



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, LEÓN

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS

Trabajo Monográfico

Para optar al título de:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS

TÍTULO:

**Análisis de la gestión financiera en las pequeñas y medianas
empresas del sector ferretero del municipio de León en el
periodo de enero a marzo del año 2021.**

AUTORAS:

**Br. Elizabeth Cristina Álvarez Pereira
Br. Vanessa Lisseth Castillo Gómez
Br. Marcela Jalima Esquivel Romero**

TUTOR:

MSc. Welmer Josué Salmerón Delgado

FECHA:

León, Nicaragua. Abril 2021

“A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD”

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por darnos la vida. Ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados y permitirnos llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes por confiar y creer en nuestros sueños, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado, este triunfo es de ustedes. Nos sentimos orgullosas y privilegiadas de ser sus hijas, los amamos.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios nuestro creador, por bendecirnos y guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser nuestra fortaleza en aquellos momentos de dificultad y su infinita misericordia en nuestras vidas.

Agradecemos, MSc. Welmer Josué Salmerón Delgado nuestro tutor de tesis, por habernos guiado y asesorado con paciencia, no solo en la elaboración de este trabajo si no a lo largo de nuestra carrera universitaria.

RESUMEN

Generalmente, los estudios sobre la problemática de las pequeñas y medianas empresas se concentran en analizar los obstáculos y retos del entorno a los que se enfrentan estas organizaciones. En el municipio de León, las PYMES presentan problemas por la falta de conocimiento empresarial lo que limita al desarrollo administrativo financiero, esto expresa lo fundamental que conlleva que las empresas cuenten con una gestión financiera, que a la vez permite la reflexión sobre la estabilidad de las PYMES frente a los cambios de la globalización.

Esta investigación propone un análisis de los procesos que caracterizan a la gestión financiera de las PYMES del sector ferretero del municipio de León, como instrumento de diagnóstico y base para la propuesta de programas de mejoramiento. En primer lugar, se sigue un proceso de investigación exploratoria, sustentado en la revisión bibliográfica de expertos en PYMES y temas financieros, en la cual se utiliza el cuestionario base de la metodología diseñada por la Dra. (Vera-Colina, 2012). Seguidamente, el cuestionario fue aplicado con un diseño de campo exploratorio, descriptivo y correlacional, en una muestra de 17 Pyme del sector ferretero, para analizar el comportamiento de la gestión financiera propuesta. Los resultados para esta muestra permiten afirmar que la variable gestión financiera muestra una presencia media-alta en las empresas, con niveles altos, medios y bajos de articulación entre sus componentes.

Los resultados evidencian que los propietarios de las ferreterías tienen un índice satisfactorio (medio – alto) en la gestión financiera de sus negocios, ahora bien esto indica que manejan una buena presencia de planificación financiera, hay existencia de mecanismos de control, lo que les permite llevar el buen sostenimiento y crecimiento de la empresa, aunque tienen un perfil bajo en los parámetros financieros de toma de decisiones, esto con las respectivas recomendaciones se podrán llevar a cabo. Estas variables e indicadores financieros aplicados son importante en el desarrollo económico de las ferreterías ya que, por medio de la aplicación de estas, es que incrementan sus utilidades y tienen un mejor funcionamiento de la planificación financiera, logrando el cumplimiento de los objetivos para desarrollarse eficientemente.

Carta de autorización del tutor

León, 20 de abril de 2021

MSc. Allan Gustavo Chiong Alegría
Jefe del departamento de contaduría pública y finanza
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
UNAN-León

Estimado Profesor:

Según el protocolo *inscrito, aprobado y remitido* a la secretaria de esta facultad el día **02 de febrero** del año en curso y de conformidad con los artículos 35, 41 inciso C, y 43 del reglamento de formas de finalización de estudios, publicado en la gaceta del diario oficial de la UNAN-León, por este medio presento ante usted en calidad de aprobado y revisado, la tesis monográfica que lleva por tema: ***“Análisis de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector ferretero del municipio de león en el periodo de enero a marzo del año 2021”***; para presentarse ante el tribunal competente, misma que ha sido realizada por los estudiantes egresados de la carrera de **Contaduría Pública y Finanzas**, modalidad **Regular**.

- **Br. Elizabeth Cristina Álvarez Pereira**
- **Br. Vanessa Lisseth Castillo Gómez**
- **Br. Marcela Jalima Esquivel Romero**

Adjunto el presente trabajo monográfico en tres tanto, las cartas de egresado correspondiente a los autores y el recibo de pago original de inscripción de monografía.

Sin otro particular, me suscribo.

Cordialmente,

Tutor. MSc. Welmer Josué Salmerón Delgado

Docente horario de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNAN-León.

Cc:/Archivo.

CONTENIDO

| | | |
|---------|--|----|
| I | INTRODUCCIÓN | 1 |
| II | OBJETIVOS | 2 |
| 2.1 | Objetivo General..... | 2 |
| 2.2 | Objetivos Específicos | 2 |
| III | MARCO TEORICO | 3 |
| 3.1 | Gestión financiera empresarial..... | 3 |
| 3.2 | Planificación Financiera..... | 4 |
| 3.3 | Componentes definidos por Vera-Colina..... | 4 |
| 3.3.1 | Condiciones para el desarrollo de la gestión financiera..... | 4 |
| 3.3.1.1 | Presencia de Planificación Financiera | 4 |
| 3.3.1.2 | Análisis Funcional de la Gerencia Financiera | 5 |
| 3.3.1.3 | Existencia de mecanismo de control estratégico | 5 |
| 3.3.2 | Proceso de planificación y control financiero | 5 |
| 3.3.3 | Planes financieros a largo plazo (Estratégicos) | 6 |
| 3.3.4 | Planes financieros a corto plazo (Operativos)..... | 6 |
| 3.4 | Pequeñas Y Medianas Empresas | 7 |
| 3.4.1 | Definición | 7 |
| 3.4.2 | Clasificación..... | 7 |
| 3.5 | Características | 8 |
| 3.6 | Caracterización del sector | 8 |
| IV | DISEÑO METODOLÓGICO..... | 10 |
| 4.1 | Tipo de estudio..... | 10 |
| 4.2 | Población y muestra | 10 |
| 4.2.1 | Criterios de inclusión..... | 10 |
| 4.3 | Fuentes de información | 10 |
| | Fuente Primarias..... | 10 |
| | Fuentes Secundarias | 10 |
| 4.4 | Instrumento de Recolección de Datos..... | 11 |
| 4.5 | Procedimiento de Recolección de datos | 11 |
| 4.6 | Plan de análisis | 12 |
| 4.6.1 | Tabla 1..... | 12 |
| 4.7 | Operacionalización de las variables | 12 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.7.1 | Tabla 2..... | 12 |
| V | RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 15 |
| 5.1 | Valoración general de las dimensiones de estudio | 15 |
| 5.2 | Análisis e Interpretación de Resultados de las Subdimensiones | 16 |
| 5.2.1 | Planificación Estratégica..... | 16 |
| 5.2.2 | Análisis Funcional de la Gerencia Financiera | 17 |
| 5.2.3 | Existencia de Mecanismos de Control Estratégico | 18 |
| 5.2.4 | Procesos de Planificación y Control Financiero..... | 19 |
| 5.2.5 | Parámetros financieros para toma de decisiones a largo plazo..... | 20 |
| 5.2.6 | Parámetros financieros para toma de decisiones a Corto Plazo..... | 21 |
| VI | CONCLUSIONES | 23 |
| VII | RECOMENDACIONES..... | 24 |
| VIII | BIBLIOGRAFÍA..... | 25 |
| IX | ANEXOS..... | 27 |
| 9.1 | Anexo 1. Carta de Autorización a gestionar cuestionario para optar a título Universitario. | 27 |
| 9.2 | Anexo 2. Cuestionario | 29 |
| 9.3 | Anexo 3. Relación de indicadores con ítems de cuestionarios..... | 46 |
| 9.4 | Anexo 4. Codificación de las respuestas sección II del cuestionario..... | 48 |
| 9.5 | Anexo 5. Pruebas de confiabilidad del cuestionario | 50 |



I INTRODUCCIÓN

Actualmente, debido a la falta de estudio de investigación sobre la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector ferretero en Nicaragua, hacen frente a una serie de componentes que limitan su crecimiento económico y gestión empresarial como la ausencia de ordenamiento y control en los sistemas contables, lo que les impide un desarrollo sostenible de las finanzas y una mejor competitividad dentro de la industria en dicho sector.

Para el desarrollo del trabajo se hizo una revisión literaria de estudios relacionados a la gestión y planeación financiera. Los planes y presupuestos financieros proporcionan “mapas” de las trayectorias a seguir para alcanzar los objetivos de las empresas. Además, estos instrumentos proporcionan una estructura para coordinar las diversas actividades de las empresas, actuando como un mecanismo de control para establecer un patrón de funcionamiento respecto al cual puede evaluarse los resultados reales. Es necesario, comprender las dimensiones claves del proceso de planeación financiera para poder mantener adecuadamente las actividades de una empresa. (Gitman, Principios de Administración Financiera, 2007).

En este trabajo se aborda un análisis sobre el proceso de la gestión financiera de las ferreterías del municipio de León, en la que se analiza la presencia de planificación estratégica, análisis funcional de la gerencia financiera, existencia de mecanismos de control estratégico, procesos de planificación y control financiero, parámetros financieros para toma de decisiones de largo y corto plazo, para ello, se realizó un trabajo exploratorio, descriptivo y correlacional, con una recolección de datos a través de un trabajo de campo con la aplicación de un instrumento a 17 ferreterías, que fue adaptado del cuestionario de (Vera-Colina, 2012) para el análisis de la gestión financiera en las pymes de dicho sector, compuesto por 6 dimensiones y 62 ítems.



II OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- ☒ Analizar la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector ferretero del municipio de León, mediante la planificación estratégica, que contribuya al mejoramiento de las PYMES en el desempeño de sus actividades.

2.2 Objetivos Específicos

- ☒ Identificar la situación actual de las características financieras de las PYMES.
- ☒ Contextualizar los instrumentos que permitan determinar el proceso de gestión financiera en dicho sector.
- ☒ Determinar el grado de planificación estratégica y condiciones para el desarrollo de la gestión financiera.
- ☒ Examinar los parámetros financieros para toma de decisiones de corto y largo plazo.



III MARCO TEORICO

3.1 Gestión financiera empresarial

(Cibrán Ferraz, Pilar, Prado Román, Camilo, & Crespo , 2013) Define, “La gestión financiera se define como el tratamiento metodológico de la situación económica-financiera de la empresa con el fin de analizar, evaluar y controlar la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor”. Esto incluye el estudio de la gestión retrospectiva del pasado y la prospectiva con el diseño de planes financieros.

Según (Ortiz Gómez, 2005) desde un enfoque más funcional dice:

La gestión financiera debe cimentarse en decisiones que contribuyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, en forma tal que la integración de los recaudos y las disponibilidades iniciales de efectivo permita el cumplimiento oportuno de los compromisos de deuda, como requisito que favorece el mantenimiento de buenas relaciones laborales, comerciales y financieras. Además, la gestión debe propender por el uso eficiente de los recursos, para evitar las situaciones de saturación o de ausencia de los mismos, toda vez que por ambos caminos se limitan las metas de rentabilidad.

La gestión financiera se estudió bajo los siguientes componentes definidos por (Vera-Colina, 2012)

- 1) Condiciones para el desarrollo de la gestión financiera
 - a. Planificación Estratégica.
 - b. Análisis funcional de la gerencia financiera.
 - c. Existencia de mecanismo de control estratégico.
- 2) Desarrollo de procesos de planificación y control en la función financiera.
- 3) Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo.
- 4) Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo.



3.2 Planificación Financiera

La planificación financiera es el proceso de elaboración de un plan financiero integral, organizado, detallado y personalizado, que garantice alcanzar los objetivos financieros determinados previamente, así como los plazos, costes y recursos necesarios para que sea posible. El proceso de planificación financiera comprende cuatro etapas: El establecimiento de los objetivos perseguidos y su prioridad, la definición de plazos para alcanzar dichos objetivos, la elaboración del presupuesto financiero y la medición y el control de las decisiones financieras (Caceres & Rocamora, 2015).

Un proceso empresarial, que parte de la formulación de la estrategia organizacional, y comprende el diseño de objetivos, selección de estrategias y políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos de control relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando sus implicaciones tanto para el corto como para el largo plazo. así el precio de las acciones. (Brealey y Myers, 2005; García y col., 2003; Suárez, 2003 como se citó en (Vera-Colina, 2012).

El proceso de planificación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a su vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. (Gitman, 2007)

3.3 Componentes definidos por Vera-Colina

3.3.1 Condiciones para el desarrollo de la gestión financiera

El objetivo consiste en examinar las condiciones en que se desarrolla el proceso de planificación financiera de las pymes; esta se subdivide en tres dimensiones: presencia de planificación estratégica, análisis funcional de la gerencia financiera y existencia de mecanismos de control estratégico. (Roa, Puente Montañez, & Ramirez Martinez, 2017).

