

## **Planeación Estratégica para la Generación de Valor Económico Agregado**

### **Strategic Planning for the Generation of Economic Added Value**

Daniel Andrés Miranda Ledesma

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Manta – Ecuador.

Autor para correspondencia: daniel.miranda@uleam.edu.ec

Fecha de recepción: 11 de Octubre de 2017 - Fecha de aceptación: 15 de Abril de 2018

**Resumen:** La investigación determinó la relación que tiene la implementación de un plan estratégico, como parte de su planeación, y la generación de Valor Económico Agregado (o EVA, del inglés Economic Value Added) para las empresas; puesto que muchas veces la empresa se enfoca en la formulación de la estrategia, dejando de lado el proceso mismo de implementación estratégica, la cual requiere de las actitudes, liderazgo, y habilidades que necesariamente deben ser parte del perfil gerencial, con el objeto de que dicha estrategia planeada sea apropiadamente puesta en práctica. De esta manera, se determinó que una estrategia implementada adecuadamente debe ser reflejada en la capacidad que tienen las empresas para generar mayor EVA. Además, esta investigación se desarrolló con la finalidad de motivar a la gerencia en la importancia de la implementación estratégica, y contribuir al beneficio de los accionistas y stakeholders a través de la generación de un mayor EVA.

**Palabras clave:** Implementación Estratégica, EVA, accionistas, stakeholders, liderazgo.

**Abstract:** The present article comes from an investigation that determined the relation that has the implementation of a strategic plan, as part of its planning, and the generation of Economic Value Added (EVA) for the companies; since many times the company focuses on the formulation of the strategy, leaving aside the process of strategic implementation itself, which requires the attitudes, leadership, and skills that must necessarily be part of the managerial profile, in order to that said planned strategy is appropriately implemented. In this way, it was determined that a properly implemented strategy should be reflected in the ability of companies to generate higher EVA. In addition, this research was developed with the purpose of motivating management in the importance of strategic implementation, and contributing to the benefit of shareholders and stakeholders through the generation of greater EVA.

**Key words:** Strategic Implementation, EVA, shareholders, stakeholders, leadership.

## Introducción

En el escenario globalizado en el que actualmente se desenvuelven las empresas ecuatorianas, donde la calidad de sus productos, su presentación llamativa, y el precio atractivo que éstos puedan tener, ya no es suficiente para decir que es la clave del éxito empresarial, como lo era en décadas pasadas.

Actualmente, las empresas compiten en una economía abierta, en donde prima la innovación, la agilidad a través del uso de tecnologías de información y comunicación, el conocimiento de las tendencias del consumidor; y sobre todo, con una alta tolerancia a los cambios de las necesidades del mercado.

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

En este sentido, algunos autores comentan que el Ecuador ha pasado de una economía nacional, cerrada, protegida, con alto nivel de certeza y productos estándares, en la que estaba clara la dirección de la producción, de la comercialización y la estrategia, a una economía global, abierta e incierta por la caída de grandes economías, el surgimiento de países emergentes como potencias, nuevos hábitos de consumo, grandes cambios demográficos, políticos y culturales (Gómez, 2013).

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

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

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

Con respecto a otras investigaciones que hacen referencia al tema de Planeación Estratégica, destacan autores que concluyen que una estrategia es la manera en que la organización se esfuerza por distinguirse en forma positiva de sus competidores, empleando puntos relativamente fuertes para lograr la mejor satisfacción de las necesidades del cliente (Galvez, 2013).

Otro autor concluye que es necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización. El cumplimiento de estos objetivos debe ser materializado a través de planes estratégicos que planteen soluciones a algún problema, o para mejorar la gestión de su negocio para así obtener mejores resultados que permitan posicionar a la empresa en el mercado. Esta meta es absolutamente realizable en la medida en que la empresa cuente con un plan, una guía de acción a seguir coherente con los objetivos planteados (Tobar, 2013).

Además, otra investigación señala que el éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos (Barreiros, 2012).

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

Por otro lado, también se piensa que la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, fomenta la participación, reduce los conflictos e implementa el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea (Cova & Moreno, 2012).

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

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

Por otro lado, existe una métrica que es altamente utilizada por la gerencia y los accionistas de empresas que pertenecen a países desarrollados, y que sirve para medir el nivel de agregación o construcción de valor para una empresa. La firma consultora Stern & Stewart Co. patentó la herramienta financiera conocida como Valor Económico Agregado (EVA, del inglés Economic Value Added), que es una medida del desempeño financiero, la cual cuantifica el verdadero beneficio económico de una empresa. Este indicador puede obtenerse

restando de la Utilidad Operativa Neta después de Impuestos (UODI), el Costo del Capital que la organización ha utilizado. Dicho Costo de Capital se lo obtiene de la multiplicación del Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC), multiplicado por el capital (K) que se ha utilizado en el negocio. Este indicador financiero es considerado mucho más preciso a la hora de evaluar la rentabilidad de un negocio, dado que estima una ganancia residual después de que se ha descontado el costo del financiamiento que la empresa utiliza (Li, 2010).

