a las exigencia de hoy día y sobre todo a medirlo en función a la competencia así como el aporte generado por quienes ven el negocio desde afuera, en el entendido que se benefician o se perjudican por las decisiones internamente llevadas a cabo.

Tomando como recomendación lo expresado por Delgado (2011, p. 75) cuando menciona que las estrategias “pueden fallar también cuando los decisores o estrategias se rehúsan a cambiar las estrategias que les dieron éxito en el pasado, sobre todo si no hace caso de las señales del medio ambiente”, es decir, cuando no se evalúa el entorno, las condiciones cambiantes sin tomar en cuenta la percepción de los clientes porque nunca les ha hecho falta, no quiere decir que se descuiden cuando está demostrado que la opinión de ellos, es fundamental para la retroalimentación que permitirá mejorar los procesos de la organización así como recibir la opinión de los trabajadores, proveedores y accionistas.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por los factores internos y externos, se permitió la elaboración de la matriz FODA la cual describe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee y afectan a la empresa, tal cual se muestra a continuación en el Cuadro 3:

Cuadro 3
Matriz FODA de la empresa Agropecuaria Punta Larga, C. A.

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	1. Presencia de un organigrama estructural de la organización. 2. Poseen identidad corporativa. 3. Personal calificado y con experiencia. 4. Ubicación geográfica estratégica del negocio. 5. Visión de desarrollo y crecimiento organizacional. 6. Contar con una marca de Calidad por Fondonorma. 7. Controles internos auditorías interna y externa.	1. Poca diversidad de líneas de negocio. 2. Falta de aplicabilidad de una planificación estratégica. 3. No se aprecia cultura de creación de valor. 4. No existe un manual de normas y procedimientos. 5. Poca presencia de indicadores de gestión. 6. No se trabaja con presupuesto. 7. No se realiza flujo de caja proyectado.
EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
1. Financiamiento de la banca a una tasa preferencial del 13 por ciento. 2. Exoneración de impuesto sobre la renta. 3. Tecnología de punta. 4. Aplicar herramientas financieras que permitan crear valor. 5. Ingresar en nuevos mercados. 6. Crear nuevas líneas de productos.	1. Establecer estrategias financieras aprovechando el financiamiento externo con atractiva tasa de interés. 2. Realizar inversiones que contribuyan a la creación de valor en vista de contar con la exoneración de ISLR que les permite hacer reinversión y con la tecnología de punta para definir y emprender la estrategia. 3. Desarrollar un plan financiero estratégico contando con el personal calificado con experiencia para la creación de valor.	1. Expandir sus líneas de negocios al contar con financiamiento externo a tasa de interés por debajo al nivel de inflación y aprovechar la reinversión de ISLR. 2. Documentar la planificación estratégica, los procesos, normas y políticas que permitan tener una orientación clara de que se quiere y hacia dónde se dirige el negocio. 3. Desarrollar una cultura de creación de valor permitiendo a la empresa alcanzar estándares de calidad en todos sus procesos y así posicionarse de manera efectiva en el mercado.
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA
1. Regulaciones y disposiciones Gubernamentales. 2. Escases de insumos y materia prima. 3. Inflación elevada que incrementa la estructura de costos. 4. Condiciones ambientales. 5. Situación política y financiera del Estado. 6. Dificil acceso a las divisas para importar equipos y tecnología.	1. Desarrollar enfoque de gerencia estratégica para contrarrestar tanto las condiciones contrarias del ambiente, como las regulaciones cambiantes emitidas por el Estado. 2. Al contar con una marca de Calidad por Fondonorma única a nivel nacional permite tener liderazgo comparativo en el mercado. 3. Proponer alianzas estratégicas con proveedores de insumos o materia prima para garantizar la producción plena.	1. Elaborar un manual de normas y procedimientos con políticas que orienten las operaciones de la empresa para atenuar los riesgos latentes. 2. Profundizar en los análisis de gestión operativa financiera para proyectar los recursos que se necesitan, con la finalidad de mitigar el riesgo a que se expone la empresa ante la situación del mercado nacional. 3. Diversificar la producción incluyendo nuevas líneas de negocios e incluso incluir la parte pecuaria ya que la empresa actualmente está siendo agrícola con solo tres cultivos.

Fuente: Elaboración Propia (2015).

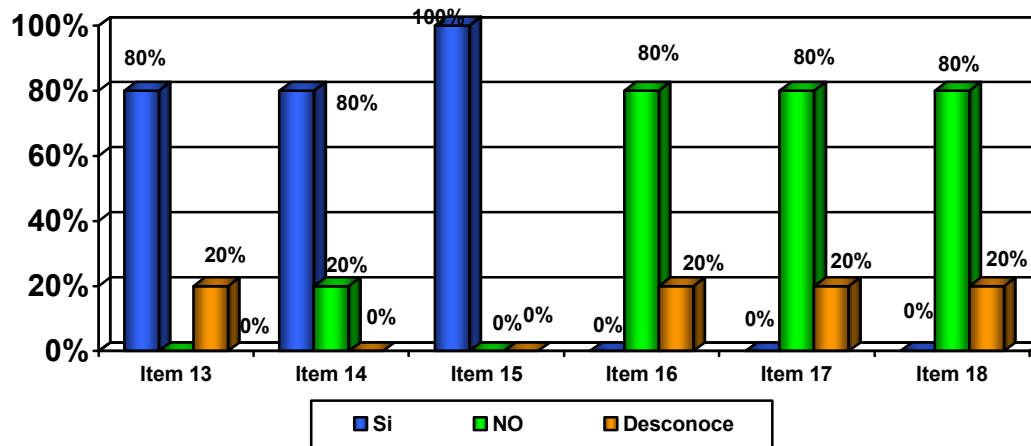
A continuación se presenta el tercer objetivo de la investigación el cual consistió en la determinación del tipo de análisis financiero que utilizan para medir la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A., el mismo estuvo conformado por las siguientes preguntas:

Tabla 3
Evaluación de la Información Financiera

Ítem		Sí		No		Desconoce		Total
		F	%	F	%	F	%	
13.	¿Se toman en cuenta la tasa de crecimiento de las ventas además de la facturación en bolívars por unidades o kilogramos?	8	80	0	0	2	20	10
	Por qué? _____							
14.	¿Se tiene contemplado para la estructura de capital el financiamiento externo?	80	80	2	20	0	0	10
	Por qué? _____							
15.	¿Se evalúan los resultados financieros a través de informes en presentaciones?	10	100	0	0	0	0	10
	Por qué? _____							
16.	¿Se realiza flujo de caja proyectado para identificar la cantidad de capital de trabajo que se requiere así como la fuente de financiamiento a la cual se pueda optar para futuras inversiones?	0	0	8	80	2	20	10
	Por qué? _____							
17.	¿Se toman en cuenta indicadores macroeconómicos como la inflación para hacer proyecciones financieras?	0	0	8	80	2	20	10
	Cuáles? _____							
18.	¿Se utilizan indicadores económicos financieros para medir la creación de valor?	0	0	8	80	2	20	10
	Cuáles? _____							

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Gráfico 3
Evaluación de la Información Financiera



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Los resultados obtenidos para la evaluación de la información financiera resulta importante el hecho de evaluar el crecimiento de las ventas por unidades o por kilogramos debido a que sí solo se toma en cuenta lo indicado por la facturación, pudiese confundirse el crecimiento de las ventas por el efecto de la inflación, de allí resulta clave evaluar las unidades o kilogramos para apreciar el crecimiento real de las ventas.

Resulta positivo el hecho de que para la estructura de capital, se tenga contemplado utilizar financiamiento externo a tan atractiva tasa de 13%, frente a los niveles de inflación muy superior, resulta entonces conveniente evaluar el riesgo financiero en función a la capacidad de pago por la liquidez que posea la empresa, ser más agresivo en cuanto a financiamiento se refiere para hacer inversiones productivas generadoras de valor; para ello resulta fundamental la necesidad de planificar la mayor cantidad de recursos requeridos para cumplir con los objetivos, ya que actualmente no lo están haciendo lo cual produce incertidumbre e incurren en riesgos de no cumplir compromisos necesarios y desconocer la prioridad de ellos.

Por otra parte el hecho de evaluar los resultados financieros de las operaciones efectuadas con fechas comparativas es importante, sin embargo el estar limitado en cifras históricas, no es garantía de obtener resultados ecuánimes para la toma de decisiones, debido a la distorsión de la economía y factores como la inflación, al respecto Indacochea (1992:25), menciona “cada empresa le afecta en forma diferente el proceso inflacionario, según cuál sea su actividad, el entorno en el que se desenvuelve y la habilidad de su administración para manejar y enfrentarse a la situación”, por lo que se hace necesario dentro del análisis financiero, incluir este elemento para proyectar la información financiera estableciendo estrategias que anticipen sus efectos.

Aunado a estar limitados a conocer el comportamiento en cifras históricas, no llevan a cabo análisis en función de indicadores, por lo que el proceso de toma de decisiones está sufriendo una debilidad importante para análisis estratégicos para así poder establecer patrón de referencia con el pasado y de ser posible con la competencia, por lo que se hace necesario incluir indicadores económicos financieros que permitan medir la evolución de la creación de valor en función de los objetivos propuestos para tal fin.

En términos generales, los resultados para la dimensión correspondiente al tipo de análisis financiero, se presentan debilidades que pueden ser superadas con la ayuda de un plan financiero estratégico elaborado en función de la situación país y la realidad interna de la empresa para lograr obtener mejores resultados, así como funcionar como herramienta de medición y dirección estratégica para la creación de valor.