3.3.1.1 Presencia de Planificación Financiera

Según (Roa, Puente Montañez, & Ramirez Martinez, 2017) dice: Esta primera dimensión de la variable está conformada por las subdimensiones: diseño explícito de plan estratégico, análisis de fortalezas y debilidades, análisis de variables del entorno, definición de objetivos del plan, análisis de estrategias, asignación de recursos a las acciones previstas en el plan.



3.3.1.2 Análisis Funcional de la Gerencia Financiera

(Roa, Puente Montañez, & Ramirez Martinez, 2017) Es una técnica que se utiliza para identificar la competencia, indicadores financieros, etc. Considera: Esta dimensión comprende: contribución con el diseño del plan, disponibilidad de personal capacitado, análisis de indicadores financieros, comparación de la gerencia financiera con similares, diseño de plan financiero según lineamientos de estrategia.

3.3.1.3 Existencia de mecanismo de control estratégico

Como expresa (Roa, Puente Montañez, & Ramirez Martinez, 2017) El control hace parte del proceso de planeación estratégica, este debe ser constante y se hace para verificar el logro de objetivos.

3.3.2 Proceso de planificación y control financiero

En el proceso de planificación financiera se debe partir de información externa e interna. La información interna permite lograr una coherencia con las demás áreas de la organización y obtener fortalezas y debilidades financieras y los criterios para definir las políticas financieras. De la misma manera la información externa en cuantos factores políticos, ambientales, económicos permitirá conocer la incidencia en las proyecciones, para desarrollar los planes estratégicos y tácticos expresados en términos monetarios, para lo cual se busca información de precios y costos de los diferentes factores productivos que servirán de insumo para la elaboración de presupuestos, flujos de fondos, proyección de estados financieros (Ortiz Gómez, 2005).

Teniendo en cuenta que la planeación es dinámica ya que constantemente se debe realizar un control del desempeño que comprende nuevamente la revisión de información y la evaluación de los coeficientes de alcance de los resultados previstos a través de los indicadores, tales indicadores pueden ser de eficiencia donde se observe la productividad en la utilización de los recursos invertidos y de eficacia es decir la capacidad para producir los resultados (Ortiz Gómez, 2005).



3.3.3 Planes financieros a largo plazo (Estratégicos)

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante periodos que varían de 2 a 10 años. Son comunes los planes estratégicos a cinco años y se revisan a medida que surge nueva información significativa. Por lo general, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambas situaciones, acostumbran usar horizontes de planificación más cortos.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integrada que, junto con los planes de producción y marketing, lleva a la empresa hacia metas estratégicas. Esos planes a largo plazo consideran los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento. También estarían incluidos el término de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocios, el pago o retiro de deudas pendientes; y cualquier adquisición planeada. Estos planes reciben el apoyo de una serie de planes anuales de presupuestos y utilidades. (Gitman, 2007).

3.3.4 Planes financieros a corto plazo (Operativos)

Especifican las acciones financieras a corto plazo y el impacto anticipado de esas acciones. Estos planes abarcan con frecuencia un periodo de 1 a 2 años. Las entradas claves incluyen el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros. Las salidas claves incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma. La planificación financiera a corto plazo inicia con el pronóstico de las ventas. A partir de este, se desarrollan planes de producción que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de las materias primas requeridas. Mediante los planes de producción, la empresa puede calcular las necesidades de mano de obra directa, los gastos generales de la fábrica y los gastos operativos (Gitman, 2007).



3.4 Pequeñas Y Medianas Empresas

3.4.1 Definición

Dicha ley expresa en su artículo N°3 “Son aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras” (Ley MIPYME, 2008). “Las pymes son unidades productivas de menor escala en un sector industrial determinado, se caracteriza por tener de 1 a 100 empleados incluyendo el jefe” (Dimas, Dimas, & Plura, 2006).

3.4.2 Clasificación

Las PYMES en Nicaragua se clasificarán como micro, pequeña y mediana empresa, las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos.

| Variables | Micro Empresa | Pequeña Empresa | Mediana Empresa |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Parámetros | | | |
| Número total de trabajadores | 1–5 | 6–30 | 31–100 |
| Activos Totales (Córdobas) | Hasta 200.0 miles | Hasta 1.5 millones | Hasta 6.0 millones |
| Ventas Totales Anuales (Córdobas) | Hasta 1 millón | Hasta 9 millones | Hasta 40 millones |

Fuente: (Ley MIPYME, 2008)

En Nicaragua existen aproximadamente 153,500 empresas formales de las que el 96.5% son micro empresas, 2.95% son pequeñas y el 0.50 son medianas y grandes empresas. Muchas de las PYMES, principalmente de capital familiar presentan retos en cuanto a la forma de autogobernarse, lo que viene a incidir en su sobrevivencia, fortalecimiento crecimiento e internacionalización.

Sin embargo, las PYMES son el motor del crecimiento de cualquier país. En el caso de Nicaragua, representan alrededor de un 40 por ciento del PIB, y contribuyen con



alrededor del 90% de la tasa de empleo. El nuestro es un país con una alta tasa de nacimiento de empresas, pero con la misma facilidad con la que se forman, la mayoría de estas empresas no logran superar los cinco años de vida. (Castillo, 2010)

3.5 Características

- ↗ Personal poco calificado o no profesional: en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración y contabilidad.
- ↗ Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios PYME no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.
- ↗ Falta de innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- ↗ Organización del trabajo anticuada: cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.

Como consecuencia de todo lo anterior, estas unidades se ven en la imposibilidad de acumular excedentes reinvertibles y, por lo tanto, en la mayoría de las veces reproducen precariamente su existencia, remunerando de la misma manera a sus trabajadores.

Si a estas características intrínsecas que limitan el desarrollo y sustentabilidad de estas empresas, les agregamos los limitantes externos, como, por ejemplo, fuentes de financiamiento prácticamente inaccesibles, podemos entender la razón por la cual este tipo de empresas tiene tan corta vida. (Castillo, 2010).

3.6 Caracterización del sector

El sector ferretero es el que se dedica a la comercialización de los productos de construcción al por mayor y al por menor, siendo una actividad dinámica en la economía del país.

La construcción es cíclica y depende en gran medida de cómo está la economía mundial y cómo se comporta la economía nacional. El comportamiento de la industria ferretera está ampliamente determinado por la tendencia positiva o negativa que presente el sector construcción, puesto que su dinamismo está sujeto a los proyectos de inversión que se



presenten en el país ya sea extranjera o nacional, privada o pública, de igual manera depende de la economía nacional debido a la capacidad de consumo o inversión que pueda hacer la población en sus hogares (Aleman García, 2014).

La actividad de construcción registró una variación interanual de -4.5 por ciento (1.1% en promedio anual), como resultado de un comportamiento disímil en sus componentes. En la construcción pública se observó crecimiento en edificaciones no residenciales y en obras de ingeniería civil. En cambio, en la construcción privada se observó una variación negativa en el área efectivamente construida debido a similar comportamiento en los destinos servicio, comercio e industria (Banco Central de Nicaragua, 2020).

Desde el punto de vista de Edgard Lugo, presidente de la Asociación de Ferreteros de Nicaragua, señaló que el sector ferretero también ha sido golpeado por la crisis sociopolítica del país y la crisis sanitaria. Las ventas han bajado porque las personas están enfocadas en comprar comida y productos de primera necesidad, como medicina, o tener a mano dinero en efectivo (Lugo, 2018).



IV DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de estudio

El presente estudio es de alcance descriptivo con enfoque cuantitativo, ya que se intenta identificar algunas de las causas que pueden estar originando situaciones problemáticas en el desempeño de las PYMES, especialmente en lo que respecta a su limitado acceso a los recursos financieros, así mismo es de corte transversal ya que los datos se realizan una sola vez en un tiempo determinado.

4.2 Población y muestra

La población del estudio está conformada por 68 PYMES del sector ferretero del municipio de León.

Para la determinación de la muestra se llevó a cabo un muestreo no probabilístico por conveniencia, donde se seleccionaron 17 ferreterías tomando en cuenta lo siguiente:

4.2.1 Criterios de inclusión

- ☞ Inscritas en la Alcaldía Municipal.
- ☞ Tributan Impuesto Municipal sobre Ingresos
- ☞ Disponibilidad de participar en el estudio

De las cuales 12 mostraron interés y disponibilidad para colaborar con el llenado del instrumento que se aplicó.

4.3 Fuentes de información

Fuente Primarias: Para la recolección de la información se aplicó una encuesta a empresas del sector ferretero del municipio de León.

Fuentes Secundarias: Son todas las informaciones bibliográficas recopiladas durante el proceso investigativo, en la que se encontró los diferentes instrumentos para realizar un análisis de gestión financiera, como son: libros, informes, leyes y otros materiales bibliográficos.



4.4 Instrumento de Recolección de Datos

Para este trabajo se visitaron a las Pequeñas y Medianas Empresas sujetas al estudio, donde se emplearon instrumentos de investigación (Cuestionarios) basados en la metodología aplicada para análisis de la Gestión Financiera en PYMES elaborada por la Dra. (Vera-Colina, 2012).

4.5 Procedimiento de Recolección de datos

Se aplicó un cuestionario basado en la metodología para el análisis de la Gestión Financiera para las pequeñas y medianas empresas.

El cuestionario es denominado “Gestión Financiera en Pequeñas y Medianas Empresas conformado por 62 ítems con opciones de respuesta cerrada y alternativas de respuesta tipo escala, con un nivel de medición por intervalos de esta forma, para cada planteamiento presentado, el gerente de cada ferretería selecciona entre alternativas de respuesta que equivalen a diferentes grados de presencia de procedimientos de gestión financiera en su empresa (relacionados con los indicadores presentados en el cuadro N°1, adjuntados en anexos). Adicionalmente, en cada ítem se incluye una alternativa para respuesta abierta, si las opciones disponibles no son suficientes para reflejar la situación particular de la empresa (Vera-Colina, 2012).

Para estandarizar la interpretación y análisis del cuestionario, las respuestas se han precodificado con tres niveles de presencia de la variable (cuadro N°2, adjuntados en anexos), cada uno de ellos con una puntuación cuantitativa:

Alta presencia de gestión financiera (2 puntos).

Presencia media de gestión financiera (1 punto).

Baja presencia de gestión financiera (0 puntos).

El establecimiento de las puntuaciones mencionadas permite codificar las respuestas de los responsables de las ferreterías y facilita la interpretación de los resultados y el análisis estadístico correspondiente. A cada respuesta cerrada de los ítems se le ha asignado una de estas puntuaciones. Es necesario aclarar que estas puntuaciones no serán dadas a conocer a los responsables de las ferreterías, para evitar sesgo en sus respuestas.



4.6 Plan de análisis

Una vez codificadas las respuestas y tabulados los resultados del cuestionario se procede al análisis de la información, para el análisis de la presencia de la variable gestión financiera y sus componentes: esto incluye resultados por indicador, por dimensiones (y sub-dimensiones) y resultados globales para la variable. Cada resultado se determina por el promedio ponderado de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios” (Vera-Colina, 2012). La interpretación propuesta para estos promedios se muestra en la siguiente tabla.

4.6.1 Tabla 1

Interpretaciones de puntuaciones promedio del cuestionario

| Valores promedio ponderados de las respuestas. | Interpretación: Presencia de procedimientos de gestión financiera |
|--|---|
| 0 | Ausencia |
| 0.01 a 0.50 | Presencia baja |
| 0.51 a 0.80 | Presencia media - baja |
| 0.81 a 1.20 | Presencia media |
| 1.21 a 1.60 | Presencia media - alta |
| 1.61 a 2.00 | Presencia alta |

Fuente. (Vera-Colina, 2012)