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

Otra investigación concluye que muchas entidades no toman en cuenta el VEA dentro de sus planes estratégicos debido a una ausencia de una cultura de creación de valor, causando la destrucción de valor y disminuyendo la rentabilidad esperada por los accionistas. Esto hizo precisar recomendaciones importantes como mejorar la eficiencia de los activos actuales, impulsar la reducción de carga fiscal, aumentar las inversiones en activos que rindan ganancias, reducir los activos y reducir el costo promedio del capital (Leyva, 2014)

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

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

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

Otro estudio señala que el EVA es un método de evaluación que presenta un análisis clave para muchos inversionistas, analistas financieros y grandes corporaciones, ya que permite medir la salud financiera de la empresa, así como determinar la riqueza que se genera para el accionista. Tradicionalmente las empresas utilizaban la utilidad neta y los indicadores

financieros tradicionales conocidos para determinar su gestión; sin embargo, estos cálculos no reflejan su realidad, puesto que ignoran algunos parámetros tales como el capital de trabajo o la productividad que se puede llegar a tener si se usa la totalidad de la capacidad instalada (Baculima & Méndez, 2013)

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

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

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

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

La presente investigación tuvo como propósito motivar a la gerencia para que sus empresas implementen sus planes estratégicos de forma adecuada, apoyándose en la teoría administrativa y la teoría financiera del Valor Económico Agregado, con la finalidad de identificar si existe alguna relación entre ambas teorías.

Como problema se dio la pregunta: ¿Qué relación tiene la implementación adecuada de un Plan Estratégico y la generación de Valor Económico Agregado en las empresas?

Es de vital importancia para las empresas tener a su organización alineada con la estrategia formulada, y esto se consigue a través de una adecuada implementación estratégica. No obstante, al parecer el planeamiento estratégico es visto como un tema netamente administrativo, el cual no requiere de la participación de todos sus trabajadores.

De esta manera, la investigación contribuye al conocimiento administrativo, financiero y organizacional, puesto que permite demostrar, de forma comprobada, que la

implementación estratégica se relaciona con la generación de valor económico agregado, coadyuvando al crecimiento sostenido del negocio, lo cual genera un mayor beneficio para los accionistas y sus stakeholders, tales como trabajadores, clientes, proveedores, el estado, las ONG, la academia, y hasta la comunidad en general; y así, se contribuye al Producto Interno Bruto del Ecuador.

Es decir, la investigación contribuye a la solución de un problema económico, puesto que se trata de fortalecer económicamente a las empresas, las cuales forman parte del sector productivo y económico del país; y además, tienen una alta participación en el desarrollo de la economía ecuatoriana.

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

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

### **Metodología**

La investigación que se desarrolló fue de tipo descriptivo, puesto que se midió y describió lo que se investigó. Fue además explicativa, porque se estableció la relación causa – efecto entre ambas variables. También fue de tipo correlacional, porque se cumplió con el propósito de evaluar la relación entre dos o más variables. Y fue de tipo ex post facto, puesto que midió lo que ocurre después de los hechos suscitados.

Además, la investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, dado que no se manipularon las variables, sino que simplemente fueron observadas en su comportamiento natural. También tuvo un diseño transeccional, porque las variables fueron analizadas en un momento determinado –año 2016-. Finalmente, el diseño de investigación fue correlacional / causal, porque se describió la relación de causalidad entre las dos variables que son: Implementación de Plan Estratégico (IPE) y Valor Económico Agregado (EVA).

En lo que respecta a la unidad de análisis u objeto de estudio de la investigación, ésta estuvo conformada por las grandes empresas de la actividad económica de mayor representatividad del cantón Manta. Según el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) del Ecuador, las empresas están categorizadas de acuerdo al volumen de sus ventas anuales en: grandes, medianas y pequeñas empresas.

No obstante, en la presente investigación se consideró analizar solamente las grandes empresas, porque la gran mayoría de éstas poseen planes estratégicos implementados en sus negocios, lo que significa que se pudo trabajar con ellas, dado que presentaron datos suficientes como para llevar a cabo esta investigación.

Adicionalmente, las empresas ecuatorianas también están clasificadas de acuerdo a su actividad económica. Actualmente, existen diecinueve actividades económicas reconocidas por el MIPRO y la Superintendencia de Compañías del Ecuador; y para este estudio, se consideró a las empresas que pertenecen a la actividad económica “C”, detallada como: “Industrias Manufactureras”. En definitiva, el objeto de estudio consideró a las

grandes empresas de la ciudad de Manta, las cuales se encontraban desarrollando actividades industriales.