Conclusiones del Diagnóstico

Luego de haber analizado e interpretado los resultados obtenidos, y haber indagado en un conjunto de materiales bibliográficos bien nutridos, se resaltan los aspectos más importantes que surgieron en el transcurso de la realización de la presente investigación, constituyendo así una visión global en torno a los principales hallazgos del trabajo, así como de los objetivos que se plantearon, los cuales permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

En primer lugar destacando la importancia del plan financiero estratégico propuesto para la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A., se ofreció con la posibilidad de impulsar su crecimiento y mejora continua a través de un enfoque preventivo y proactivo buscando establecer estrategias que ayuden al cumplimiento de los objetivos, en ese sentido brindó la posibilidad de evaluar una manera dinámica distinta al enfoque tradicional que se viene realizando con la información proporcionada por los estados financieros, los cuales contienen cifras a valores históricos y se desvirtúan en el tiempo por la inflación, de allí la búsqueda necesaria de ser más estratégicos así como mejorar la toma de decisión al momento de proyectar y medir el comportamiento de la empresa en función de los resultados económicos que logren mejorar la efectividad.

Los resultados obtenidos permitieron conocer que la empresa cuenta con componentes de una planeación estratégica como misión, visión, valores, organigramas, los mismos están formalizados, sin embargo, su aplicabilidad ha venido funcionando más hacia la identificación de la empresa, así como el plan de reinversión siendo lo más próximo que tienen a un plan financiero, pero el mismo se realiza como cumplimiento de un requisito fiscal, más no se encuentran estos elementos dentro de una planificación que contemple objetivos aspirados en el mediano o largo plazo para trabajar en función de la creación de valor.

En vista de que se viene trabajando con operaciones a corto plazo, más hacia resolver los acontecimientos del día a día, sin tener en cuenta escenarios futuros o proyección a largo plazo, es evidente que necesitan de instrumentos de planificación que permitan conocer la necesidad de los recursos y el estimativo de consumo para la producción deseada a obtener en fechas claves, en la encuesta aplicada informaron que se les ha presentado acontecimientos imprevistos ocasionándoles fuerte erogaciones de dinero que pudieron ser estimada como por ejemplo: reparación de maquinarias y de equipos, pago de impuestos, falta de insumos principales en pleno proceso de producción, entre otros, que al ser contemplados en un plan financiero esto hubiera disminuido el impacto causado en los estados financieros.

Es importante destacar la propuesta presentada en cuanto está orientada a encaminar a la organización para tener una visión sistémica donde se contemplen las variables del entorno y permita mejorar la toma de decisiones, es por ello se sugiere tomar en consideración posibles acontecimientos basándose en los hechos históricos y en indicadores los cuales alerten sobre los cambios que habría de hacer con base al valor del dinero en el tiempo, en este sentido se hace énfasis en la importancia de proyectar la información financiera buscando el crecimiento de la empresa, trazándose objetivos con diferentes estrategias permitiendo así facilitar el camino de lograrlo, con el fin último a alcanzar la creación de valor tanto para los accionistas como para las partes interesadas, que luego activaran fases de control en el seguimiento y evaluación de los resultados.

Las crisis que actualmente está atravesando el país dificulta la estabilidad de los escenarios económicos, por ello se debe prever con estimaciones o análisis de sensibilidad, donde se contemplen diversos factores que puedan beneficiar o perjudicar a la empresa, configuran un escenario complejo y para muchos preocupante, por eso estar atento a los cambios resulta fundamental. Las empresas

agropecuarias no deben concentrarse solo en la producción a obtener en el corto plazo, sino buscar la manera de expandir o diversificar para ser más competitivas.

Estas empresas deben tener en cuenta que el país se encuentra en el convenio de MERCOSUR el cual implica competir con los productores de países vecinos y para ello deben ser más efectivos en cuanto al manejo de sus recursos.

Por otra parte un indicador como el Valor Económico Agregado (EVA) permitirá conocer la creación de valor en función de los recursos invertidos sirviendo como referencia para estudiar la posibilidad de un sistema de pago orientado en función a los resultados económicos.

En los resultados obtenidos prácticamente se observaron tres problemas fundamentales como son la falta de estrategias financieras para el largo plazo, siendo específicamente el poco aprovechamiento de un financiamiento a tasa preferencial, no llevar a cabo análisis de la información financiera a través de indicadores y la no evaluación del entorno, lo cual implica la falta de herramientas necesarias para mejorar la toma de decisión.

Ante toda la situación planteada se puede observar para alcanzar la realización de un plan financiero estratégico orientado a la creación de valor en este tipo de empresas, es necesario es realizar siempre un diagnóstico financiero para conocer dónde están y hacia dónde quieren ir en función de la estrategia general y las estrategias financieras para los objetivos que desean alcanzar, contemplando no sólo el qué se quiere lograr, sino cómo, cuándo, dónde y para qué, midiendo el resultado que se vaya obteniendo para mitigar riesgos que impidan crear valor y estar atentos a las oportunidades de negocios presentes.

SECCIÓN V

LA PROPUESTA

Plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias.
Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A.

Presentación de la Propuesta

Tras la investigación realizada se torna evidente que las empresas del sector agropecuario representan un eje fundamental en los mercados económicos a nivel mundial y por supuesto en Venezuela, las mismas, requieren de planificación financiera estratégica para así proyectar los recursos necesarios dirigidos hacia su crecimiento y poder a su vez identificar los escenarios presentes a favor o en contra, de esta manera buscar las opciones pertinentes con el fin de alcanzar el objetivo establecido. Es notoria la necesidad que estas empresas fortalezcan sus procesos, contando con un personal de calidad en todas sus áreas, así como el aprovechamiento de las herramientas de apoyo indispensables para ello.

Dicho esto, es palpable la necesidad presente en las empresas agropecuarias de contar con instrumentos apropiados los cuales permitan alcanzar la creación de valor, por lo tanto, esta propuesta representa una herramienta útil para todas aquellas empresas que deseen crecer en la medida se vayan revisando internamente y busquen opciones frente a los factores externos. El objetivo de toda empresa debe ser la creación de valor.

Por lo anteriormente expuesto y basados en los objetivos desarrollados en esta investigación, así como en el análisis FODA implementado dentro de la organización, se propone el desarrollo de un plan financiero estratégico para la creación de valor en

empresas agropecuarias. Caso Agropecuaria Punta Larga, C. A., el cual permitirá proyectar los recursos requeridos y las posibles estrategias para alcanzar los objetivos, los cuales permitirán obtener creación de valor, el mismo debe quedar bajo el liderazgo de un representante de las finanzas, sin embargo su desarrollo será el aporte que cada integrante de la organización, basado en su experiencia y requerimientos necesarios, busque la forma de ampliar la oportunidad de crecimiento, desarrollo y proyección al largo plazo, así como, el mejoramiento de los procesos, integración de las áreas y la toma de decisiones, los cuales son puntos claves para que una empresa no se estanque y aproveche las oportunidades presentes en su entorno para maximizar sus ganancias.

Quienes dirigen empresas agropecuarias deben comprender la importancia de las finanzas para su evolución, hoy por hoy es inevitable escapar de los problemas económicos pero en la medida que se encuentren preparadas para afrontar los desafíos y busquen las alternativas para su crecimiento disminuirán las probabilidades de involución.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proponer plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A.

Objetivos Específicos

Describir elementos de una gerencia en empresas agropecuarias que impulse la creación de valor.

Definir el análisis estratégico que contribuye a la creación de valor.

Promover indicadores económicos financieros relacionados con la creación de valor.

Diseñar plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A.

Justificación de la Propuesta

Hoy día debido a los constantes cambios en la economía a nivel global y nacional se hace necesario desde el sector agropecuario, por ser un sector el cual puede ser considerado, particularmente, desde el auge petrolero, no valorado en su máxima expresión o potencial: la necesidad de desarrollar un plan financiero para las empresas pertenecientes al citado sector, el cual permita detenerse a pensar en su crecimiento con la búsqueda de respuestas para el qué, cómo, cuándo, dónde y por qué hacerlo, visualizando las oportunidades presentes y las opciones para contrarrestar las debilidades o amenazas que acechan aspectos, cuyas características necesitan un ajuste en cuanto a las actividades realizadas.

Realizar un aporte a las empresas del sector agropecuario, en este caso tomando como objeto de estudio Agropecuaria Punta Larga, C. A., se considera desde esta investigación valioso, porque se es de la idea de no solo contemplar la importancia de la soberanía alimentaria sino de la pertinencia en cuanto aplicación de alternativas o recursos estratégicos para encontrar y consolidar la relación ganar-ganar de todos los involucrados en el proceso integral de las empresas agropecuarias. La propuesta de esta investigación ofrece un instrumento de apoyo, el cual permitirá la evaluación del entorno y la situación interna, con el propósito de lograr Creación de Valor, el mismo debe ser elaborado por personas que estén en conocimiento de la condición

macroeconómica del país, así de esta manera puedan prever o anticiparse a futuros escenarios con la finalidad de poder ahorrar comprando con antelación o invertir en activos no monetarios, buscando de esta forma estrategias para lograr mejoras frente a los niveles de inflación presentados en el país.

Fundamentación de la Propuesta

La aplicación práctica de esta investigación está fundamentada por el diseño de un Plan Financiero Estratégico para la Creación de Valor en Empresas Agropecuarias. Caso Agropecuaria Punta Larga, C. A.; dicho plan permitirá cuantificar lo descrito en la planificación estratégica, para evaluar las alternativas disponibles que permitan alcanzar los objetivos, así como también pasará a ser una herramienta de control al llevar el seguimiento de su cumplimiento, buscando a través de estrategias financieras el fin último aumentar: la Creación de Valor.

El hecho de contar con un plan financiero estratégico contribuirá a la integración entre el área de producción y administración, porque les permitirá mantenerse informados uno al otro, es decir, será un gran aporte a la efectividad de los procesos, por otra parte incentiva a evaluar la estructura de capital con la finalidad de optar al financiamiento externo de acuerdo a la disponibilidad del flujo de caja, para ello se hará imprescindible la utilización de esta herramienta para estimar los recursos, dándole un debido uso al capital de trabajo que permitan la creación de valor.