4.7 Operacionalización de las variables

4.7.1 Tabla 2

Operacionalización de la variable

| DIMENSIONES | SUBDIMENSIONES | INDICADORES |
|--|---------------------------------------|---|
| Condiciones para el desarrollo de la gestión financiera. - Presencia de planificación estratégica. (Santandreu y Santandreu, 2000; francés, 2001) | Diseño explícito de plan estratégico. | - Lineamientos considerados - Finalidad del plan |
| | Análisis de fortalezas y debilidades. | - Identificación de fortalezas - Identificación de debilidades |
| | Análisis de variables del entorno. | - Factores externos. |
| | Definición de objetivos del plan. | - Objetivos por área. - Objetivos empresariales. |
| | Análisis de estrategias. | - Alternativas estratégicas. |



| | Asignación de recursos a las acciones previstas en el plan. | - Tipos de recursos asignados. |
|---|--|---|
| <p>Condiciones para el desarrollo de la gestión financiera.</p> <p>- Análisis funcional de la gerencia financiera.</p> <p>(francés, 2001)</p> | Contribución con el diseño de plan estratégico. | - Existencia de departamento financiero. - Participación en el diseño de planes. |
| | Disponibilidad de personal capacitado. | - Contratación de personal. - Calificación de personal. |
| | Análisis de indicadores financieros. | - Utilización de indicadores financieros. |
| | Comparación con la gerencia financiera de empresas | Situación de otras empresas |
| | Diseño de plan financiero según lineamientos de estrategias. | Elaboración de plan financiero Ajustes para adaptarse al plan |
| <p>Condiciones para el desarrollo de la gestión financiera.</p> <p>- Existencia de mecanismos de control estratégico.</p> <p>(Santandreu y Santandreu, 2000; francés, 2001; Díez y</p> | Evaluación del logro de objetivos estratégicos. | - Seguimiento del plan. |
| | Definición de indicadores de gestión económica y financiera. | - Indicadores departamentales. - Indicadores generales. |
| | Frecuencia de evaluación. | - Anual - Trimestral - Otra |
| | Planificación de correctivos a desviaciones del plan. | - Previsión de correctivos. |
| <p>Procesos de planificación y control financiero.</p> <p>(Brealey y Myers, 2005; Díez y López, 2001; Suárez, 2003).</p> | Formulación de objetivos y metas. | - Definición de objetivos. - Definición de metas |
| | Definición de estrategias. | - Estrategias de inversión. - Estrategias de financiamiento. |
| | Diseño de políticas | - Políticas para largo plazo - Políticas para corto plazo |



| | | |
|--|---|--|
| | Definición de mecanismos de control. | <ul style="list-style-type: none"> - Medición de resultados. - Comparación de resultados. - Diseño de acciones correctivas |
| | Preparación de documentos del plan financiero. | <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de documento impreso. - Usuarios de documento. |
| <p>Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo.</p> <p>(Suárez, 2003; Kogan Page <i>et al</i>, 2002; Ortiz, 2005).</p> | Parámetros de rendimiento y riesgo en el análisis de inversiones. | <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de riesgo. - Análisis de rentabilidad. |
| | Planificación del tipo de inversión. | <ul style="list-style-type: none"> - Inversiones de expansión. - Inversiones de reemplazo. - Inversiones de innovación. - Inversiones financieras. - Desincorporación. |
| | Métodos para la evaluación de inversiones. | <ul style="list-style-type: none"> - Métodos estáticos - Métodos dinámicos |
| | Composición de la estructura financiera | <ul style="list-style-type: none"> - Definición anticipada. - Relación deuda patrimonio. |
| | Alternativas de financiamiento planificadas. | <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de costos financieros. - Tipos de financiamiento a largo plazo |
| <p>Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo.</p> <p>(Ortiz, 2005; Santandreu y Santandreu, 2000; Brigham y Houston, 2006; Gitman, 2007).</p> | Saldos disponibles en tesorería | <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de presupuesto. - Acciones ante déficit/superávit |
| | Créditos y cobranzas a clientes | <ul style="list-style-type: none"> - Definición de políticas de crédito |
| | Manejo de inventarios | <ul style="list-style-type: none"> - Definición de políticas de inventario. |
| | Alternativas de financiamiento planificadas | <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de financiamiento utilizado |

Fuente: (Vera-Colina, 2012)



V RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez codificadas las respuestas y tabulados los resultados del cuestionario, el análisis de la información se realiza para las diferentes dimensiones de la variable gestión financiera, de acuerdo con las puntuaciones promedio obtenidas para los correspondientes indicadores, llevando a cabo un muestreo no probabilístico por conveniencia, donde se seleccionaron 17 ferreterías de las cuales 12 estuvieron anuentes a colaborar en este estudio y las otras 5 se consideraron datos perdidos, ya que no hubo disposición por parte de los propietarios del negocio. Dicho esto, se generó el siguiente resultado:

5.1 Valoración general de las dimensiones de estudio

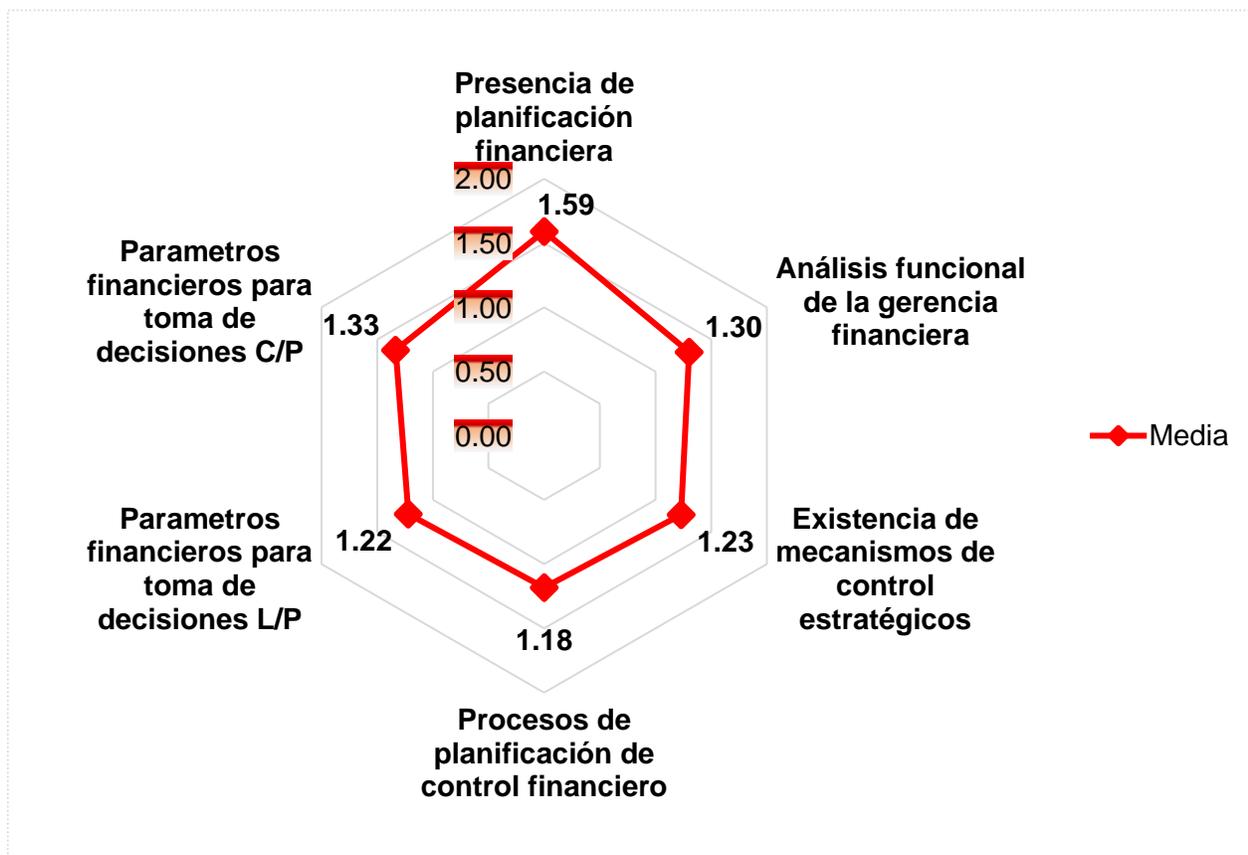


Figura 1. Presencia de la variable gestión financiera.

Fuente: elaboración propia

En términos generales para la variable de gestión financiera se evidencia un nivel medio-alto de presencia en el sector ferretero, obteniendo como resultado presencia media-alta en existencia de mecanismo de control estratégico 1.23, logrando de igual manera una



presencia media-alta en procesos de planificación de control financiero 1.18, con una mejor puntuación, pero siempre dentro del nivel de presencia media-alta esta la presencia de planificación financiera con un valor de 1.59, obteniéndose una presencia media-alta en lo que respecta al análisis funcional de la gerencia financiera 1.30 y por ultimo tenemos los parámetros financieros para la toma de decisiones a largo plazo con 1.22 y los parámetros financieros para la toma de decisiones a corto plazo con 1.33 ambas dimensiones se encuentran el nivel medio-alto, sin embargo, a pesar de una valoración general de presencia media-alta en relación con la gestión financiera, las ferreterías están dispuestas a mejorar sus sistemas contables y financieros para un mejor funcionamiento de sus actividades.

5.2 Análisis e Interpretación de Resultados de las Subdimensiones

5.2.1 Planificación Estratégica

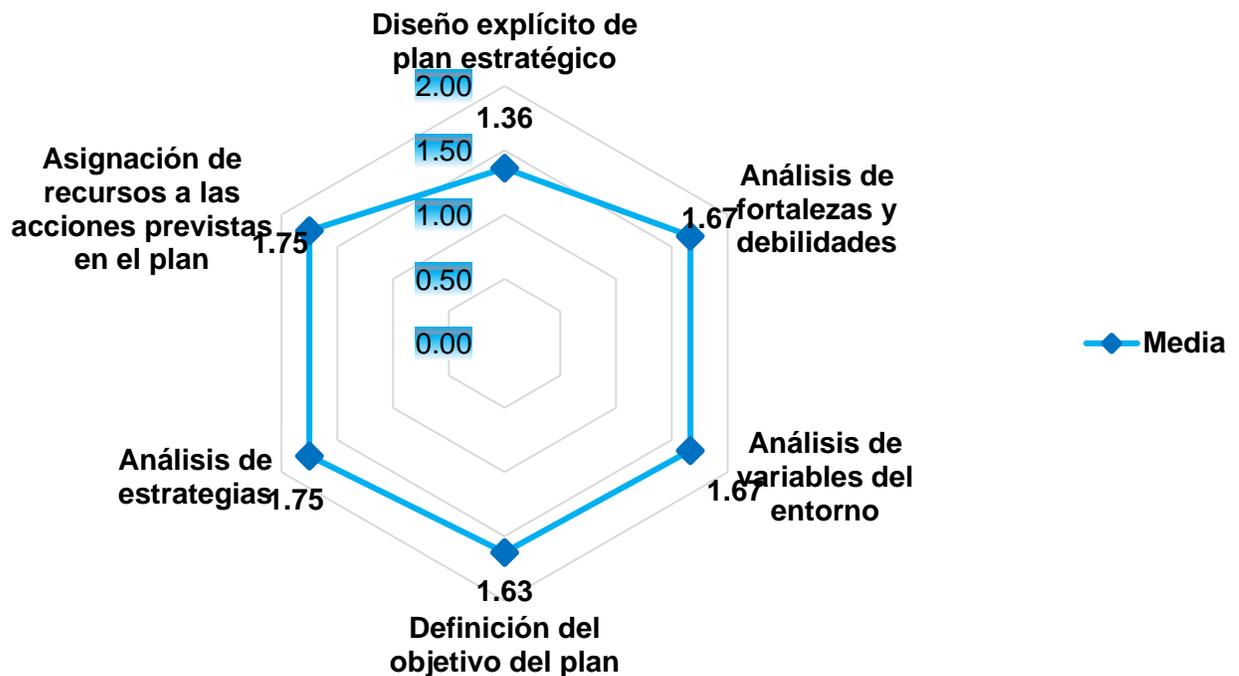


Figura 2. Presencia de planificación estratégica.

Fuente: elaboración propia



En la dimensión de Planificación Estratégica en la Gestión Financiera, se observa que las subdimensiones con mayor puntuación de 1.75 son análisis de estrategias y asignación de recursos a las acciones previstas en el plan, esto, significa que existe una presencia alta de alternativas estratégicas y los recursos asignados dentro del sector que permiten tener un plan eficiente para la toma de decisiones en la gestión financiera. Seguidamente el análisis de fortalezas y debilidades, y el análisis de variables del entorno con una misma puntuación de 1.67 permitiendo estar de igual manera en un nivel de presencia alta esto indica un buen funcionamiento en la asignación de recursos tecnológicos, financieros y humanos con la finalidad reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades; la identificación de ventajas a lo interno y las alternativas a considerar en la elaboración del plan.

Se obtuvo un valor 1.63 la subdimensión definición del objetivo del plan mostrando una presencia alta, esto señala que tanto los objetivos por área y los objetivos empresariales tienen un buen funcionamiento dentro de la presencia de planificación estratégica.

Finalmente está la subdimensión, diseño explícito de plan estratégico que, aunque se encuentra con el valor más bajo tiene una presencia media-alta (1.36) representando así un gran desarrollo dentro del enfoque en el presente y en el futuro de la mano de los lineamientos que el sector rige.

5.2.2 Análisis Funcional de la Gerencia Financiera

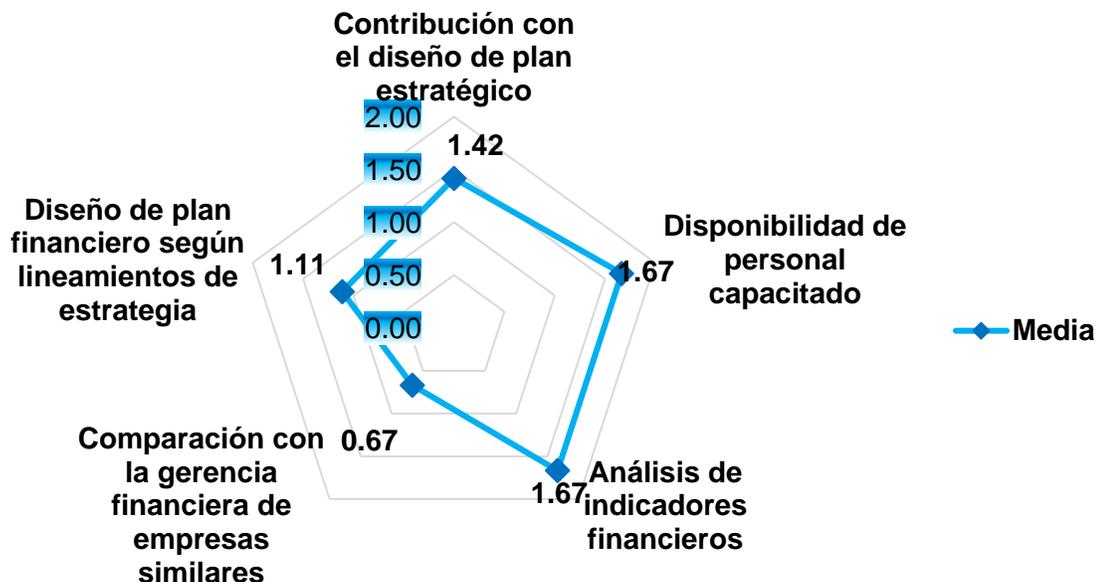




Figura 3. Presencia de Análisis Funcional de la Gerencia Financiera.