Como resultado de la unidad de análisis, se pudo observar que las grandes empresas de Manta que cumplían con los parámetros antes descritos, correspondieron a quince empresas. De tal manera que el tamaño poblacional corresponde a las quince empresas seleccionadas, las cuales pertenecen a la actividad económica “C”, que corresponden a las del sector industrial. Las empresas que pertenecen a esta actividad económica fueron seleccionadas de acuerdo a cuatro parámetros o criterios de medición, relacionados con: el nivel de activos, patrimonio, ingresos por ventas, y utilidades que han generado durante el año 2016.

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

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

En donde:

n = tamaño muestral.

N = tamaño de la población o universo.

Z = valor correspondiente a la distribución de Gauss.

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

q = 1 – p.

i = error que se prevé cometer (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

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

N = 15 empresas.

Z = 1,96.

p = 0,5

i = 5%.

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

Con referencia a cómo se seleccionó la muestra, ésta fue de manera probabilística, dado que el diseño de la investigación es descriptivo, transeccional, correlacional – causal, y ex post facto. Además, con respecto al tipo de muestra probabilística, ésta fue seleccionada de manera aleatoria simple. Se dice que la muestra es aleatoria simple porque todas las empresas que formaron parte de la población tuvieron al inicio la misma probabilidad de ser seleccionadas.

Los datos de la investigación fueron obtenidos a través de encuestas con escalamiento tipo Likert, las cuales fueron realizadas a ciertos trabajadores de nivel jerárquico medio / alto. Además, se obtuvo la base de datos de la información financiera,

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

Con respecto a las afirmaciones de la encuesta, éstas fueron formuladas de acuerdo a la operacionalización de las variables, las cuales reflejan lo que se pretendió medir en la investigación. En el Cuadro No. 1 se presenta la operacionalización de la variable independiente y dependiente. Las afirmaciones de la encuesta provienen de los ítems que están en la operacionalización de la variable independiente; mientras que el cálculo del EVA, proviene de la operacionalización de la variable dependiente. Nótese que, de acuerdo al cuadro de operacionalización de estas variables, se logró transitar desde el nombre de la variable, su dimensión e indicadores, hasta llegar a los ítems.



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

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

Cuadro N° 1: Operacionalización de las variables.

Otro aspecto metodológico de la investigación es el nivel de medición de las variables. La variable independiente, denominada “Implementación de Plan Estratégico”, tiene un nivel de medición de intervalo, puesto que existen cinco categorías de medición que van de 1 hasta 5 –muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo respectivamente-, según el nivel de concordancia con la afirmación. Por otro lado, el nivel de medición de la variable dependiente, denominada “Valor Económico Agregado”, tiene un nivel de medición de razón, dado que el valor de cero es real y absoluto; es decir, no es arbitrario para el caso de las variables de intervalo.

Finalmente, para el análisis cuantitativo de los datos se utilizó el software Minitab y Excell. Se realizó un análisis estadístico descriptivo de forma preliminar, se evaluó la validez y confiabilidad de los instrumentos de medición a través del coeficiente de correlación de Cronbach. Posteriormente, se hizo un análisis estadístico inferencial, en el cual se sometió a prueba la hipótesis utilizando la regresión lineal simple y el coeficiente de correlación de Pearson, con el objeto de determinar la relación que tiene la variable dependiente con respecto a la independiente.

## Resultados

Como resultado de la investigación, se obtuvo que el 73,33% de las quince empresas analizadas agregan valor para el negocio, es decir, obtuvieron un EVA positivo; mientras que el 26,67% de las empresas restantes destruyen valor, lo que significa que su EVA es negativo. El Cuadro N° 2 y la Figura N° 1 resume en detalle lo expuesto.

En cuanto a los resultados obtenidos fruto de las encuestas realizadas, se presenta en el Cuadro N° 3 y la Figura N° 2 el resumen de las calificaciones que más se repitieron en cada una de las afirmaciones de la escala de Likert. Como se puede observar, la calificación de 1, que corresponde a la categoría de: “Totalmente en desacuerdo”, es la que más se repite.

Con respecto al análisis estadístico descriptivo, se presenta en el Cuadro N° 4 las medidas de tendencia central, variabilidad, asimetría y curtosis. En cuanto al promedio, se puede notar que la media de las calificaciones obtenidas a las afirmaciones de la encuesta de Implementación de Plan Estratégico es de 2,61/10. Por otro lado, la variable denominada “Valor Económico Agregado” presenta una media de USD\$ 1.238.825,11; lo que explica que en promedio las empresas de la muestra seleccionada han alcanzado un nivel de agregación de valor económico, el cual oscila en ese valor.