Es así como, en la medida que continúen creciendo las operaciones de la empresa se hace necesario no perder el enfoque concentrándose sólo en los detalles, sino que siempre debe existir el pensamiento estratégico para buscar la forma de alcanzar los objetivos, es por ello, lo interesante de contar con una herramienta en la cual, el simple hecho de elaborarla, invita a los involucrados a trabajar en equipo, donde los responsables de la dirección, contemplen la sostenibilidad financiera de la empresa

desde un punto de vista estratégico identificando sus fortalezas y debilidades, pero también evaluando el entorno ante las oportunidades y amenazas presentes, con la finalidad de contrarrestar lo negativo y fortalecer lo positivo.

Lo anteriormente expuesto se soporta en el hecho de que la planificación financiera llevará a cabo sus funciones con base a los fundamentos establecidos para lograr la mejora continua, creación de riqueza para los accionistas y beneficio a todas las partes integrantes de la empresa, en la medida de generar crecimiento y se fortalezca, todos estarán siendo favorecidos, pero si se descuida su progreso, si se hace un manejo irresponsable pudiendo atribuirse a la situación de la economía no habiendo buscado alternativas posibles, el fracaso también perjudicará a todos, especialmente a los accionistas por asumir el mayor riesgo de su capital.

Estructura de la Propuesta

La estructura de la propuesta está diseñada de acuerdo a las características y necesidades de la empresa objeto de estudio, en particular perteneciente al sector agropecuario, las cuales fueron identificadas en la etapa de recolección y análisis de datos, de tal forma que estén dirigidas a atender la problemática existente, en cuanto a la proyección de la información financiera estableciendo estrategias basadas en evaluación previa y estimaciones, las cuales permiten prever los recursos que se requieren para invertir y los medios para alcanzarlo, tomando en consideración el financiamiento interno o externo, de acuerdo al costo de oportunidad presente, así como indicadores viables para monitorear la gestión, todo orientado con la finalidad de lograr creación de valor.

En ese sentido a continuación se abordará el desarrollo de cada objetivo específico que tienen como fin lograr alcanzar satisfactoriamente el objetivo general.

Fase I

Elementos de una gerencia para empresas agropecuarias que impulse la creación de valor

La gerencia de empresas agropecuarias se ha convertido en una actividad compleja, esto debido al aumento en el volumen de sus operaciones lo cual reclama una mayor demanda de los recursos aunado al buen control requerido por la buena administración de los mismos, en el entendido que si los accionistas deben aportar grandes capitales para operar, estos también esperan la compensación por el riesgo asumido. En cuanto a variables a manejar para armonizar el desempeño de las organizaciones se encuentran: la inflación la cual afecta la estructura de costos, necesidades de inversión, una estructura de capital idóneo de financiamiento interno o externo, políticas agrícolas variantes, cumplimiento de leyes y las innovaciones tecnológicas, todos estos elementos producen cambios que exigen a los gerentes sean capaces de adaptarse y tomar decisiones oportunas para alcanzar el propósito de la producción, liquidez, rentabilidad y crecimiento del negocio agropecuario.

En este sentido es importante considerar que la gerencia de empresas agropecuarias se define como el proceso de toma de decisiones mediante el cual los recursos limitados son colocados entre un número de opciones de producción, para organizar y operar el negocio agropecuario satisfaciendo así, los objetivos planteados. Esta definición reconoce que la gerencia resuelve problemas y toma decisiones sobre qué y cuánto se quiere hacer, cómo se va a hacer, dar seguimiento con el cumplimiento disciplinado de verificar que se efectúen los procesos propuestos y cómo se ha realizado con el fin de tener una visión integral y un mayor control de las operaciones de la empresa.

Por lo tanto para las empresas agropecuarias es importante tener en cuenta estos elementos que contribuirán al éxito de la gestión, tales como:

Toma de decisiones

En cuanto a este proceso la gerencia general debe tener en consideración llevar el mensaje a las áreas de producción y administración en función del valor, mediante una cuidadosa interpretación en el lenguaje del negocio, la meta primordial es lograr que todos y cada uno de los miembros entiendan que pueden crear valor a través de sus acciones sobre cómo y dónde se asignan los recursos de la empresa.

En este sentido las decisiones del gerente deben llevarlo a manejar y organizar todos sus recursos de la manera más eficiente y rentable, para así alcanzar buenos resultados.

El gerente al momento de tomar sus decisiones para resolver o prevenir problemas debe anticiparse a escenarios adversos y aprovechando las oportunidades presentes, para elegir lo más conveniente entre varias opciones. La toma de decisión gerencial implica un análisis exhaustivo de la situación a abordar, la evaluación de los recursos materiales y humano con los cuales cuenta para dar respuesta efectiva a las circunstancia planteada, con el fin de tomar decisiones acertadas oportunas para el buen desarrollo de los procesos de la empresa a la cual dirige, por lo tanto la toma de decisión hace al gerente responsable de las consecuencias, trayendo consigo estas, un impacto positivo o negativo para la empresa.

Comunicación

En este proceso es fundamental ya que de por sí el ser humano es un ser social, originando esto el intercambio de ideas o información, emociones, valores, entre otros aspectos, los cuales pueden ser beneficiosos o no para su desarrollo.

La comunicación resulta imprescindible para que las personas comprendan la creación de valor y descubran cómo sus decisiones influyen en el volumen del valor creado, así mismo resulta indispensable para el desarrollo armonioso del clima organizacional, por eso desde el momento en que representantes de la gerencia de una empresa intercambia información con los integrantes de la misma o con personas del medio externo haciendo uso correcto de los elementos de la comunicación, hace posible gerenciar con acierto, siempre y cuando se tome en cuenta la utilización de un lenguaje, el cual valore el tipo de receptor que recibirá la información, un mensaje cuyo codificación responda a las condiciones presentes, prevaleciendo por supuesto la claridad y coherencia de la información transmitida en el mensaje, al mismo tiempo que se valore el contexto, para de esta manera garantizar la interpretación correcta del mensaje transmitido.

Uno de los factores de éxito necesarios para una comunicación efectiva es qué tan bien se enseña el concepto del valor y cómo lo reciben. Se pueden tomar decisiones inteligentes únicamente cuando la aplicación de los conceptos del valor se define, refuerza, analiza clara y plenamente. Esto se logra traduciendo el lenguaje del valor al lenguaje de las operaciones. Por ejemplo el lenguaje del valor utiliza el término eficiencia del capital. Cuanto más eficiente sea el capital, mayor será el valor que aporte.

Funciones Generales

El proceso gerencial se lleva a cabo a través, de cuatro aspectos que constituyen la base de una buena organización, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar métodos, principios y técnicas correctamente; estos aspectos son identificados usualmente como funciones, las cuales son: planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Planificar: La función de planificar se refiere a aquella parte del proceso gerencial que tiene el cual decide acerca de lo que debe ser logrado y cómo conseguirlo. Esta es la función más elemental ya que define los objetivos, los pasos a seguir, procedimientos y políticas para alcanzar tales objetivos. Una adecuada planificación es el pre-requisito inseparable para el rendimiento efectivo de organización, dirección, control y evaluación.

El punto de partida de la planificación es la comunicación, que hace posible conocer a fondo distintas situaciones, determinar las principales metas y elegir la mejor combinación de medios para lograrlas.

La gerencia de una empresa agropecuaria realiza la función de planificación cuando ejecuta actividades tales como:

- a. Fijar metas y objetivos alcanzables para la empresa.
- b. Reconocer e identificar los problemas de la empresa y plantear soluciones.
- c. Buscar y utilizar información de interés para su empresa.
- d. Considerar las diversas opciones de siembras, las cuales se tienen para el próximo ciclo basado en el rendimiento que produzca cada una por la ocupación de un mismo lote de tierra.
- e. Estudiar las mejores opciones de compra de la maquinaria y equipos necesarios.
- f. Fijar las prioridades de cada nuevo día de trabajo.
- g. Establecer lo que espera ganar durante el año.

Organizar: El propósito de la función de organizar, es facilitar el cumplimiento de los objetivos por medio de la agrupación y asignación de actividades y por la delegación de la autoridad, tanto como sea necesario. El resultado de este proceso es

una estructura organizada, a través de la cual las actividades son efectivamente más coordinadas, controladas y realizadas.

Esta función está vinculada a la planificación con las actividades que se realizan mediante las funciones de dirección y control. Es de hacer notar que si no se encuentra con una estructura la cual defina quién es el responsable de hacer determinada tarea, es imposible realizar cualquier actividad de dirección o de control.

En fin, organizar permite crear un sistema armónico de división del trabajo y de operaciones para su negocio.

La gerencia debe realizar la función de organización cuando ejecuta actividades tales como:

- a. Decidir quién va a ser el jefe de campo y su encargado de maquinaria.
- b. Asignar tareas al personal.
- c. Explicar al encargado de campo que debe tomar en cuenta las instrucciones del técnico.
- d. Establecer un programa periódico de mantenimiento de maquinaria.
- e. Establecer el arreglo y limpieza de los depósitos de plaguicidas e insumos.
- f. Dividir la finca en lotes de siembra para facilitar el trabajo.
- g. Establecer los potreros y su rotación.

Dirigir: La función de dirección se encuentra en las actividades que realiza el gerente para dirigir y motivar a los subordinados durante el desarrollo de sus trabajos, para obtener los resultados deseados. Para ello es necesario comunicar, motivar a las personas, delegar, resolver los problemas presentados y asumir responsabilidades.

La gerencia realiza la función de dirección cuando ejecuta actividades tales como:

- a. Analizar y tomar decisiones para resolver los problemas que se presentan.
- b. Tomar decisiones sobre la siembra, compra de insumos, venta de cosechas, contratación o despido de personal.
- c. Hacer cumplir las decisiones que ha tomado.
- d. Asumir la responsabilidad por la seguridad laboral del personal.
- e. Escuchar a un obrero para entender por qué descuidó una labor.
- f. Crear estímulos motivadores a su equipo de trabajo.

Controlar y Evaluar: La función de control y evaluación, incorpora todas aquellas actividades las cuales aseguran que lo logrado en el proceso está de acuerdo con lo planeado. Una parte importante del control gerencial se ejerce a través de la evaluación de resultados, detección de problemas y definición de acciones correctivas.