Fuente: elaboración propia

En relación a la dimensión Análisis Funcional de la Gerencia Financiera, se observa que las subdimensiones disponibilidad de personal capacitado que se refiere si existe un representante con un grado académico o superior para ejecutar el plan gerencial, y el análisis de indicadores financiero esta subdimensión comprende la relación de los activos, pasivos y patrimonio, así mismo la relación que existe en los costos, gastos y ventas para realizar un análisis de los estados y razones financiera ambas subdimensiones tiene un valor 1.67 obteniendo el puntaje más alto y una presencia alta dentro de dicha dimensión, seguidamente esta contribución con el diseño de plan estratégico, que hace referencia a la participación del departamento financiero en la formulación y ejecución del plan, tiene una presencia media-alta, con un valor de 1.42. Con una presencia media de 1.11 se muestra la subdimensión Diseño de Plan Financiero según estrategia que muestra lineamientos estratégicos para fijar, medir y establecer objetivos a fin de alcanzar las metas propuestas. La subdimensión comparación con la gerencia financiera de empresas similares al sector ferretero con una presencia media-baja de 0.67.

5.2.3 Existencia de Mecanismos de Control Estratégico

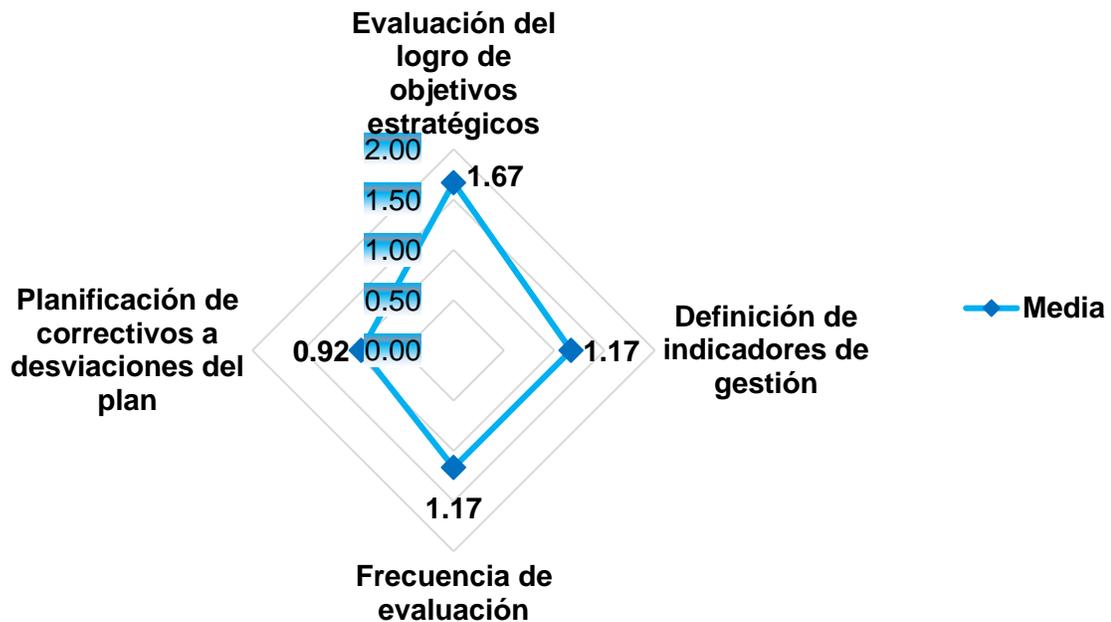


Figura 4. Presencia de Mecanismos de Control Estratégico

Fuente: elaboración propia



En la dimensión Existencia de Mecanismo de Control Estratégico, se evidencia una presencia alta en relación a la Evaluación del logro de Objetivo, con un valor de 1.67, la cual refleja el cumplimiento y debido seguimiento a los resultados. En relación a la Definición de Indicadores de Gestión y Frecuencias de Evaluación, estas tienen una presencia media con un valor de 1.17 para ambas sub-dimensiones; esto comprende el monitoreo de los resultados del plan que cada departamento instituye y el periodo de revisión de acuerdo con las políticas y lineamientos estratégicos de la entidad. Finalmente, la Planificación de correctivos a desviaciones del plan, tiene una presencia media en los mecanismos de control con un valor de 0.92, esto comprende un diseño de acciones para afrontar los imprevistos que surgen durante el período, o si no es necesaria la modificación.

5.2.4 Procesos de Planificación y Control Financiero

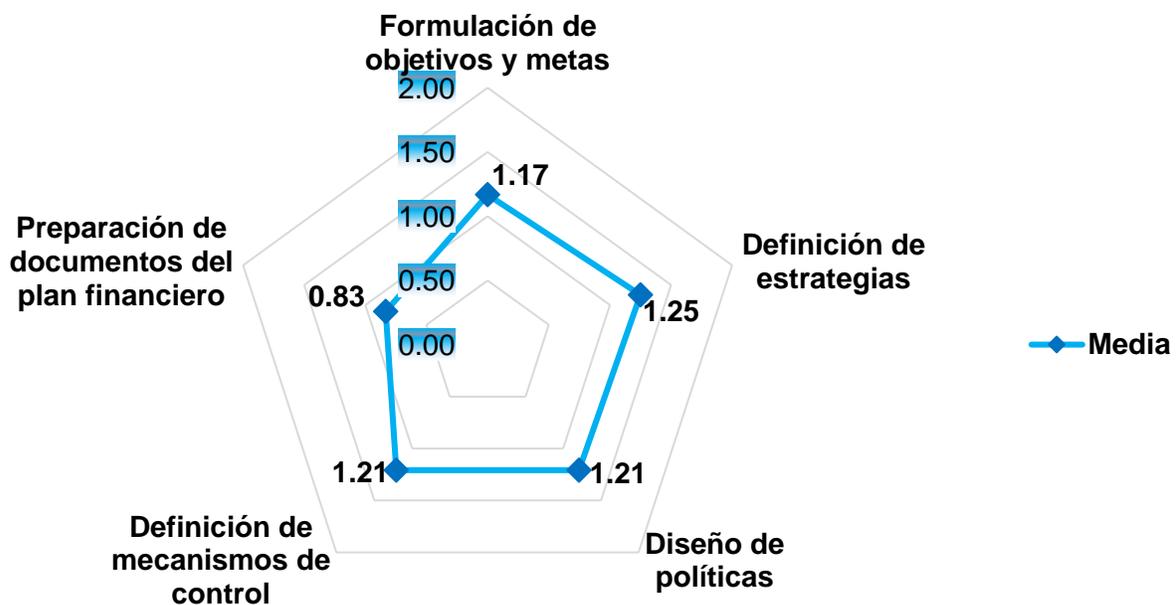


Figura 5. Presencia de Planificación y control financiero.

Fuente: elaboración propia

En relación con el Proceso de Planificación y Control Financiero, con una presencia media-alta de 1.25 en definición de estrategias que indica que se dirige la toma de decisiones en inversiones y sus respectivas fuentes de financiamiento a largo plazo con



mucha eficiencia. En la subdimensión Diseño de Políticas, relacionado con el proceso de selección de inversión rentable y financiamiento al mejor costo y la subdimensión Definición de Mecanismos de Control, ambas tienen una presencia media-alta teniendo un valor de 1.21, seguidamente las subdimensiones de Formulación de Objetivos y metas, reflejan una presencia media, con un valor de 1.17 y preparación de documentos del plan financiero con una presencia media (0.83) lo cual indica que hay que mejorar el material donde se reflejen los elementos del plan financiero.

5.2.5 Parámetros financieros para toma de decisiones a largo plazo

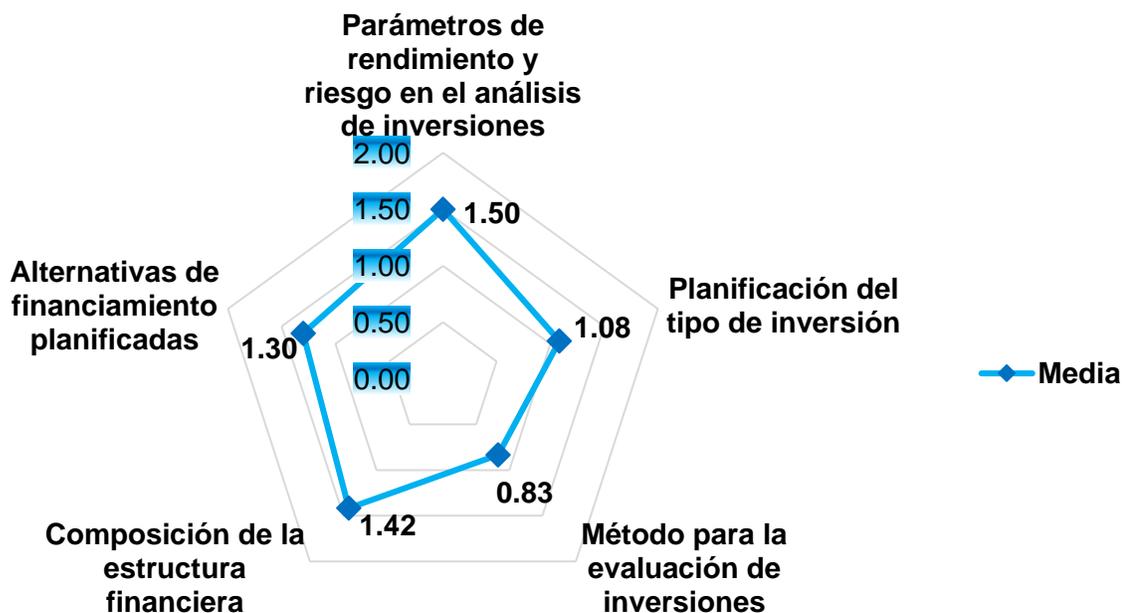


Figura 6. Presencia de parámetros financieros para toma de decisiones a L/P.

Fuente: elaboración propia

En la dimensión Parámetros Financieros para la toma de decisiones a largo plazo, se observa una presencia media-alta (1.50) se encuentran los parámetros de rendimiento y riesgo en el análisis de inversiones donde se consideran los procesos basados en la planificación de las respectivas participaciones de deudas y patrimonios a largo plazo y a conveniencia de las inversiones a largo plazo a su vez determina el periodo de recuperación del monto invertido y estima la utilidad contable a generar por la inversión. Con una presencia media-alta (1.42) también se encuentra la Composición de la



Estructura financiera, que indica los porcentajes a considerar de las deudas y del capital propio de la ferretería para financiar sus activos como también su planificación anticipada en base al índice de este; con una presencia media-alta en relación a las Alternativas de Financiamiento Planificadas con un valor de 1.30, ésta subdimensión está relacionada con las necesidades de subvenciones en las ferreterías dentro de las operaciones a largo plazo y el impacto del costo de los intereses sobre las variables financieras de acuerdo con el crédito concedido por la institución y su rendimiento posterior.

así mismo la Planificación del tipo de Inversión, alcanza una presencia media con un valor de 1.08, esta presenta los requisitos de las ferreterías al momento de expandir su producción, del mismo modo la posibilidad de establecer alianza con otras asociaciones de acuerdo con la viabilidad económica de estas. Y por último método para la evaluación de inversiones con una presencia media de 0.83.

5.2.6 Parámetros financieros para toma de decisiones a Corto Plazo

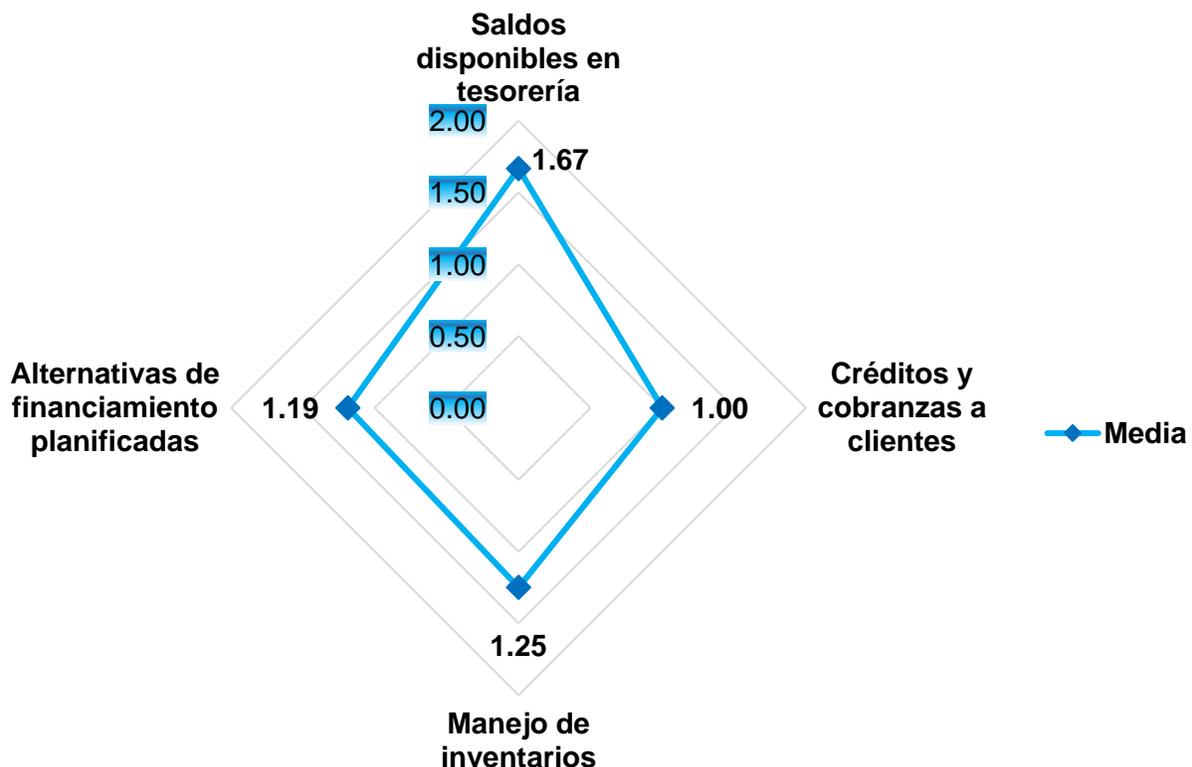


Figura 7. Presencia de parámetros financieros para toma de decisiones a C/P.

Fuente: elaboración propia



En relación a la dimensión de Parámetros Financieros para toma de decisión a corto plazo, refleja que Saldos disponibles en Tesorería, que implica identificar si se realizan o no los presupuestos de efectivo, con anticipación, se determinen los excedentes o deficiencias y así planificar las acciones respectivas o hasta en ese momento se decide cual será el financiamiento, obteniendo un valor de 1.67 teniendo una presencia alta en su eficacia. Seguidamente se tiene el Manejo de Inventarios, donde se determina si los niveles de estos surgen por medio de la necesidad de producción de las ferreterías, con un valor de 1.25, continuando con las Alternativas de financiamiento planificadas a corto plazo, en las que se determina si las ferreterías planifica y asegura a C/P los fondos que se acumulan para pagar sus obligaciones periódicas, los créditos a los proveedores y el financiamiento de sus actividades, presentan un valor medio de 1.19. Respecto a Crédito y cobranzas a clientes reflejando un nivel medio de 1.00, nos indican que deben mejorar las normas o establecer políticas para otorgar crédito.



VI CONCLUSIONES

Con referencia a este estudio el principal aporte fue explorar la situación actual de uno de los sectores más influyentes en la economía del municipio de León, con el fin de efectuar un diagnóstico con la información financiera obtenida por las empresas del sector ferretero que permitieron efectuar el análisis de la investigación y dar alcance a los objetivos específicos propuestos en este trabajo.

En esta investigación las ferreterías del municipio de León, de manera general se presencia un nivel medio-alto demostrando un razonable manejo y funcionamiento de la planificación financiera, logrando el cumplimiento de los objetivos, metas y demás lineamientos planteados para desarrollarse eficientemente. Sin embargo, aunque se tuvieron resultados satisfactorios deben mejorar los mecanismos de control estratégicos y controles financieros.

La mayoría de empresarios se financia vía capital propio, dado que consideran muy difícil acceder a un crédito en el sistema financiero, principalmente por las tasas de interés altas, estas crean desmotivación en el medio, y la toma de decisiones en la mayoría de ocasiones está a cargo de sus propietarios, los cuales basan sus decisiones en la pericia o experiencia que le ha dado el mercado, o en personas ajenas que no cuentan con algún tipo de conocimiento contable y financiero que vaya en pro de la elaboración y generación de Estados Financieros que aporten al crecimiento y sostenimiento en el largo plazo de las pymes. También renovar alternativas financieras que la soporten, en caso que la situación del mercado resulte adversa.

En síntesis, la adecuada Gestión Financiera brinda muchos beneficios a las empresas tales como: facilitar a las empresas que los recursos económicos que manejan sean evaluados minuciosamente y se tomen las decisiones tanto financieras como de inversión en base a la rentabilidad y los rendimientos que se esperan obtener. La planificación financiera es una herramienta indispensable para garantizar el logro de los objetivos. Su importancia radica en que permiten anticiparse y mostrar los problemas que puedan aparecer en el futuro, hacer un balance de dónde se encuentra la compañía y también determinar el impacto financiero.



VII RECOMENDACIONES

Realizar un constante monitoreo al proceso de planificación Financiera a fin de controlar a la gestión e implantar mejoras o cambios en caso sea necesario para lograr alcanzar las metas y objetivo de las organizaciones. Monitoreando constantemente el avance de los objetivos planteados; Esto va a permitir el control y manejo de riesgos de inversión, financiamiento y de operación de la empresa, que puedan desviarlos de cumplir las metas propuestas, así como aprovechar las oportunidades y mejorar la gestión de los recursos de la empresa. Una buena planificación permitirá tomar decisiones más efectivas y eficaces.

Se sugiere a los encargados de las ferreterías que continúen utilizando gestiones financieras, que le permitan a las PYMES de dicho sector, tener mayores ventajas competitivas para abarcar nuevos mercados y alcanzar las metas deseadas y en el caso de aquellas ferreterías que no utilizan variables financieras, se les recomienda que las implementen, ya que esta refleja el grado de avance que se puede alcanzar y así crecer económicamente, incorporando nuevas estrategias financieras.

Los propietarios deben de brindar más información sobre las tomas de decisiones que se llevan a cabo al departamento de contabilidad, ya que cuentan con el conocimiento contable y financiero necesario.

Establecer políticas de inversión a corto y largo plazo: plan detallado de las inversiones, cuantificación del valor, forma de pago y retorno esperado.

Establecer políticas de crédito, dado que es un buen proceso para la sostenibilidad del negocio, pero con un adecuado cumplimiento para evitar el riesgo de desviaciones de efectivo o estimaciones incobrables.



VIII BIBLIOGRAFÍA

- Aleman García, K. (Mayo de 2014). *Programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas*. Obtenido de Universidad Centroamericana:
<http://165.98.12.83/1976/1/UCANI3789.PDF>
- Asamblea Nacional. (2008). *Reglamento de ley de promoción y fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas* (Vol. Decreto N°17). Managua: La Gaceta.
Obtenido de
<http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/fb812bd5a06244ba062568a30051ce81/2766ff9b6992b6190625744f00752273?OpenDocument>
- Banco Central de Nicaragua. (2020). *Evolución del índice mensual de actividad económica*. Managua: BCN. Obtenido de
<https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/imae/informe.pdf>
- Banco Central de Nicaragua. (2020). *Informe Trimestral del Producto Interno Bruto*. Managua: BCN. Obtenido de
https://bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/trimestral/cuentas_nacionales/cuentas_nacionales_1.pdf
- Caceres, C., & Rocamora, N. (Julio de 2015). *Andbank Private Bankers*. Obtenido de Observatorio del inversor: <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/las-4-claves-de-la-planificacion-financiera-objetivos-plazos-presupuesto-y-control-de-las-decisiones/#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20financiera%20es%20el,nece sarios%20para%20que%20sea%20posible.>
- Castillo, R. (2010). *Grandes PYMES*. Obtenido de
<https://www.grandespymes.com.ar/2010/06/18/realidad-pyme-en-nicaragua/>
- Cibrán Ferraz, Pilar, M., Prado Román, Camilo, & Crespo . (2013). *Planificación financiera*. ESIC Editorial.



- Dimas, F., Dimas, H., & Plura, L. (27 de Junio de 2006). *El desarrollo económico que Fundación León 2000 ha generado al sector PYME en el municipio de León, en el período 2002-2005*. Obtenido de <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/retrieve/67>
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Lugo, E. (Julio de 2018). *Mercados & Tendencias*. Obtenido de Sector de construcción en picada debido a crisis política en Nicaragua: <https://revistamyt.com/sector-de-construccion-en-picada-debido-a-crisis-politica-en-nicaragua/>
- Ortiz Gómez, A. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. McGraw-Hill.
- Roa, M. d., Puente Montañez, G., & Ramirez Martinez, M. (2017). *Condiciones para el desarrollo del proceso de planificación estratégica*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676015>
- Vera-Colina, M. A. (06 de Marzo de 2012). *Metodología para el análisis de la gestión financiera en Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2591117



IX ANEXOS

9.1 Anexo 1. Carta de Autorización a gestionar cuestionario para optar a título Universitario.

Estimado empresario (a):

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, para llevar a cabo el trabajo de investigación titulado: “Análisis de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector ferretero del municipio de León.”, avalado por Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN, LEÓN, desarrollado por las estudiantes: (Nombre de los investigadores responsables), con el fin de obtener el título de Contador Público y Financiero, su empresa ha sido seleccionada como parte de la muestra de 17 ferreterías que formarán parte de este estudio.

El mencionado trabajo tiene como finalidad analizar el proceso de gestión financiera en estas empresas, de tal forma que pueda determinarse si estas ferreterías requieren asistencia especializada que les permita mejorar sus resultados, al lograr una mayor sistematización de esta clase de procedimientos.

Para el logro de este objetivo, se necesita contar con la colaboración del personal que labora en el departamento de contabilidad o finanzas de su empresa, respondiendo completamente el cuestionario denominado “Gestión financiera en pequeñas y medianas empresas del sector ferretero”, donde se reflejarán las características de la gerencia financiera de esta empresa.

Este instrumento está conformado por preguntas de respuesta corta, y debe ser llenado por la persona (empleado, gerente o propietario) que tiene bajo su cargo la gestión de los recursos financieros (en caso de que existan varias personas responsables de esta actividad, debe seleccionarse aquella que posea mayor jerarquía dentro de la empresa). Es necesario que se responda este instrumento de manera totalmente honesta y objetiva, ya que de ello dependerá la confiabilidad del estudio, y la validez de sus resultados.

La información suministrada tendrá un tratamiento estrictamente confidencial, y en ningún momento los datos suministrados serán dados a conocer en forma individual. Todos los análisis y evaluaciones a realizar se harán basándose en el total de los datos suministrados por todas las empresas en estudio, y en ningún momento se hará



referencia a casos particulares, lo cual garantiza la confidencialidad de la información recolectada en cada ferretería.

Esperando la mayor colaboración de su parte, y agradeciendo de antemano su receptividad, me despido.

Atentamente,

Nombre del docente
Docente del departamento de contaduría pública y finanzas
UNAN-León
Contador Público Financiero



9.2 Anexo 2. Cuestionario

GESTIÓN FINANCIERA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN SECTOR FERRETERO

Datos personales:

| | |
|------------------------------|--|
| Indique su Nombre y Apellido | |
| Cargo en la Empresa | |
| Teléfono | |
| Correo Electrónico | |

SECCIÓN I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

| | |
|---------------------------------|--|
| a) Nombre de la Empresa | |
| b) Actividad Principal o Sector | |
| c) Año de Creación | |
| d) Número total de empleados | |

e) ¿Cuál de los siguientes aspectos describe mejor la situación de su empresa, en cuanto al número de establecimientos que la conforman?:

| | |
|---|--|
| Sus actividades se desarrollan en una sola sede. | |
| Posee sucursales o agencias en otras locaciones del estado – municipio. | |
| Posee sucursales o agencias en otros municipios de Nicaragua. | |
| Posee sucursales o agencias en otros países (indique cuáles). | |
| La empresa es una sucursal de un grupo económico nacional. | |
| La empresa es una sucursal de un grupo económico extranjero. | |

f) ¿Qué denominación recibe el departamento que se encarga de centralizar el manejo de todas las operaciones relacionadas con las transacciones monetarias y financieras de la empresa?

| | |
|--|--|
| Finanzas. | |
| Gestión Financiera. | |
| Administración. | |
| Contabilidad. | |
| Otra denominación (Especifique). | |
| No se ha creado un departamento en particular para estas operaciones, pero existe un empleado responsable de las mismas. | |
| No se ha creado un departamento ni se ha asignado personal a este tipo de operaciones. | |

SECCIÓN II: ASPECTOS RELACIONADOS CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN FINANCIERA.