La función de control, es una de las menos comprendidas en la gerencia de fincas; por ser vista está, por un grupo significativo de la población, como sólo restricciones, normas y registros, las cuales ocasionan más trabajo. En realidad la función de control, es algo positivo en la medida en que es un instrumento, para lograr los objetivos de la unidad de producción.

El control es un mecanismo ideal para el mejoramiento de la organización.

La gerencia realiza la función de control cuando ejecuta actividades tales como:

- a. Contar o exigir que se cuenten las plantas germinadas en un lote.

- b. Revisar los conteos de plagas que efectuó un plaguero para ver si fue efectiva una fumigación.
- c. Pedir al departamento de contabilidad los estados financieros y analizarlos.
- d. Preguntar al encargado de maquinaria por el estado de un tractor.
- e. Evaluar los aspectos positivos y negativos del último ciclo de producción.

Funciones Gerenciales Específicas

Son las actividades realizadas por la gerencia para lograr que su empresa opere correctamente.

Producción: cubrir los aspectos técnicos y económicos del trabajo.

Comercialización: comprar insumos, vender productos.

Finanzas: buscar y administrar dinero.

Contabilidad: llevar las cuentas y registros del negocio.

Seguridad: velar por la protección de personas y bienes.

Relaciones internas y externas: mantener relaciones públicas y con el personal.

Filosofía del valor

El requisito previo para lograr la creación de valor es que las actuaciones de los integrantes de la empresa estén basadas en los fundamentos de la filosofía del valor. A su vez, la filosofía del valor tiene dos dimensiones: los parámetros de medida del valor y la mentalización respecto del valor.

La cuestión fundamental relativa a los parámetros de medida es si la dirección comprende realmente cómo crean valor las empresas y cómo el mercado valora a las empresas. La pregunta que surge es ¿Establece la dirección un equilibrio entre

rendimientos a largo y a corto plazo, o se concentra únicamente en estos últimos?
¿Está incorporando el coste de oportunidad del capital en los cálculos y mediciones?
¿Están basados los parámetros de medida en rendimientos económicos o en rendimientos contables?

La mentalización en el valor se refiere a la intensidad con la que la dirección de la empresa se preocupa de generar valor para el accionista. Esta mentalización se expresa espontáneamente en varias de las áreas cruciales de la conducta y el pensamiento del director ejecutivo, un aspecto importante es si esta persona trata realmente de crear el máximo valor posible para el accionista; o si, por el contrario, se limita a intentar generar el valor suficiente para calmar a los accionistas inquietos.

Otro aspecto importante que se debe considerar en este sentido es si el director ejecutivo contempla la gestión del valor para los accionistas como una filosofía de gestión continuada o simplemente como un proyecto a corto plazo.

Existen cuatro (4) procesos que refuerzan el enfoque de la filosofía del valor, en la creación de valor:

1. Planeación Estratégica.
2. Preparación de Presupuestos.
3. Esquema de remuneración e incentivos.
4. Presentación de informes financieros.

Agropecuaria Punta Larga, C.A. afortunadamente cumple con tres de ellos exceptuando la preparación de presupuestos, sin embargo con los procesos que cuenta debe adecuarlos a la filosofía del valor, porque por ejemplo en el caso de la planificaciones estratégica debe estar documentada, la remuneración e incentivos debe estar en función de los objetivos propuestos y la presentación de informes es

importante destacar evaluar no solo el resultado financiero basado en la revisión y análisis de los estados de los estados financieros, sino el resultado económico e identificar los inductores de valor que brinden la posibilidad de mejorar para el rendimiento y crecimiento de la organización.

Fase II

Análisis estratégico que contribuya a la creación de valor

El análisis estratégico consiste en recabar y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores internos y externos que pueden impactar de manera positiva o negativa a los objetivos de la empresa, es decir, de los recursos y capacidades como del entorno que aborda a la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. Este análisis debe partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado.

La empresa debe identificar el mercado sobre el que compite y definir estrategias (hacia dónde quiere ir y qué necesita para llegar allí) para estar presente en el sector al cual pertenece debe saber ¿Cómo está compuesto? ¿Cómo son los clientes y demás actores externos?, así como el comportamiento de la economía en general tomando en cuenta análisis de los indicadores macroeconómicos. Este análisis puede dar lugar a supuestos claves acerca de acontecimientos futuros, así como la consideración de escenarios alternativos.

En función a ello, es importante en este caso recordar la importancia de:

- ✓ **La Misión:** es la razón de ser de la organización. Debe tener en lo posible los elementos clientes, productos, mercado, interés por el crecimiento, capacidad.

La misión debe ser reconocida y compartida por todos los miembros de la organización para alcanzar un alto grado de armonía en la acción conjunta.

Para Agropecuaria Punta Larga, C. A. está definida como: “Somos un Negocio Agrícola con calidad comprobada que Satisface las necesidades de nuestros clientes”. La observación particular del investigador considera que debe ser reformulada.

- ✓ **La Visión:** representa la proyección en el presente de las expectativas de la empresa sobre lo que quiere ser y/o a dónde quiere llegar la organización. Hace referencia a la posición que querría alcanzar la empresa en el futuro y supone un desafío para ella. Consiste en definir hoy el proyecto empresarial que se irá concretando en el tiempo.

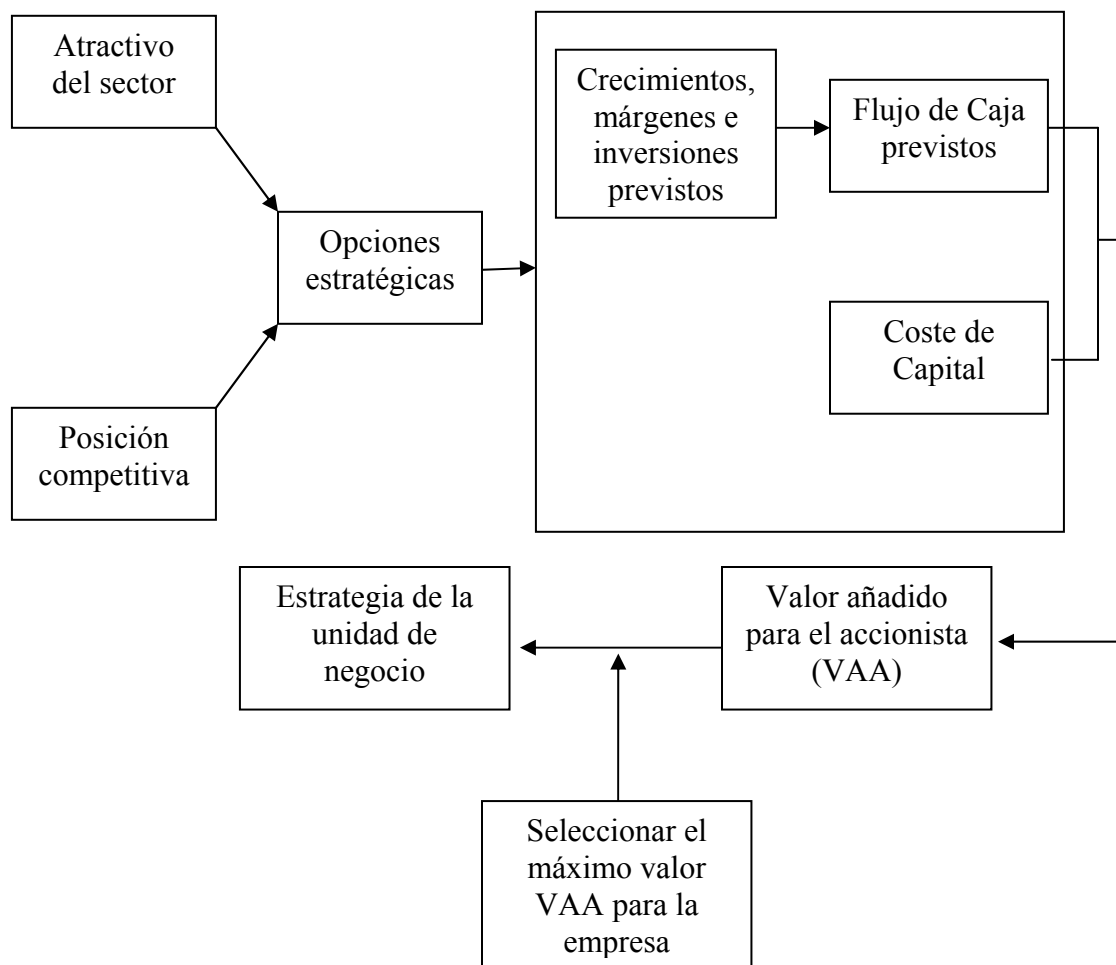
Para Agropecuaria Punta Larga, C. A. está definida como: “Ser Productores Líderes en el mercado agrícola”. La observación particular del investigador considera que debe ser reformulada.

Para algunas empresas en la visión se establecen fecha de alcance, hasta que se presente un nuevo reto estratégico al cual quiera alcanzar la empresa, de tal manera que se revise su viabilidad y amerite su seguimiento. Así la dirección tiene que generar una nueva visión para el futuro que otra vez se concreta con nuevos objetivos de la empresa para los próximos años.

Generalmente para el análisis estratégico que comprende la creación de valor está caracterizado por dos elementos: la formulación de estrategias para la empresa y la valoración de las estrategias. Normalmente la formulación de estrategias incluye el análisis atractivo del sector y la posición de la empresa respecto a sus competidores, mientras, la valoración de la estrategia comprende una determinación del valor

añadido para el accionista internamente, mediante la gestión y el desempeño alcanzado. Para que una planificación tenga éxito es necesario que se realice un análisis cabal tanto para la formulación de las estrategias de la empresa como para valorar esas estrategias.

Figura 1
Formulación de la Estrategia y Proceso de Valoración



Fuente: Rappaport, A. (2006).