Seleccione una sola respuesta para cada pregunta, marcando X en la columna de la derecha:

1. En cuanto a los lineamientos estratégicos de la gerencia de la empresa:

| | |
|--|--|
| a) Se conoce el propósito estratégico, pero no se han diseñado formalmente los lineamientos respectivos. | |
| b) Se ha definido formalmente la Misión, Visión, Políticas organizacionales, Valores, entre otros. | |
| c) No se han identificado lineamientos generales para la estrategia de la empresa. | |
| d) Otro (explique) | |

2. La empresa, al diseñar su planificación estratégica, considera los siguientes lineamientos:

| | |
|--|--|
| a) Todos los lineamientos estratégicos definidos anteriormente (Misión, Visión, Políticas organizacionales, Valores, entre otros). | |
| b) Solo se consideran parcialmente algunos lineamientos que están definidos. | |
| c) No se consideran estos elementos en la planificación. | |
| d) Otro (explique) | |

3. La gerencia de la empresa elabora los planes con la finalidad de:

| | |
|---|--|
| a) Orientar a la toma de decisiones en la gestión. | |
| b) Solo para presentarlos ante agentes externos (bancos, gobierno, propietarios) pero no para ejecutarlos internamente. | |
| c) No se elaboran planes, pues no son necesarios para la ejecución de actividades en la empresa. | |
| d) Otro (explique) | |

4. Se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con:

| | |
|---|--|
| a) Los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros. | |
| b) Solo se comparan con algunos agentes externos, pero no con todos. | |
| c) No se han establecido las ventajas de la empresa con respecto a otros agentes del entorno. | |
| d) Otro (explique) | |



5. ¿Se han determinado oportunamente las debilidades organizacionales?

| | |
|---|--|
| a) No se han determinado las debilidades de la empresa. | |
| b) Si, se analizan periódicamente las debilidades de la empresa para considerarlas en el diseño de planes | |
| c) Se analizan algunas debilidades, pero no se consideran dentro de los planes de acción. | |
| d) Otro (explique) | |

6. ¿Se toman en cuenta las fortalezas y debilidades para desarrollar el plan estratégico?

| | |
|---|--|
| a) Si, se consideran previamente al desarrollo del plan integral de la empresa. | |
| b) Se toman en cuenta para desarrollar planes en algunos departamentos. | |
| c) Aún no se han identificado fortalezas y debilidades de la empresa. | |
| d) Otro (explique) | |

7. ¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación?

| | |
|---|--|
| a) No se analizan los factores externos. | |
| b) Si, se analiza integralmente el entorno, los competidores, proveedores, distribuidores, variables macroeconómicas, entre otros aspectos. | |
| c) Sólo se analizan parcialmente alguno de los factores mencionados. | |
| d) Otro (explique) | |

8. Cuando se elaboran los planes empresariales:

| | |
|---|--|
| a) Se definen claramente los objetivos a alcanzar en cada período. | |
| b) Sólo se definen objetivos en algunas áreas (producción, mercadeo, finanzas, otra). | |
| c) No se ha planificado concretamente el logro de objetivos específicos. | |
| d) Otro (explique) | |



9. ¿Con respecto a los objetivos empresariales?

| | |
|--|--|
| a) No se definen objetivos en el área empresarial | |
| b) Se establecen tomando en cuenta el análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. | |
| c) Sólo se establecen según las debilidades y amenazas. | |
| d) Sólo se establecen según las fortalezas y oportunidades. | |
| e) Otro (explique) | |

10. ¿La empresa evalúa las diferentes alternativas estratégicas para llevar a cabo el plan?

| | |
|---|--|
| a) Se definen varias alternativas previamente antes de decidir cuál será ejecutada. | |
| b) No se diseñan alternativas estratégicas | |
| c) Se decide ejecutar una alternativa, sin evaluar otras posibilidades. | |
| d) Otro (explique) | |

11. ¿Se asignan recursos (tecnológicos, financieros, humanos) para cumplir el plan?

| | |
|---|--|
| a) Siempre, puesto que reduce los niveles de incertidumbre-riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. | |
| b) Se consideran únicamente la asignación de los recursos financieros. | |
| c) No hay asignaciones específicas de recursos a un plan. | |
| d) Otro (explique) | |

12. En cuanto a la participación del departamento financiero en la formulación del plan estratégico ocurre lo siguiente:

| | |
|---|--|
| a) Participa activamente en el diseño y ejecución del plan. | |
| b) No participa en el diseño del plan, pero sí contribuye en su ejecución | |
| c) Se limita a recibir órdenes de otros departamentos, en lo que respecta a la ejecución de planes. | |
| d) La gerencia de la empresa no diseña planes estratégicos. | |
| e) La empresa no tiene un departamento financiero propiamente dicho. | |
| f) Otro (explique) | |



13. ¿La empresa tiene personal especializado en el área financiera?

| | |
|---|--|
| a) Por el momento no es necesario contar con ese tipo de personal. | |
| b) Si, se cuenta con personal capacitado en el área financiera de la empresa, con título universitario | |
| c) Se cuenta con personal permanentemente asignado al departamento financiero, con capacitación a nivel medio (sin título universitario). | |
| d) Se contrata personal en ciertas épocas del año para actualizar el área financiera de la empresa | |
| e) Otro (explique) | |

14. ¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la empresa?

| | |
|--|--|
| a) Se realiza periódicamente para hacer un análisis de los estados financieros y de las razones financieras. | |
| b) Solo se determinan algunas razones financieras. | |
| c) No se realiza este tipo de análisis. | |
| d) Otro (explique) | |

15. ¿Se examina la relación entre los costos, gastos y ventas?

| | |
|--|--|
| a) No se considera el análisis de estos indicadores. | |
| b) Se examinan los costos, gastos y ventas de la empresa, pero no la relación entre ellos. | |
| c) Frecuentemente se realiza un análisis acerca de los costos, gastos, producción y los niveles de ventas, para planificación de períodos futuros. | |
| d) Otro (explique) | |

16. ¿Dentro del plan estratégico, se realizan planes financieros?

| | |
|--|--|
| a) Se diseñan planes financieros permanentemente, para fijar objetivos, medir el éxito y establecer incentivos para alcanzar las metas en función de estrategias, indicadores financieros entre otros. | |
| b) En oportunidades se realiza el plan financiero con la finalidad de establecer algunas estrategias. | |
| c) No se acostumbra realizar planes financieros en la empresa. | |
| d) Otro (explique) | |



17. Al comparar el departamento financiero de la empresa con otras empresas similares, ocurre lo siguiente:

| | |
|---|--|
| a) Se desconoce el funcionamiento financiero de otras empresas. | |
| b) El departamento financiero de nuestra empresa funciona mejor que los otros. | |
| c) El departamento financiero de nuestra empresa funciona al mismo nivel de los otros | |
| d) El departamento financiero de nuestra empresa es inferior a los otros. | |
| e) Otro (explique) | |

18. Cuando se evalúa la capacidad del departamento financiero para ejecutar las acciones del plan estratégico se observa lo siguiente:

| | |
|--|--|
| a) No se diseña plan estratégico. | |
| b) La mayoría de las veces el departamento financiero es capaz de contribuir a la ejecución del plan. | |
| c) La mayoría de las veces el departamento financiero debe ser reorganizado para contribuir con la ejecución del plan. | |
| d) La empresa no cuenta con departamento financiero. | |
| e) Otro (explique) | |

19. Cuando la ejecución del plan estratégico requiere que se reorganice el departamento financiero, se actúa de la siguiente manera:

| | |
|---|--|
| a) Se mantiene la misma estructura y características del departamento financiero. | |
| b) Se adecua parcialmente el departamento a las necesidades el plan. | |
| c) Se reestructura totalmente el departamento. | |
| d) Otro (explique) | |

20. Con respecto al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico:

| | |
|---|--|
| a) Se desconocen los resultados del plan. | |
| b) Se realiza seguimiento a los resultados para determinar el logro de los objetivos. | |
| c) Se cuantifican los resultados, sin comparar con los objetivos planificados. | |
| d) Otro (explique) | |



21. ¿Para monitorear los resultados del plan, se utilizan indicadores de gestión?

| | |
|--|--|
| a) Cada departamento define sus indicadores de gestión, en función de los objetivos del plan. | |
| b) El gerente general, o cargo similar, es quién define los indicadores de gestión, en función del plan. | |
| c) Los indicadores de gestión diseñados no tienen relación directa con el plan. | |
| d) Hasta el momento no se han diseñado indicadores de gestión. | |
| e) Otro (explique) | |

22. ¿El logro de los objetivos se evalúa?

| | |
|---|--|
| a) Al menos trimestralmente, para detectar las desviaciones a tiempo y lograr los objetivos en el menor tiempo posible. | |
| b) Una vez al año, si es necesario. | |
| c) Solo se evalúa si se presentan situaciones no previstas. | |
| d) Otro (explique) | |

23. ¿En caso de desviaciones en el plan estratégico, se aplican los correctivos necesarios?

| | |
|---|--|
| a) Si, ya que dentro del plan está se han diseñado acciones para afrontar los imprevistos que surjan. | |
| b) No se ha planteado la posibilidad de incluir cambios en el plan original. | |
| c) Se improvisan los correctivos a aplicar ante situaciones imprevistas. | |
| d) Se analizan las desviaciones del plan, y luego se deciden los cambios que deben ser aplicados. | |
| e) Otro (explique) | |

24. ¿Dentro de la sección financiera se establecen objetivos y metas a alcanzar en las variables financieras de la empresa (inversiones, financiamiento), para períodos superiores a 1 año (largo plazo)?

| | |
|--|--|
| a) No se plantean objetivos específicos para las variables financieras de largo plazo. | |
| b) Los objetivos y metas planificados en estas variables se corresponden con el diseño del plan estratégico. | |
| c) La empresa no diseña plan estratégico, pero si plantea algunos objetivos a lograr para las variables financieras. | |
| d) Otro (explique) | |



25. La estrategia financiera que se diseña para el largo plazo está orientada a:

| | |
|---|--|
| a) Dirigir la toma de decisiones en inversiones a realizar y sus respectivas fuentes de financiamiento. | |
| b) Apoyar solo la toma de decisiones en inversiones a realizar. | |
| c) Fijar los criterios para la selección apropiada de las fuentes de financiamiento | |
| d) No se han diseñado claramente estrategias para inversiones o financiamiento. | |
| e) Otro (explique) | |

26. Además de la estrategia financiera, ¿se establecen políticas de largo plazo para la toma de decisiones (inversiones, financiamiento)?

| | |
|--|--|
| a) No se han planteado políticas de tipo financiero. | |
| b) Las políticas financieras que se diseñan se relacionan con el proceso de selección de inversiones rentables. | |
| c) Las políticas financieras que se diseñan se relacionan con el proceso de selección de fuentes de financiamiento al mejor costo. | |
| d) Se han diseñado políticas para la toma de decisiones, tanto para la selección de inversiones como para el uso de financiamiento de largo plazo. | |
| e) Otro (explique) | |

27. Como parte del plan financiero:

| | |
|--|--|
| a) Se establecen expresamente indicadores financieros para medir los resultados planteados en los objetivos. | |
| b) Se miden los resultados, sin indicadores financieros preestablecidos. | |
| c) No se planifica de antemano la medición de resultados. | |
| d) Otro (explique) | |

28. En la preparación del plan financiero:

| | |
|--|--|
| a) No se ha previsto anticipadamente el riesgo de que ocurran imprevistos. | |
| b) Se incluye la previsión de contingencias, pero no se recomiendan acciones específicas en el plan. | |
| c) El plan establece el tipo de acciones a ejecutar en caso de presentarse imprevistos. | |
| d) Otro (explique) | |



29. En cuanto a la preparación del documento final de la planificación financiera:

| | |
|---|--|
| a) Se dispone de algún tipo de material impreso donde se reflejen los elementos del plan diseñado (objetivos, metas, duración del plan, estrategias, políticas, indicadores de control, responsables), el cual es divulgado en los diferentes departamentos involucrados. | |
| b) El documento del plan solo es divulgado a los agentes externos que lo exijan (por ejemplo, instituciones financieras) | |
| c) El documento solo es conocido por los gerentes de la empresa. | |
| d) No se ha elaborado un documento impreso del plan financiero. | |
| e) Otro (explique) | |

30. Cuando la empresa planifica realizar inversiones a largo plazo, se procede de la siguiente manera:

| | |
|---|--|
| a) Se decide llevarla a cabo basándose solo en la intuición del gerente o de los propietarios. | |
| b) Se realiza un análisis detallado de diferentes alternativas de inversión comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo. | |
| c) Se evalúan diferentes alternativas de inversión comparando solamente sus proyecciones de rentabilidad. | |
| d) Se evalúan diferentes alternativas de inversión comparando solamente sus proyecciones de riesgo. | |
| e) Otro (explique) | |

31. Si la empresa requiere expandir su producción a través de nuevas inversiones, se tiene que:

| | |
|---|--|
| a) Se evalúa la adquisición de nueva planta y maquinaria. | |
| b) Se analiza la posibilidad de establecer alianzas con otras empresas. | |
| c) Se ha estudiado la viabilidad de expandir la empresa, pero no se aún no se ha concretado la inversión. | |
| d) Se desconoce cuándo será necesario realizar nuevas inversiones para expansión. | |
| e) Otro (explique) | |



32. Con respecto al reemplazo de planta y equipos (por obsolescencia o antigüedad):

| | |
|---|--|
| a) Se planifica con anticipación este tipo de reemplazo. | |
| b) No se ha analizado la necesidad de reemplazarlos. | |
| c) Se analiza el reemplazo por sugerencia de los departamentos que utilizan estos equipos | |
| d) Otro (explique) | |