Fase III

Indicadores económicos financieros relacionados con la creación de valor

La gestión orientada al valor exige la necesidad de disponer de indicadores (value metric) que permitan medir la creación de valor en una empresa. De hecho, para medir la creación de valor (o destrucción) de valor en una empresa, debería valorarse el desempeño de la empresa al final de un ejercicio (de acuerdo con el método de flujos de caja descontados) y comparar dicha valoración con la del final del ejercicio anterior.

El aumento o disminución de valor experimentado por la empresa indicaría de forma exacta si en ese ejercicio se ha creado o destruido valor, respectivamente. Sin embargo, como es complejo elaborar proyecciones de flujo de caja y llevar a cabo todo el proceso de valoración de la empresa, surge la necesidad de disponer de indicadores que relacionados con mayor intensidad con la creación de valor, indiquen si la empresa está creando o destruyendo valor.

Dado que los indicadores son individuales, es difícil, si no imposible, que un único indicador sea capaz de identificar la creación o destrucción de valor en una empresa, por lo que dichos indicadores deben ser tomados con suma cautela a la hora de aseverar si, en un ejercicio, una empresa ha creado o destruido valor. En ese sentido, se recomienda utilizar una combinación de indicadores.

Entre los indicadores relacionados con la creación de valor más utilizados se encuentran:

- ✓ **Valor Económico Agregado (EVA):** es la diferencia entre el beneficio operativo (resultado antes de intereses pero después de impuestos – NOPAT

en la terminología inglesa y BAIDT en la terminología española) y la retribución que esperan los inversores por aportar el capital.

- ✓ **Valor de Mercado Añadido (MVA):** es un indicador que trata de medir el valor total creado por una empresa por encima del capital invertido en ella, por lo que también se define como el valor actual de los EVA futuros descontados al WACC. Para conocer el MVA es necesario conocer la misma información que para calcular el EVA.
- ✓ **Flujo de Caja generado por las Operaciones (FCO):** es una variante del EVA que considera a la hora de determinar el NOPAT no la amortización contable, sino la amortización económica o financiera de los activos fijos sujetos a depreciación.
- ✓ **Valor Añadido para el Accionista (VAA):** parte del modelo de valoración de empresas que define el valor del capital de los accionistas como la diferencia entre el valor de la empresa y el valor de mercado de la deuda, siendo el valor de la empresa el valor actual de los flujos de caja operativos previstos descontados al WACC.
- ✓ **Tasa de Retorno Anualizada (TRA):** es una medida de la creación de valor para el accionista que mide la riqueza generada en un ejercicio para el accionista en términos de aumento del valor de las acciones más dividendos en relación con el valor de mercado al inicio del período.
- ✓ **Flujos de Caja Rentabilidad de las Inversiones (FCRI):** es una medida de rentabilidad de los activos, similar a la tasa interna de retorno (TIR) de los proyectos de inversión, que ajusta por inflación los flujos de caja del proyecto. Intenta determinar la “rentabilidad real” de todos los proyectos existentes en una empresa en un momento determinado.

Fase IV
Diseño del Plan Financiero Estratégico para la creación de valor en empresas
Agropecuaria. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A.

Acciones Generales para el Desarrollo del Plan Financiero Estratégico

Para garantizar las bondades que brinde el plan financiero estratégico para la creación de valor en la empresa Agropecuaria Punta Larga, C. A., se expone a continuación un conjunto coherente de acciones que han de rendir resultados exitosos en su implementación.

De acuerdo a lo anterior se enumeran las siguientes prácticas administrativas que la gerencia de la empresa Agropecuaria Punta Larga, C. A. debe tener en cuenta antes, durante y después de realizar el plan financiero estratégico para la creación de valor, las cuales son:

1. Agropecuaria Punta Larga, C. A. debe definir y documentar el plan estratégico de la empresa en donde establezca los objetivos del negocio, los cuales deben estar compuestos por:

- ✓ ***Estratégicos***: metas de alto nivel.
- ✓ ***Operativos***: uso efectivo y eficiente de sus recursos.
- ✓ ***Cumplimiento***: cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Es indispensable que los objetivos estratégicos estén determinados claramente, sean específicos y mensurables con límites de tiempo alcanzables; esto permitirá que la gerencia de Agropecuaria Punta Larga, C. A., evalúe los avances logrados y del mismo modo, realice los ajustes necesarios en caso de presentarse contingencias inesperadas en el ejercicio.

2. Los objetivos estratégicos de Agropecuaria Punta Larga, C. A. deben estar alineados con los objetivos de los procesos de la organización.

3. En la empresa se deberá examinar el ambiente o fuerzas internas y externas de la organización con el fin de identificar riesgos de negocio que puedan impedir el logro de sus objetivos, ejemplo elaborar Matriz FODA.

4. Implementar procedimientos tendientes a identificar necesidades no cubiertas en el mercado para identificar nuevas oportunidades de negocio, que permitan un crecimiento rentable y sostenido para la empresa Agropecuaria Punta Larga, C. A.

5. La gerencia de Agropecuaria Punta Larga, C. A. deberá medir el rendimiento de la empresa, proyectar escenarios y tomar acciones correctivas basadas en el modelo de cuadro de mando integral, en las siguientes perspectivas:

- ✓ *Perspectiva de innovación y aprendizaje.*
- ✓ *Perspectiva de los procesos internos.*
- ✓ *Perspectiva de los clientes.*
- ✓ *Perspectiva financiera.*

6. Por último, es necesario que en Agropecuaria Punta Larga, C. A. se implemente un proceso continuo para medir resultados y en la medida de lo posible obtener información de los competidores o aquellas empresas que sean reconocidas como líderes en el sector para hacer un proceso de benchmarking (ventajas comparativas).

A continuación se presentan tres (3) modelos de formatos para el plan financiero estratégico con estrategias e indicadores relacionados para la creación de valor en Agropecuaria Punta Larga, C. A.:

Cuadro 4
Matriz de Gestión de Estrategias Financieras para Incrementar el EVA
(Estrategias Hipotéticas)

AGROPECUARIA PUNTA LARGA, C. A.			
Variables de Desempeño	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Acciones Estratégicas
Ingresos	Aumentar las ventas con productos Actuales y una nueva unidad de negocio.	Aumentar las unidades vendidas en 10 por ciento.	Desarrollar un plan de marketing de acuerdo a objetivos de ventas. Evaluar que ganado, cultivo frutal u hortaliza genera mayor margen de acuerdo al espacio y suelo apto para ello.
Rentabilidad Bruta	Mejorar la Rentabilidad Bruta.	Mejorar el margen bruto promedio en un 45 por ciento	Reducir costos variables en 10%, producto de ahorro en precio de materias primas por comprar directo en fábrica. Sustituir aquellos cultivos con bajo margen
Gastos Operacionales	Reducir los Gastos Operativos	Alcanzar una cifra de gastos operacionales no mayor al 15% de las ventas.	Mejorar la productividad de los procesos de apoyo para generar un ahorro del 5% con respecto a lo incurrido en el ejercicio anterior.
Capital Invertido	Reducir el Capital Invertido.	Reducir nivel de cuentas por cobrar a 15 días debido a la pérdida del dinero en el tiempo por la inflación. Utilizar la mayor cantidad de días posibles para pagarles a los proveedores.	Acelerar cobranza y depuración de cuentas vencidas. Evaluar el stop mínimo y máximo de inventario para comprar lo necesario.
Costo de Capital	Aumentar el costo de capital	Aumentar el costo de capital	Aumentar el costo de deuda bancaria por la atractiva tasa del 13% frente a los niveles de inflación del 100%.

Fuente: Elaboración Propia (2015).

La elaboración de un cuadro como el que antecede permitiría comunicar los objetivos y estrategias de una manera clara, adicionalmente que representa un recurso para ser evaluado en función a la planificación estratégica y medir el desempeño de la gestión.

Cuadro 5
Plan con Indicadores Relacionados a la Creación de Valor
(Cifras Estimadas)

Agropecuaria Punta Larga, C. A.		Real	Proyectado	
Plan con indicadores relacionados a la Creación de Valor		2014	2015	2016
1	Resultado antes de Impuestos	12.489,00	13.574,00	13.951,00
2	Gastos financieros	17.135,00	17.659,00	14.561,00
3	Resultados extraordinarios	248,00	222,00	97,00
4	Resultado Explotación antes Int. e Imptos.	29.872,00	31.455,00	28.609,00
5	Impuesto sobre el beneficio	4.537,00	4.911,00	4.801,00
6	Impuesto s/B° = Impto. s/B° - 35 % * Rdo. Extraord.	4.450,00	4.833,00	4.767,00
7	NOPAT = (4)-(6)	25.422,00	26.622,00	23.842,00
8	Fondos Propios	37.834,00	43.346,00	55.145,00
9	Endeudamiento financiero con coste	236.798,00	283.403,00	321.094,00
10	Provisiones para riesgos y gastos	10.244,00	10.762,00	11.765,00
11	Capital Invertido (IC)=(8)+(9)+(10)	284.876,00	337.511,00	388.004,00
12	ROIC=(7/11)	8,92 %	7,89 %	6,14 %
13	Tipo medio de los recursos ajenos	7,24 %	6,23 %	4,53 %
14	Costos neto rec. Ajenos = 0,65* (13)	4,70 %	4,05 %	2,95 %
15	Tipo interés deuda pública a 10 años	12,40 %	11,69 %	9,99 %
16	Prima riesgo	3,94 %	2,06 %	0,75 %
17	Beta del sector bancario	0,01	0,01	0,01
18	Costos fondos propios = (15) + (16) * (17)	12,44 %	11,71 %	10,00 %
19	Ratio endeudamiento	83,12 %	83,97 %	82,76 %
20	Ratio fondos propios = 100-(18)	16,88 %	16,03 %	17,24 %
21	WACC = (14)*(19)+(18)*(20)	6,01 %	5,28 %	4,16 %
22	ROIC-WACC=(12)-(21)	2,91 %	2,61 %	1,98 %
23	EVA = (ROIC-WACC)*IC=(22)*(11)	8.303,00	8.807,00	7.688,00

Fuente: Elaboración Propia (2015)

En el cuadro que antecede, es evidente que se sufre de fenómenos como la inflación pero lo ideal es evaluar en función a los porcentajes obtenidos como ha incidido una variable sobre otra.