33. Con respecto a inversiones para la innovación de productos o procesos, se tiene que:

| | |
|--|--|
| a) Se planifica con anticipación este tipo de inversiones. | |
| b) Se decide invertir en innovaciones dependiendo de las acciones de los competidores. | |
| c) No se ha analizado la necesidad de invertir en innovación. | |
| d) Otro (explique) | |

34. En cuanto a la inversión en instrumentos financieros de largo plazo:

| | |
|---|--|
| a) Se adquieren acciones de otras empresas, considerando su relación con el negocio o sector. | |
| b) Se analiza previamente el entorno, antes de decidir si se invierte en acciones o bonos de otras empresas | |
| c) Se adquieren estos instrumentos financieros, con base en la intuición del gerente o propietario. | |
| d) No se ha analizado la posibilidad de realizar este tipo de inversión. | |
| e) Otro (explique) | |

35. Ante la existencia de activos desgastados, obsoletos o no rentables, se toman las siguientes acciones.

| | |
|--|--|
| a) Se analiza el precio de mercado, para planificar su venta o desincorporación. | |
| b) Se desconoce el estado de desgaste u obsolescencia de los equipos. | |
| c) La empresa ha establecido una política de desincorporación de activos cuando estos han completado su vida útil. | |
| d) Otro (explique) | |



36. Para decidir la conveniencia de las inversiones a largo plazo, se utiliza el siguiente método de evaluación:

| | |
|---|--|
| a) Se determina el período de recuperación del monto invertido. | |
| b) Se analiza el valor presente y rentabilidad de los flujos de efectivo proyectados para la inversión. | |
| c) Se estima la utilidad contable a generar por la inversión. | |
| d) Se decide con base en la decisión intuitiva y experiencia del gerente. | |
| e) Otro (explique) | |

37. En cuanto a los porcentajes de pasivo (deuda) y patrimonio (capital propio) que utiliza la empresa para financiar sus inversiones o activos, se observa que:

| | |
|---|--|
| a) Se define con anticipación el porcentaje de deuda y aportes propios que financiarán los activos. | |
| b) Los porcentajes de participación de deuda y patrimonio no se planifican previamente, ya que dependen del acceso al crédito bancario. | |
| c) Los porcentajes de participación de deuda y patrimonio no se conocen con certeza, varían frecuentemente. | |
| d) Otro (explique) | |

38. Sobre la composición de las fuentes de financiamiento, ocurre lo siguiente:

| | |
|---|--|
| a) El monto de los pasivos es mayor al monto del capital propio (patrimonio). | |
| b) El monto del capital propio (patrimonio) es mayor al monto de los pasivos. | |
| c) Los montos de pasivo y patrimonio son similares. | |
| d) La proporción de pasivos y patrimonio es variable, por lo que no se puede afirmar cuál de los dos tiene mayor cuantía. | |
| e) Se desconoce cuál de las fuentes de financiamiento tiene montos superiores. | |
| f) Otro (explique) | |



39. Al momento de solicitar un crédito en alguna institución financiera (pública o privada), ¿se analiza el impacto del costo de los intereses sobre las variables financieras de la empresa?

| | |
|---|--|
| a) Sólo se conoce el costo de los intereses después de que se ha contratado el crédito. | |
| b) Se negocia el nivel de la tasa de interés con los funcionarios de la institución financiera, antes de solicitar el crédito. | |
| c) Antes de solicitar el crédito se conoce el nivel de tasa de interés ofrecida por la institución financiera, y se acepta esta tasa sin negociación. | |
| d) Otro (explique) | |

40. Con respecto al rendimiento esperado por los propietarios de la empresa:

| | |
|--|--|
| a) Se planifica con anticipación el nivel de rentabilidad que debe recibir el propietario, como compensación al nivel de riesgo asumido en el negocio. | |
| b) Se planifica el nivel de rentabilidad que debe recibir el propietario, comparando con el rendimiento que otorgan empresas similares en el sector. | |
| c) El propietario es quién establece el rendimiento que espera recibir de la empresa. | |
| d) No se ha definido un nivel de rendimiento planificado, solo se conoce al final de cada período al determinar las utilidades contables. | |
| e) Otro (explique) | |

41. Al analizar los costos de las fuentes de financiamiento de la empresa, se considera lo siguiente:

| | |
|---|--|
| a) No se analizan los costos de las fuentes de financiamiento. | |
| b) El costo de recursos de patrimonio y los intereses a instituciones financieras. | |
| c) Solo el costo de los recursos provenientes del patrimonio o capital propio (rendimiento esperado). | |
| d) Solo el costo por intereses cancelados a instituciones financieras. | |
| e) Otro (explique) | |



42. Al comparar los costos de la deuda y del capital propio (rendimiento esperado), se observa que:

| | |
|---|--|
| a) El costo de la deuda es mayor al costo del capital propio. | |
| b) El costo del capital propio es mayor al costo de la deuda. | |
| c) Ambos costos son similares. | |
| d) No se ha comparado el costo de estos recursos. | |
| e) Otro (explique) | |

43. Para el financiamiento de la mayoría de las operaciones a largo plazo, suele planificarse lo siguiente:

| | |
|--|--|
| a) Acudir a solicitudes de crédito en instituciones privadas (líneas de crédito, hipotecas, arrendamiento financiero). | |
| b) Acudir a solicitudes de crédito en organismos gubernamentales. | |
| c) Tramitar financiamiento en moneda extranjera. | |
| d) Solicitar nuevos aportes de los socios. | |
| e) Utilizar las utilidades retenidas de períodos anteriores. | |
| f) Utilizar la fuente de financiamiento que presente el acceso más fácil y menor costo, sin importar si es deuda o capital propio. | |
| g) No se planifica anticipadamente el tipo de financiamiento a utilizar. | |
| h) Otro (explique) | |

44. ¿Se han establecido las metas a alcanzar en la gestión del capital de trabajo a corto plazo?

| | |
|--|--|
| a) Si, las metas planificadas para éste se corresponden con los objetivos definidos para el largo plazo. | |
| b) No se definen metas para la gestión del capital de trabajo. | |
| c) Se han planteado metas para algunas variables básicas, como efectivo, cobranza e inventarios. | |
| d) Solo se definen metas para reducir los costos del financiamiento del capital de trabajo. | |
| e) Otro (explique). | |

45. ¿Se establecen políticas para la gestión del capital de trabajo?

| | |
|--|--|
| a) Las políticas que se diseñan se relacionan con el manejo del activo a corto plazo (efectivo, crédito a clientes, inventario). | |
| b) Las políticas que se diseñan se relacionan con el uso de fuentes de financiamiento (proveedores, bancos). | |
| c) Las políticas establecen las líneas de acción para todo el capital de trabajo (activo y pasivo circulante). | |
| d) No se han planteado políticas de tipo financiero. | |
| e) Otro (explique). | |



46. En cuanto a la estimación de los saldos de efectivo, se acostumbra a seguir el siguiente proceso:

| | |
|---|--|
| a) Realizar presupuestos de efectivo, para determinar con anticipación posibles excedentes o deficiencias, y así planificar las acciones respectivas. | |
| b) No se elaboran presupuestos, se decide en el momento cómo financiar las deficiencias de efectivo para no caer en retrasos en los pagos. | |
| c) En caso de deficiencias de efectivo, se retrasan los pagos pendientes. | |
| d) Otro (explique). | |

47. Cuando el presupuesto de efectivo prevé un excedente de fondos, se planifica lo siguiente:

| | |
|---|--|
| a) Mantener los excedentes en depósitos de cuenta corriente. | |
| b) Adelantar pagos de pasivos. | |
| c) Realizar colocaciones financieras de corto plazo. | |
| d) Se decide el uso del dinero cuando se recibe el excedente, sin planificación previa. | |
| e) No se han estimado presupuestos de efectivo. | |
| f) Otro (explique). | |

48. Cuando el presupuesto de efectivo prevé una deficiencia de fondos, se planifica lo siguiente:

| | |
|--|--|
| a) Negociar plazos de espera con los acreedores. | |
| b) Negociar con los clientes descuentos por pronto pago. | |
| c) Ofrecer descuentos para ventas de contado. | |
| d) Se deciden las acciones a seguir en el momento de la deficiencia, sin planificación previa. | |
| e) No se han estimado presupuestos de efectivo. | |
| f) Otro (explique). | |

49. ¿Se establecen políticas para otorgar crédito a los clientes?

| | |
|--|--|
| a) No se realizan ventas a crédito. | |
| b) Sólo se dan créditos a los clientes más confiables, según experiencias anteriores. | |
| c) Se definen con anticipación las políticas de crédito para todos los clientes. | |
| d) El gerente decide con su criterio personal cuáles clientes pueden disfrutar de crédito en la empresa. | |
| e) Otro (explique). | |



50. Con respecto a los inventarios:

| | |
|---|--|
| a) Se planifican los niveles de inventario según las necesidades de producción de la empresa. | |
| b) Cuando queda poco de algún material o producto se decide la compra | |
| c) Se compran los productos necesarios, una vez que se ha agotado su disponibilidad. | |
| d) Otro (explique). | |

51. Con respecto a los fondos que se acumulan para pagar obligaciones periódicas (como sueldos, seguridad social, impuestos, servicios públicos) ¿se ha planificado su uso para financiar la empresa en el corto plazo?:

| | |
|--|--|
| a) No, se acumulan en la cuenta bancaria para cumplir puntualmente con su cancelación. | |
| b) Si se planifica su uso de corto plazo, asegurando que los fondos estén disponibles en el momento en el que deben hacerse los pagos. | |
| c) Si se planifica su uso de corto plazo, pero algunas veces esto ocasiona retrasos en su pago. | |
| d) No se planifica su uso explícitamente, pero son fondos que pueden estar disponibles para solventar situaciones de deficiencias de efectivo. | |
| e) Otro (explique). | |

52. Con respecto al crédito de proveedores:

| | |
|--|--|
| a) Se negocian los plazos y descuentos con anticipación, considerando la dinámica de la producción y ventas de la empresa. | |
| b) Se acepta el plazo y descuento ofrecido por el proveedor, sin negociar estas condiciones. | |
| c) Se reciben los pedidos y el crédito, aún antes de establecer las condiciones de pago al proveedor. | |
| d) Otro (explique). | |

53. Se planifica el uso fuentes externas para financiar las actividades de la empresa en el corto plazo:

| | |
|--|--|
| a) Si, se tiene acceso planificado a instrumentos como pagarés, línea de crédito con algún banco, préstamos bancarios, entre otros. | |
| b) No se planifica con anticipación, pero está disponible el financiamiento formal en caso de ser necesario. | |
| c) No se utilizan fuentes de financiamiento de este tipo, sino que se obtienen fondos de amigos, familiares o prestamistas informales. | |
| d) Otro (explique). | |



54. Adicionalmente a lo anterior, para financiar las operaciones de corto plazo:

| | |
|---|--|
| a) Se planifica recibir aportes adicionales de los propietarios. | |
| b) Se prevé recibir financiamiento del sector público. | |
| c) Se espera tramitar algún financiamiento en moneda extranjera. | |
| d) No se ha previsto el uso de este tipo de recursos. | |
| e) En caso de ser necesario, se solicitará alguno de los financiamientos anteriores | |
| f) Otro (explique). | |

55. Con respecto a la medición de los resultados financieros:

| | |
|---|--|
| a) Se revisan cada 6 meses los resultados de las inversiones. | |
| b) Se monitorean los indicadores planificados, al menos mensualmente. | |
| c) Se verifican anualmente los resultados. | |
| d) No se miden expresamente los indicadores financieros. | |
| e) Otro (explique). | |

56. Los resultados financieros:

| | |
|--|--|
| a) Se comparan frecuentemente con lo estipulado en el plan. | |
| b) Se revisan a final de año para ver cómo se está cumpliendo el plan. | |
| c) Se miden resultados anualmente, pero no se comparan con lo planificado. | |
| d) No se miden los resultados. | |
| e) Otro (explique). | |

57. ¿Al momento de diseñar el plan financiero?:

| | |
|---|--|
| a) Se definen los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados. | |
| b) Se definen responsables para los resultados, pero no se asignan expresamente los recursos para ello. | |
| c) No se definen responsables de las acciones del plan, ni se distribuyen los recursos respectivos. | |
| d) Otro (explique) | |

58. En caso de desviaciones en el plan financiero:

| | |
|---|--|
| a) Se revisa el plan para determinar los responsables o el responsable de las fallas. | |
| b) Se asume como responsabilidad de todo el equipo de trabajo. | |
| c) No se identifican los responsables | |
| d) No se identifican las desviaciones del plan. | |
| e) Otro (explique) | |



59. ¿Qué acciones se implementan para estimular la responsabilidad en el logro de las metas?:

| | |
|--|--|
| a) No se han diseñado este tipo de acciones. | |
| b) El plan establece una política de recompensas y sanciones para los responsables de cada meta. | |
| c) Se decide cómo recompensar o sancionar a los responsables una vez que se conocen los resultados del plan. | |
| d) Otro (explique). | |

60. ¿Se planifican acciones correctivas para las desviaciones del plan financiero?

| | |
|---|--|
| a) Todas las planificaciones cuentan con sus acciones correctivas. | |
| b) No se han previsto acciones de contingencia. | |
| c) Si llegan a ocurrir desviaciones, se toma la decisión sobre las acciones de contingencia en ese momento. | |
| d) Otro (explique). | |

61. ¿De ocurrir las desviaciones previstas en el plan financiero?

| | |
|---|--|
| a) Se aplican las acciones correctivas planificadas. | |
| b) Se busca la manera de mejorar la situación presentada en el momento. | |
| c) Se sigue con el plan original. | |
| d) Otro (explique) | |

62. Las desviaciones presentadas en el plan ejecutado, ¿sirven como referencia para los planes futuros?:

| | |
|--|--|
| a) No, no se toman en cuenta estos resultados; al iniciar la nueva planificación estratégica y financiera se parte desde cero. | |
| b) Sirve para iniciar un nuevo proceso de planificación, que supere los resultados del pasado. | |
| c) No se inicia nueva planificación, se mantiene vigente el mismo plan anterior sin modificaciones. | |
| d) La empresa no planifica sus operaciones. | |
| e) Otro (explique). | |



9.3 Anexo 3. Relación de indicadores con ítems de cuestionarios

| DIMENSIONES | SUBDIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS |
|---|---|--|--------------|
| Condiciones para el desarrollo de la gestión financiera. - Presencia de planificación estratégica. (Santandreu y Santandreu, 2000; francés, 2001) | Diseño explícito de plan estratégico. | - Lineamientos considerados | P1, P2 |
| | | - Finalidad del plan | P3 |
| | Análisis de fortalezas y debilidades. | - Identificación de fortalezas | P4, P6 |
| | | - Identificación de debilidades | P5, P6 |
| | Análisis de variables del entorno. | - Factores externos. | P7 |
| | Definición de objetivos del plan. | - Objetivos por área. | P8, P9 |
| | | - Objetivos empresariales. | P8, P9 |
| | Análisis de estrategias. | - Alternativas estratégicas. | P10 |
| | Asignación de recursos a las acciones previstas en el plan. | - Tipos de recursos asignados. | P11 |
| Condiciones para el desarrollo de la gestión financiera. - Análisis funcional de la gerencia financiera. (francés, 2001) | Contribución con el diseño de plan estratégico. | - Existencia de departamento financiero. | P12 |
| | | - Participación en el diseño de planes. | P12 |
| | Disponibilidad de personal capacitado. | - Contratación de personal. | P13 |
| | | - Calificación de personal. | P13 |
| | Análisis de indicadores financieros. | - Utilización de indicadores financieros. | P14, P15 |
| | Comparación con la gerencia financiera de empresas similares. | - Situaciones en otras empresas. | P17 |
| Diseño de plan financiero según lineamientos de estrategias. | - Elaboración de plan financiero. | P16 | |
| | - Ajuste para adaptarse al plan. | P18, P19 | |
| Condiciones para el desarrollo de la gestión financiera. - Existencia de mecanismos de control estratégico. (Santandreu y Santandreu, 2000; francés, 2001; Díez y López, 2001) | Evaluación del logro de objetivos estratégicos. | - Seguimiento del plan. | P20 |
| | Definición de indicadores de gestión económica y financiera. | - Indicadores departamentales. | P21 |
| | | - Indicadores generales. | P21 |
| | Frecuencia de evaluación. | - Anual | |
| | | - Trimestral | P22 |
| - Otra | | | |
| Planificación de correctivos a desviaciones del plan. | - Previsión de correctivos. | P23 | |
| Formulación de objetivos y metas. | - Definición de objetivos. | P24 | |
| | - Definición de metas | P44 | |
| Definición de estrategias. | - Estrategias de inversión. | P25 | |



| | | | |
|---|---|--|--------------------|
| Procesos de planificación y control financiero. (Brealey y Myers, 2005; Díez y López, 2001; Suárez, 2003). | | - Estrategias de financiamiento. | P26 |
| | Diseño de políticas | - Políticas para largo plazo | P45 |
| | | - Políticas para corto plazo | P27, P55 |
| | Definición de mecanismos de control. | - Medición de resultados. | P56 |
| | | - Comparación de resultados. | P28, P60, P61, P62 |
| - Asignación de responsabilidades. | | P57, P58, P59 | |
| Preparación de documentos del plan financiero. | - Elaboración de documento impreso. | P29 | |
| | - Usuarios de documento. | P29 | |
| Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo. (Suárez, 2003; Kogan Page <i>et al</i> , 2002; Ortiz, 2005). | Parámetros de rendimiento y riesgo en el análisis de inversiones. | - Análisis de riesgo. | P30 |
| | | - Análisis de rentabilidad | P30 |
| | Planificación del tipo de inversión. | - Inversiones de expansión. | P31 |
| | | - Inversiones de reemplazo. | P32 |
| | | - Inversiones de innovación. | P33 |
| | | - Inversiones financieras. | P34 |
| | | - Desincorporación. | P35 |
| | Métodos para la evaluación de inversiones. | - Métodos estáticos | P36 |
| | | - Métodos dinámicos | P36 |
| | Composición de la estructura financiera | - Definición anticipada. | P37 |
| | | - Relación deuda patrimonio. | P38 |
| | Alternativas de financiamiento planificadas. | Análisis de costos financieros. | P39, P40, P41, P42 |
| | | Tipos de financiamiento a largo plazo | P43 |
| Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo. (Ortiz, 2005; Santandreu y Santandreu, 2000; Brigham y Houston, 2006; Gitman, 2007). | Saldos disponibles en tesorería. | Elaboración de presupuesto. | P46 |
| | | Acciones ante déficit/superávit | P47, P48 |
| | Créditos y cobranzas a clientes. | Definición de políticas de crédito | P49 |
| | Manejo de inventarios. | Definición de políticas de inventario. | P50 |
| | Alternativas de financiamiento planificadas. | Tipo de financiamiento utilizado | P51, P52, P53, P54 |

Fuente: (Vera-Colina, 2012)



**9.4 Anexo 4. Codificación de las respuestas sección II del cuestionario
Presencia de planificación estratégica y gestión financiera.**

A: ALTA (2 puntos)

M: MEDIA (1 punto)

B: BAJA (0 puntos)

| Pregunta N° | Respuestas | | | | | | | |
|-------------|------------|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | a. | b. | c. | d. | e. | f. | g. | h. |
| 1 | M | A | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 2 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 3 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 4 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 5 | B | A | M | ... | ... | ... | ... | ... |
| 6 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 7 | B | A | M | ... | ... | ... | ... | ... |
| 8 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 9 | B | A | M | M | ... | ... | ... | ... |
| 10 | A | B | M | ... | ... | ... | ... | ... |
| 11 | A | B | M | ... | ... | ... | ... | ... |
| 12 | A | M | M | B | B | ... | ... | ... |
| 13 | B | A | M | M | ... | ... | ... | ... |
| 14 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 15 | B | M | A | ... | ... | ... | ... | ... |
| 16 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 17 | B | A | A | M | ... | ... | ... | ... |
| 18 | B | A | M | B | ... | ... | ... | ... |
| 19 | B | M | A | ... | ... | ... | ... | ... |
| 20 | B | A | M | ... | ... | ... | ... | ... |
| 21 | A | M | B | B | ... | ... | ... | ... |
| 22 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 23 | A | B | B | M | ... | ... | ... | ... |
| 24 | B | A | M | ... | ... | ... | ... | ... |
| 25 | A | M | M | B | ... | ... | ... | ... |
| 26 | B | M | M | A | ... | ... | ... | ... |
| 27 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 28 | B | M | A | ... | ... | ... | ... | ... |
| 29 | A | M | M | B | ... | ... | ... | ... |
| 30 | B | A | M | M | ... | ... | ... | ... |
| 31 | A | A | M | B | ... | ... | ... | ... |
| 32 | A | B | M | ... | ... | ... | ... | ... |

Análisis de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas del sector ferretero del municipio de León en el periodo de enero a marzo del año 2021.



| | | | | | | | | |
|----|---|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 33 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 34 | M | A | B | B | ... | ... | ... | ... |
| 35 | M | B | A | ... | ... | ... | ... | ... |
| 36 | M | A | M | B | ... | ... | ... | ... |
| 37 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 38 | A | A | A | M | B | ... | ... | ... |
| 39 | B | A | M | ... | ... | ... | ... | ... |
| 40 | A | A | M | B | ... | ... | ... | ... |
| 41 | B | A | M | M | ... | ... | ... | ... |
| 42 | M | A | M | B | ... | ... | ... | ... |
| 43 | A | A | A | A | A | M | B | ... |
| 44 | A | B | M | M | ... | ... | ... | ... |
| 45 | M | M | A | B | ... | ... | ... | ... |
| 46 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 47 | A | A | A | M | B | ... | ... | ... |
| 48 | A | A | A | M | B | ... | ... | ... |
| 49 | M | M | A | B | ... | ... | ... | ... |
| 50 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 51 | B | A | M | M | ... | ... | ... | ... |
| 52 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 53 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 54 | A | A | A | B | M | ... | ... | ... |
| 55 | M | A | M | B | ... | ... | ... | ... |
| 56 | A | M | B | B | ... | ... | ... | ... |
| 57 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 58 | A | M | B | B | ... | ... | ... | ... |
| 59 | B | A | M | ... | ... | ... | ... | ... |
| 60 | A | B | M | ... | ... | ... | ... | ... |
| 61 | A | M | B | ... | ... | ... | ... | ... |
| 62 | M | A | B | B | ... | ... | ... | ... |

Fuente: (Vera-Colina, 2012)



9.5 Anexo 5. Pruebas de confiabilidad del cuestionario

Procedimiento: Alpha de Cronbach

MEDIA

Valoración general de las dimensiones del estudio

| | Presencia de planificación financiera | Análisis funcional de la gerencia financiera | Existencia de mecanismos de control estratégicos | Procesos de planificación de control financiero | Parámetros financieros para toma de decisiones L/P | Parámetros financieros para toma de decisiones C/P |
|----------|---------------------------------------|--|--|---|--|--|
| N Válido | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | <u>1.5909</u> | <u>1.3021</u> | <u>1.2292</u> | <u>1.1823</u> | <u>1.2202</u> | <u>1.3333</u> |

Tabla N°1. Presencia de dimensiones del estudio.

Fuente: Elaboración propia

Presencia de planificación financiera

| | Diseño explícito de plan estratégico | Análisis de fortalezas y debilidades | Análisis de variables del entorno | Definición del objetivo del plan | Análisis de estrategias | Asignación de recursos a las acciones previstas en el plan |
|----------|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|--|
| N Válido | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | <u>1.3611</u> | <u>1.6667</u> | <u>1.6667</u> | <u>1.6250</u> | <u>1.7500</u> | <u>1.7500</u> |

Tabla N°2. Presencia de planificación financiera

Fuente: Elaboración propia

Análisis funcional de la gerencia financiera

| | Contribución con el diseño de plan estratégico | Disponibilidad de personal capacitado | Análisis de indicadores financieros | Comparación con la gerencia financiera de empresas similares | Diseño de plan financiero según lineamientos de estrategia |
|----------|--|---------------------------------------|-------------------------------------|--|--|
| N Válido | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | <u>1.4167</u> | <u>1.6667</u> | <u>1.6667</u> | <u>.6667</u> | <u>1.1111</u> |

Tabla N°3. Presencia de análisis funcional de la gerencia financiera.

Fuente: Elaboración propia



Existencia de mecanismos de control estratégicos

| | Evaluación del logro de objetivos estratégicos | Definición de indicadores de gestión | Frecuencia de evaluación | Planificación de correctivos a desviaciones del plan |
|----------|--|--------------------------------------|--------------------------|--|
| N Válido | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | <u>1.6667</u> | <u>1.1667</u> | <u>1.1667</u> | <u>.9167</u> |

Tabla N°4. Presencia de existencia de mecanismos de control estratégicos.

Fuente: Elaboración propia

Procesos de planificación y control estratégicos

| | Formulación de objetivos y metas | Definición de estrategias | Diseño de políticas | Definición de mecanismos de control | Preparación de documentos del plan financiero |
|----------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|-------------------------------------|---|
| N Válido | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | <u>1.1667</u> | <u>1.2500</u> | <u>1.2083</u> | <u>1.2083</u> | <u>.8333</u> |

Tabla N°5. Presencia de procesos de planificación y control estratégicos.

Fuente: Elaboración propia

Parámetro financiero para toma de decisiones largo plazo

| | Parámetros de rendimiento y riesgo en el análisis de inversiones | Planificación del tipo de inversión | Método para la evaluación de inversiones | Composición de la estructura financiera | Alternativas de financiamiento planificadas |
|----------|--|-------------------------------------|--|---|---|
| N Válido | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | <u>1.5000</u> | <u>1.0833</u> | <u>.8333</u> | <u>1.4167</u> | <u>1.3000</u> |

Tabla N°6. Presencia de parámetro financiero para toma de decisiones largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

Parámetro financiero para toma de decisiones corto plazo

| | Saldo disponibles en tesorería | Créditos y cobranzas a clientes | Manejo de inventarios | Alternativas de financiamiento planificadas |
|----------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------|---|
| N Válido | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | <u>1.6667</u> | <u>1.0000</u> | <u>1.2500</u> | <u>1.1875</u> |

Tabla N°7. Presencia de parámetro financiero para toma de decisiones corto plazo.

Fuente: Elaboración propia