Cuadro 6
Plan Financiero Estratégico

AGROPECUARIA PUNTA LARGA, C. A.						
Visión: Ser Productores Líderes en el mercado agrícola						
Misión: Somos un Negocio Agrícola con calidad comprobada que Satisface las necesidades de nuestros clientes						
Proceso	Objetivo	Estrategias	Recursos	Bs. Estimados	Responsables	Fecha
Estratégicos	Desarrollar plan estratégico	- Realizar cursos - Reuniones Junta Directiva y alta gerencia	Humanos (Asesor) y financieros (Honorarios y Refrigerios)	30.000,00	Dirección	31/10/2015
Medulares	Desarrollar plan operativo	- Asociar el plan de reinversión con las necesidades de insumos que no estén contemplados en la reinversión previa	Humanos (Horas Empleados 1 día de Trabajo)	20.000,00	Alta gerencia - Producción	30/11/2015
Apoyo	Desarrollar el flujo de caja	- Tomar en cuenta lo descrito en el plan estratégico así como los insumos que se requieren en el corto plazo	Humanos (Horas Empleados 1 día de Trabajo)	3.000,00	Administración Finanzas	31/12/2015
		- Estimar financiamiento externo en función al riesgo financiero por la disponibilidad de liquidez	Humanos (Horas Empleados 1 día de Trabajo)	3.000,00		31/12/2015

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Este cuadro permite integrar la planificación estratégica con la planificación financiera y ser determinantes en los objetivos que se quieren alcanzar y cómo lograrlo a través de las estrategias planteadas.

Cuadro 7
Flujos de caja proyectados

$$\text{FCL} = \text{FCA} + \text{FCF}$$

Flujo de caja de los asociados (FCA)	2015	2016	2017
- APORTES DE CAPITAL			
+ UTILIDADES O DIVIDENDOS PAGADOS			
+ Valor Terminal			
= FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA (FCA)			
VPN FCA			
TIR FCA			

Flujo de caja de la financiación (FCF)	2015	2016	2017
- PRÉSTAMOS RECIBIDOS			
+ PAGOS DE PRESTAMOS (Capital e intereses)			
= FLUJO DE LA CAJA DE LA DEUDA (FCD)			
- AHORRO EN IMPUESTOS POR PAGOS DE INTERESES			
= FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACIÓN (FCF)			
TIR FCD			
TIR FCF			

Flujo de caja libre (FCL) FCL = FCA + FCF			
Flujo de caja de capital (CCF) CCF = FCL + AI			
VPN CCF			
TIR CCF			

Verificación

Flujo de caja libre (FCL)	2015	2016	2017
SALDO OPERATIVO			
+ SALDO ACUMULADO DE CAJA DEL AÑO ANTERIOR			
- SALDO ACUMULADO DE CAJA DEL AÑO			
+ Valor terminal			
- Ahorros en Impuestos			
= FLUJO DE CAJA LIBRE			

Fuente: Elaboración Propia (2015)

El flujo de caja proyectado resulta importante sobre todo cuando se han asumido compromisos financieros externos que debe preverse la disponibilidad requerida, igualmente para determinar cuánto se requiere ante nuevos proyectos de inversión y cómo poder en la medida de lo posible hacer compras estratégicas para anticiparse ante el aumento de precios por el fenómeno de la inflación.

Todos los cuadros ilustrativos propuestos representan un modelo para el registro de la información a desarrollar, de tal manera que les permita documentar los acuerdos y poder dar seguimiento para contemplar su nivel de cumplimiento.

Es importante evaluar el desempeño obtenido como tradicionalmente se ha hecho con los estados financieros, para conocer el desempeño obtenido, sin embargo hay que ser más que reactivos, proactivos, previendo que hacer ante escenarios macroeconómicos como los que actualmente está presentando el país con tantas distorsiones, se hace imprescindible evaluar en las reuniones mensuales qué hacer y cómo afrontar buscando opciones estrategias que ayuden a salir victoriosos.

Costos del Proceso de Implantación

Cuadro 8
Costos Estimados para la Implementación de la Propuesta

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (Bs.)	Total Bolívares
Reuniones del personal (2 reuniones)			
• Refrigerio para reuniones en donde se traten temas relacionados con la planificación estratégica, planificación financiera, estrategias de creación de valor y los indicadores que serán utilizados para medir el avance en el modelo propuesto.	10 refrigerios x 2 reuniones	150,00	3.000,00
• Instructor	1 instructor x 2 reuniones	4.000,00	8.000,00
• Gastos de papelería	10 hojas x 12 personas	100,00	1.200,00
Charlas al Personal (5 charlas)			
• Refrigerios	5 refrigerios x 10 personas	150,00	5.500,00
• Material de Apoyo	10 personas	200,00	2.000,00
Empresa Consultora con Experiencia en Planificación Financiera Estratégica y Creación de Valor	1 contratado	20.000,00	20.000,00
Total			39.700,00

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Como se observa en el cuadro precedente, para la reunión (Fase I) sólo se consumirán los recursos correspondientes a los refrigerios, el instructor quien explicará el contenido de la propuesta, a fin de dar a conocer los beneficios que proporcionarán los lineamientos propuestos ya que están basados en una herramienta de gestión capaz de crear un punto de vista compartido entre la planificación estratégica, la planificación financiera y la creación de valor para la organización.

Siguiendo con el orden de ideas, para las (05) cinco charlas al personal (Fase II), será necesario realizar erogaciones vinculadas con los refrigerios y el material de apoyo. Por su parte, la empresa consultora dedicada a dar el curso de Planificación Estratégica y Creación de Valor (Fase III) tiene un costo estimado de Bs. 20.000,00.

Por lo tanto, la estimación de los recursos que serán consumidos para la implantación de la propuesta asciende a un total de Bs. 39.700,00. Así pues, esta propuesta posee muy buenas posibilidades para ser aplicada por Agropecuaria Punta Larga, C. A. debido a que la inversión podrá ser recuperada rápidamente, una vez establecida la propuesta, por la cantidad de beneficios intangibles que incorporará a la empresa, los cuales se concentran en que contribuirá a generar estrategias de inversión y financiamiento, poder hacer seguimiento y mejorar el proceso de toma de decisiones para la creación de valor con base a la evaluación de factores internos y externos de la organización.

Administración de la Propuesta

La propuesta de un Plan Financiero Estratégico para la Creación de Valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, ubicada en Palo Negro estado Aragua deberá ser objeto de un consenso entre los accionistas y gerentes de la entidad estudiada. Una vez decidida su implantación, la responsabilidad será de la gerencia general o de las personas que esta designe como responsables del proceso.

Para lograr la eficiencia y eficacia en el proceso de implantación y puesta en marcha de la propuesta, será necesario realizar talleres en donde se comprometa a todo el personal sobre la cultura o filosofía de la creación de valor, para lograr el crecimiento que se quiere y del beneficio que brinda no solo a los accionistas sino a todas las partes involucradas con la organización.

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de la propuesta está determinada por la consideración de los aspectos que a continuación se describen:

- La propuesta viene a ser una herramienta para la gerencia que constantemente afronta la necesidad de tomar decisiones y en algunos casos estas decisiones comprenden el logro de objetivos que pueden estar en conflicto entre lo que se quiere alcanzar a corto plazo o a largo plazo. Al tener presente el valor como un objetivo en el proceso de toma de decisiones sirve para alinear diferentes perspectivas, define metas coherentes y permite que la administración centre su atención en aquellas decisiones que son más importantes y el impacto que éstas tendrán.
- La propuesta se apoya circunstancialmente en la amplitud del campo de acción que la gerencia de la empresa piloto otorga para la investigación, así como, la afinidad con respecto a la aceptación de los cambios y comenzar a planificar en función de la creación de valor.
- La implementación de la propuesta parte de la consideración del costo-beneficio, con lo cual es totalmente viable porque la misma no trae consigo costos elevados para la empresa como actividad adicional, a cambio del valor agregado que generará, tanto para el corto como para el largo plazo, por evitar el desembolso de efectivo innecesario, el pensamiento solo en el día a día y la inadecuada utilización de los recursos materiales, permitiendo así contribuir con la eficacia y eficiencia de las operaciones.
- La relevancia de esta propuesta, se enfoca hacia un proceso financiero total al desarrollar el plan con estrategias requiere conectar la fijación de objetivos

corporativos con el empleo de recursos, con las estrategias del negocio, con la medición del desempeño y finalmente, con la creación de valor.

- La propuesta busca construir valor, por hacer énfasis en que las empresas agropecuarias planeen estratégicamente e integren sus decisiones de inversión y financiación. Así mismo, evaluar la forma en que se financiarán, cuál es el nivel óptimo de deuda y cuál es el impacto de la estrategia de financiación en el costo de capital y el valor creado.
- Por último cabe mencionar que para la elaboración de la propuesta se consideran los elementos y tópicos necesarios para el desarrollo de un plan financiero estratégico para las empresas agropecuarias con la finalidad de obtener la creación de valor, basada en los análisis realizados, los procedimientos aplicados, los resultados obtenidos y la compilación teórica desarrollada en cada una de las secciones precedentes en el desarrollo de la investigación.

SECCION VI

RECOMENDACIONES

En el desarrollo de las respuestas obtenidas permitió apreciar las oportunidades de mejoras presentes para la elaboración de un plan financiero estratégico que permita la creación de valor en la empresa objeto de estudio, es por ello que luego de haber hecho los análisis pertinentes, a continuación se enuncian un conjunto de sugerencias para superar las debilidades detectadas, por lo que se recomienda lo siguiente:

- ✓ Implementar el plan financiero estratégico alineado a las estrategias funcionales derivadas de las estrategias corporativas para la creación de valor.
- ✓ Integrar el plan de reinversión dentro del plan financiero estratégico en miras de contar con una herramienta practica de control y seguimiento pudiendo mejorar la toma decisión.
- ✓ Involucrar a los líderes de procesos y explicar los beneficios en la implementación del plan financiero estratégico para la creación de valor.
- ✓ Asumir el plan financiero estratégico como método de solución y anticipación para contar con los recursos en fechas claves cuando se requieran.
- ✓ Difundir de manera clara la misión y visión de la empresa así mismo hacerla parte de la cultura organizacional e integrarlas en el plan financiero estratégico en la medida que puedan ser más específica, de tal manera que se aprecie la visión como un objetivo a alcanzar en el largo plazo y parte de las actividades a desarrollar cada día para la creación de valor.

- ✓ Aprovechar las bondades de financiamiento externo a tasa preferencial para este tipo de empresas, en virtud de que frente a los niveles de inflación representa una gran oportunidad para invertir.
- ✓ Analizar las variables del entorno que pudieran impactar en el alcance los objetivos propuestos.
- ✓ Impulsar la imagen corporativa a través de publicidad como ventaja comparativa de diferenciación del producto al contar con una certificación de calidad.

LISTA DE REFERENCIAS

- Amat, Oriol (2007). **EVA valor económico agregado: un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor** (3ª. ed.). Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación**. (5ª. Ed., ampliada y corregida). Editorial Episteme. Caracas.
- Balestrini, Miriam (2006). **Como se elabora el Proyecto de Investigación** (7ª. Ed). Consultores Asociados Servicio Editorial. Caracas.
- Barriga, F. (2007). **Técnicas de Administración de Recursos Humanos**. México: Limusa.
- Bermúdez, Alexander (2005). **Bases de Economía Agrícolas y Gerencia de Empresas Agropecuarias**. FUSAGRI.
- Breitner, Leslie (2010). **Contabilidad Financiera. Enciclopedia Gerencial Master de Negocios MBA**. Edición Especial para el Diario El Mundo Economía y Negocios, en alianza con la Universidad Metropolitana de Caracas – Venezuela.
- Castellanos, E. (2010). **Modelo Gerencial para Mejorar la Planificación Financiera de Pepsicola Venezuela, Planta Villa de Cura**. Trabajo presentado para optar al título de Magister en Gerencia mención Administración del Trabajo. Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. Consulta: 2014, Julio 17.
- Chiavenato, I. (2008). **Administración, Proceso Administrativo**. México: McGraw Hill Interamericana de México, S.A.
- Claret, Arnoldo (2007). **Cómo hacer y defender una tesis** (8ª. Ed). Editorial texto, C. A. Venezuela.
- Contreras, Ismaira (2010). **La importancia de la administración financiera en las cooperativas agrícolas** Revista Estudios Agrarios de la Universidad de los Andes. Venezuela.
- Copeland, T., Koller T., y Murrin, J. (2004). **Valoración medición y gestión del valor** (1ª. Ed). Ediciones Deusto. España.
- Cracking the Nut: **Superando los obstáculos de las finanzas rurales y agrícolas Lecciones de la Conferencia de 2011** (2011).

- Christine, E. (2008). **Mercadeo Estratégico**. Colombia: LEGIS Editores, S. A.
- Delgado, Hector (2011) **Administración Estratégica: un enfoque metodológico** (1ª. Ed). Editorial Trillas, S. A. de C. V. México.
- Duarte, E. y Parra, E., (2012) **Lo que debes saber sobre un trabajo de investigación** (1ª. Ed). Imprecolor, C. A. Venezuela.
- Dumorné, Kelly (2012). **Diagnóstico Económico-Financiero y Planificación Estratégica de Tres Centros de Acopio de Leche vinculados al centro de gestión de Paillaco, Región de los Ríos, Chile Estudio de Casos**. Presentado para optar al título de Magister en Desarrollo Rural. Universidad Austral de Chile. Consulta: 2014, Julio 8.
- Drucker, Peter. (1996) **La administración, la organización basada en la información** (1ª. Ed), Editorial McGraw-Hill Interamericana de Mexico, S. A. de C.V. México.
- Fedeagro (2012) **Propuesta Agrícola de Fedeagro para reactivar la agricultura** Asamblea Anual de Fedeagro, Maracay Edo. Aragua. <http://www.innovaven.org/quepasa/agropol52.pdf>. Consulta: 2014, Septiembre 16.
- Fuentes, M. y Jiron, U. (2005). **Administración de Fincas Plan de Agronegocios**. Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola IICA.
- Gracia, L. y Thielen, J. (2000). **Introducción a la Teoría Administrativa** (3ª. Ed). Alfa Impresores, C. A. Venezuela.
- Haime Levy, Luis (2004). **Planeación Financiera en la Empresa Moderna** (6ª. Ed). Editorial ISEF. México.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Herrscher, Enrique (2008). **Planeamiento Sistémico** (1ª. Ed). Ediciones Granica, S. A. Argentina.
- Hill, Ch. (2006). **Administración Estratégica, un Enfoque Integrado**. Colombia: Mc Graw Hill.

- Indacochea, Alejandro (1992). **Finanzas en Inflación** (5ª. Ed). Editorial Textos de Economía. México.
- Invertia (2010). **Concejos para Manejar las Finanzas. Mapa Financiero**. [Documento en línea]. Disponible: <http://usa.invertia.com/especiales-/especial.asp?idespecial=79>. [Consulta 2014, octubre 20]
- Ivancevich, John (1997). **Gestión, calidad y competitividad** (1ª. Ed). Editorial Mc Graw Hill. México.
- Organización Mundial de Comercio. **Informe sobre el Comercio Mundial 2013**. https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report13_s.pdf. Consulta: 2014, Noviembre 17.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). **Desarrollo de los Agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe**. Disponible en: sitio web institucional <http://www.iica.int>. Consulta: 2014, Diciembre 10.
- Knight, James (2002). **La Administracion Integral Basada en el Valor** (1ª. Ed). Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A. Colombia.
- Machado, Carlos (2012). **Los decepcionantes frutos de la política agrícola**. Debates IESA. Revista de divulgación científica. Venezuela.
- Madrid, Germania (2013). **Estrategia para la implementación de un Cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard en una Empresa Agrícola Bananera**. Presentado para optar al título de Magister en Administración. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Consulta: 2014, Julio 15.
- Maldonado, M. (2010). **Diseño y Propuesta de un Plan Financiero para la Empresa Humadi Catering y Organización de Eventos**. Presentado para optar al título de Magister en Administración. Universidad Bicentennial de Aragua, San Joaquín. Consulta: 2014, Julio 18.
- Martínez, Virgilio. **Gerencia Financiera (Lecturas básicas de finanzas)**. [http://asemsolutions.com/ase/wp-content/uploads/2012/09/Notas Gerencia Financiera.pdf](http://asemsolutions.com/ase/wp-content/uploads/2012/09/Notas_Gerencia_Financiera.pdf). Consulta: 2014, Septiembre 16.
- Maya, Francisco (2012). **Creación de Valor en la Gestión Fianciera de las Empresas Lácteas del Estado Zulia**. Presentado para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas. Mención Gerencia Financiera. Universidad del Zulia Venezuela. Consulta: 2014, Julio 18.

- Montenegro, José (2009). **Principios y teorías de las Finanzas en las inversiones financieras** (1a Ed). Liven Editores, C. A. Venezuela.
- OCDE/FAO (2013), **OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2013-2022**, Texcoco, Estado de México, Universidad Autónoma Chapingo. http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2013-es. Consulta: 2014, Julio 18.
- Perdomo, Abraham (2002). **Métodos y Modelos básicos de Planeación Financiera** (2ª. Ed). Editorial Thomson. México.
- Porte, M. (1995). **Estrategias Competitivas**. Editorial Thomson. México.
- Rappaport, Alfred. (2006). **La creación de valor para el accionista** (2ª. Ed). Ediciones Deusto. España.
- Rodas, Ludwin (2011). **Importancia de la Planeación Financiera en una PYME**. Presentado para optar al título de Magister en Finanzas Empresariales. Universidad Panamericana de Guatemala. Consulta: 2014, Julio 15.
- Ross, S., Randolph, W. y Jaffe, J. (2010). **Finanzas corporativas. Enciclopedia Gerencial Master de Negocios MBA**. Edición Especial para el Diario El Mundo Economía y Negocios, en alianza con la Universidad Metropolitana de Caracas – Venezuela.
- Sabino, Carlos (1992). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas – Venezuela.
- Saldívar, Antonio (1995). **Planeación Financiera de la Empresa** (2ª. Ed). Editorial Trillas. México.
- Sánchez, I. (2009). **Planificación Financiera. Herramientas**. Valencia: Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Serna, H. (2006). **Gerencia Estratégica**. (9a. ed.). Editorial 3R Editores. Colombia.
- Snyder, Amy (1998). **Administración basada en valor** (1ª. Ed). Editorial Profit. España.
- Stettinius, W., Wood, R., Doyle, J. y Colley, J. (2009). **Plan de Negocio Como diseñarlo e implementarlo** (1ª. Ed). Editorial Profit. España.

- Stewart, G. Bennet. (1991) **La búsqueda de valor: la guía de gestión EVA. Finanzas y Contabilidad N° 30**. Editorial Deusto. España.
- Stoner, K., Freeman, I. y Gilbert, J. (2004). **Administración**. (10a. ed.). México: Pretince Hall.
- Tamayo y Tamayo, M (2007). **El Proceso de la Investigación Científica** (4ª. Ed). Editorial Limusa/ Grupo Noriega Editores. México.
- Trigo, E., Mateo, N. y Falconi, C. (2013). **Innovación Agropecuaria en América Latina y el Caribe: Escenarios y Mecanismos Institucionales. Banco Interamericano de Desarrollo**.
<http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5856/Innovacion%20Agropecuaria%20en%20America%20Latina%20y%20el%20Caribe%20.pdf;jsessionid=F0A9654169FB822DFF72AD433EA7B5E4?sequence=1>.
 Consulta: 2014, Septiembre 16.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales** (4ª. Ed) (reimp. 2012). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.
- Valera, C. (2004). **Estadística Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables**. Buenos Aires: El Cid.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La Morita, Julio de 2015

Señores:

Agropecuaria Punta Larga, C. A.

Presente.-

Como estudiante de la Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, me he planteado realizar en su distinguida empresa una investigación, titulada: **PLAN FINANCIERO ESTRATEGICO PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN EMPRESAS AGROPECUARIAS. CASO: AGROPECUARIA PUNTA LARGA, C. A. UBICADA EN PALO NEGRO ESTADO ARAGUA.**

A tal efecto, requiero conversar con el personal encargado de la alta gerencia y del área de finanzas, quienes podrán proporcionarnos la información necesaria para la aplicación del instrumento diseñado para tal objetivo. Dada la importancia de sus objetivos y el interés particular que presenta, la realización y culminación de tal estudio, se solicita sirvan brindar su más amplio e inmediato apoyo en la fase de aplicación y recolección de la información para el cuestionario el cual se encuentra anexo. Es importante destacar que los datos suministrados serán tratados con estricta confidencialidad, y serán utilizados para fines propios de la investigación.

En la seguridad de su aprecio por estas actividades, se suscribe de usted.

Atentamente,

Lic. Carlos Rodríguez

Estudiante e Investigador de la Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita.

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: PLAN FINANCIERO ESTRATEGICO PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN EMPRESAS AGROPECUARIAS. CASO: AGROPECUARIA PUNTA LARGA, C. A.” UBICADA EN PALO NEGRO ESTADO ARAGUA.

Presentación

Se ha diseñado el siguiente cuestionario con la finalidad de recolectar datos para proponer un plan financiero estratégico para la creación de valor en empresas agropecuarias. Caso: Agropecuaria Punta Larga, C. A. Ubicada en Palo Negro Estado Aragua.

Las respuestas a este cuestionario son estrictamente confidenciales, la información suministradas por ustedes, sólo será utilizada para los fines propios de la investigación.

Se espera su colaboración en el sentido de que usted pueda:

- Responder a todas las preguntas.
- Basar sus respuestas en los aspectos cotidianos de su trabajo.
- Al cometer un error, tache y escriba su nueva respuesta.
- Comprobar que todos los ítems estén respondidos.

El completar el cuestionario requerirá aproximadamente 15 minutos.

Les doy de antemano las gracias por su cooperación en esta investigación y por responder al cuestionario.

CUESTIONARIO

1	2	3
SI	NO	DESCONOCE

Ítem		1	2	3
	Procesos de Creación de Valor			
1.	¿Conoce usted la identidad corporativa (misión, visión y valores) de la empresa?			
2.	¿Se utiliza en la empresa una planificación estratégica con estrategias definidas por escrito?			
3.	¿En la empresa se cuenta con un presupuesto que les permita conocer la cantidad de inversión que requiere?			
4.	¿Se realiza el proceso de toma de decisiones tomando en cuenta la creación de valor?			
5.	¿Se toman medidas para incentivar a quienes participen en el alcance de los objetivos?			
6.	¿Se tiene establecido en la empresa indicadores de gestión que permitan medir el alcance de los objetivos?			
	Factores Internos y Externos			
7.	¿Se tienen identificados los inductores de valor de cada unidad de negocio?			
8.	¿Se realiza retroalimentación con la opinión de los clientes con respecto a la calidad de los productos y servicios?			
9.	¿Se tiene en cuenta cuales son las fortalezas que la empresa tiene presente?			
10.	¿Se tiene en cuenta cuales son las debilidades que la empresa tiene presente?			
11.	¿Se tiene en cuenta cuales son las oportunidades que la empresa tiene presente?			
12.	¿Se tiene en cuenta cuales son las amenazas a las que se encuentra expuesta la empresa?			
	Evaluación de la información financiera			
13.	¿Se toma en cuenta la tasa de crecimiento de las ventas adicional a la facturación en bolívars por unidades o por kilogramos?			
14.	¿Se tiene contemplado para la estructura de capital el financiamiento externo?			
15.	¿Se evalúan los resultados financieros a través de informes en presentaciones?			
16.	¿Se realiza flujo de caja proyectado para identificar la cantidad de capital de trabajo que se requiere así como la fuente de financiamiento a la cual se pueda optar para futuras inversiones?			
17.	¿Se toman en cuenta indicadores macroeconómicos como la inflación para hacer proyecciones financieras?			
18.	¿Se utilizan indicadores económicos financieros para medir la creación de valor?			

ANEXO B
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES
CAMPUS LA MORITA

Estimada Profesor (a): _____

El presente instrumento diseñado tienen como finalidad recolectar información para el trabajo de grado titulado: **PLAN FINANCIERO ESTRATEGICO PARA LA CREACION DE VALOR EN EMPRESAS AGROPECUARIAS. CASO: AGROPECUARIA PUNTA LARGA, C. A. UBICADA EN PALO NEGRO ESTADO ARAGUA**, por lo que en atención a su experiencia en el área _____, se solicita su colaboración para que revise las preguntas formuladas, de acuerdo con los criterios de claridad, pertinencia, precisión y coherencia, cumpliendo así con el proceso de validación. En este sentido, se presenta a continuación el instrumento (cuestionario), seguido de una matriz en la cual coloque sus observaciones sobre los mismos.

Sin más a que hacer referencia y agradeciendo su valiosa colaboración se despiden:

Atentamente,

El Investigador

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO:
PLAN FINANCIERO ESTRATEGICO PARA LA CREACION DE VALOR
EN EMPRESAS AGROPECUARIAS. CASO: AGROPECUARIA PUNTA
LARGA, C. A. UBICADA EN PALO NEGRO ESTADO ARAGUA.**

Presentación

Información general:

Apellido (s) y Nombre (s): _____

Profesión/ocupación: _____

Empresa donde labora: _____

Instrucciones:

- Identifique con precisión en el mapa operativo e instrumento anexo, las variables con sus respectivos indicadores.
- Lea detenidamente cada uno de los ítemes relacionados con los indicadores correspondientes a las variables.
- Utilice el formulario para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem presentado en función de los siguientes criterios:
 - Claridad en la redacción de cada ítem
 - Pertinencia de los ítems con los objetivos planteados.
 - Precisión en la formulación de cada ítem.
 - Coherencia de cada ítem.
- Marque con una equis (X) la respuesta que considere adecuada en la escala que se presenta a continuación:

(4) Excelente

(3) Bueno

(2) Regular

(1) Deficiente

- Indique cualquier sugerencia para mejorar el instrumento en el espacio de observaciones.

Instrucciones: Marque con una (X) el reglón que usted considera reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados:

ÍTEMS	CLARIDAD				PERTINENCIA				PRECISIÓN				COHERENCIA			
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																

ANEXO C
CARTAS DE VALIDACIÓN

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

CARTA DE VALIDACION

Yo, Msc. Jne' Felipe Cabeza
de profesión: Edo en Admón y Contaduría

hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el punto de vista Metodología, diseñado por Lic. CARLOS RODRIGUEZ; que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado titulado: **PLAN FINANCIERO ESTRATEGICO PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN EMPRESAS AGROPECUARIAS. CASO: AGROPECUARIA PUNTA LARGA, C. A. UBICADA EN PALO NEGRO, EDO. ARAGUA.**

Constancia que se expide a los 07 días del mes de Julio de 2015

C.I.: 10752087

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

CARTA DE VALIDACION

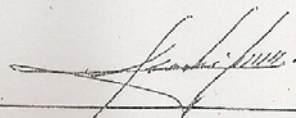
Yo,

MIGUEL RODRIGUEZ

de profesión: ECONOMISTA en _____

hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el punto de vista CONTENIDO, diseñado por Lic. CARLOS RODRIGUEZ; que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado titulado: PLAN FINANCIERO ESTRATEGICO PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN EMPRESAS AGROPECUARIAS. CASO: AGROPECUARIA PUNTA LARGA, C. A. UBICADA EN PALO NEGRO, EDO. ARAGUA.

Constancia que se expide a los 26 días del mes de JUNIO de 2015



CX.: 3743542

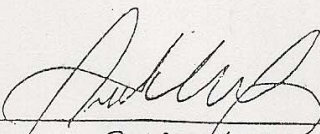
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

CARTA DE VALIDACION

Yo, DAVID GERARDO ZAMBRANO
de profesión: Doctor en Administración

hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el punto de vista Contenido, diseñado por Lic. CARLOS RODRIGUEZ; que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado titulado: PLAN FINANCIERO ESTRATEGICO PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN EMPRESAS AGROPECUARIAS. CASO: AGROPECUARIA PUNTA LARGA, C. A. UBICADA EN PALO NEGRO, EDO. ARAGUA.

Constancia que se expide a los 25 días del mes de Junio de 2015


C.I.: 9024637

ANEXO D
CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD

Cuadro 9
Resultados de la Confiabilidad del Cuestionario de Recolección de Datos

Experto Ítems	1	2	3	Σxi	$\Sigma xi/nj$	$(\Sigma xi/nj)/Vmx$	Pr	Cve
1	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
2	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
3	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
4	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
5	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
6	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
7	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
8	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
9	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
10	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
11	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
12	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
13	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
14	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
15	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
16	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
17	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
18	4	4	3	11	3,67	0,92	0,04	0,91
Σ total	72	72	54	198	66,06	16,56	0,72	16,38
X	4,0	4,0	3,0	11,0	3,67	0,92	0,04	0,91

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Nomenclatura: 66

Σxi = Sumatoria de los valores asignados por los Expertos.

nj = Número de Expertos.

Vmx = Valor máximo asignado por los Expertos.

$$Pr = \frac{1 - \frac{\sum x_i/n_j}{Vmx}}{2}$$

Cve = Coeficiente de validez.