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

Finalmente, la mediana de la variable X es 1,25; mientras que para la variable Y es USD\$ 333.189,98. Esto significa, en ambos casos, que el 50% de las calificaciones están por encima de 1,25 y el otro 50% por debajo del mismo valor. De igual forma, para el caso de la variable Y, el 50% de las empresas generaron un valor económico por debajo de los USD\$ 333.189,98, y el otro 50% agregaron valor económico por encima de dicho valor.

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

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

El rango, como tercera medida de variabilidad, que es el resultado de la diferencia entre el valor máximo y el mínimo, representa la frecuencia o amplitud de distribución o dispersión de los datos de la muestra. En este caso, podemos notar que para la variable X, el rango es 8,92, lo que significa que esa es la amplitud de la distribución de los datos para dicha variable; mientras que, para el caso de la variable Y, la amplitud de la distribución de los datos es de USD\$ 5.552.381,28.

Finalmente, la desviación estándar de la variable X es 2.58, lo que significa que los datos se encuentran dispersos, en promedio, en ese valor, con respecto al promedio de dichos datos (2.61). De igual manera ocurre con la variable Y, la cual representa el Valor Económico Agregado (EVA), puesto que la desviación estándar es de USD\$ 3.468.902,52, que representa la dispersión promedio de los datos con respecto al promedio de todos los datos de esta variable.

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

De acuerdo a los cálculos realizados por el software Minitab, el valor del Alfa de Cronbach es 0,9687; y por consiguiente, existe una validez del constructo, dado que el valor es cercano a 1. Es importante recordar que el Alfa de Cronbach es un valor que debe oscilar entre 0 y 1. Cuanto más se acerque este valor a 1, mayor es la confiabilidad y validez de los ítems. Por consiguiente, si los ítems están positivamente correlacionados.

Con respecto al planteamiento de la hipótesis, la Hipótesis Nula y la Hipótesis Alternativa se plantean a continuación:

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

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

Con los resultados obtenidos se comprobó la hipótesis planteada, considerando un Nivel o Índice de Confianza (I.C.) del 95%, Nivel de Significancia ( $\alpha$ ) del 0.05, y un p valor de 0,000. Se determinó que el p valor es menor que el nivel de significancia ( $\alpha$ ). Por lo tanto, si p valor es menor que su nivel de significancia, se rechaza la Hipótesis Nula (Ho) en favor de la Hipótesis Alternativa (H1).

La ecuación de regresión lineal también se presenta en la Figura N° 3, y explica la relación entre ambas variables, dicha ecuación es:  $VEA = - 2.054.699 + 1.264.039 IPE$ ; mientras que el R-cuadrado obtenido es de 88.24%, lo que significa que las observaciones, o puntos de combinación entre el nivel de implementación del plan estratégico versus su valor económico agregado, se encuentran explicadas apropiadamente a través de su recta de regresión lineal.

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

Cuadro N° 2: Comparación de empresas según su agregación de valor.

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

Cuadro N° 3: Distribución de respuestas de todas las empresas.

<b>Medidas de Tendencia Central</b>		
<b>Variables</b>	<b>X: IPE</b>	<b>Y: VEA</b>
Media	2,61	\$ 1.238.825,11
Moda	1	
Mediana	1,25	\$ 333.189,98

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

<b>Otros Cálculos Estadísticos</b>		
<b>Variables</b>	<b>X: IPE</b>	<b>Y: VEA</b>
Asimetría:	1,17	1,10
Curtosis:	1,04	1,78

Cuadro N° 4: Medidas de Tendencia Central, Variabilidad, Asimetría y Curtosis.

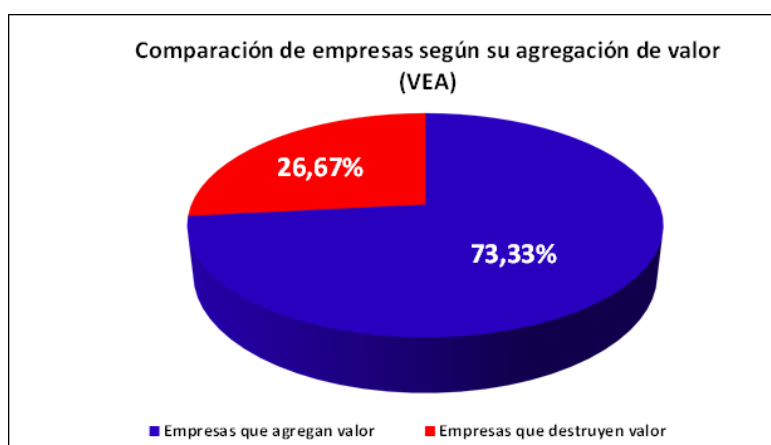


Figura N° 1: Comparación de empresas según su agregación de valor.

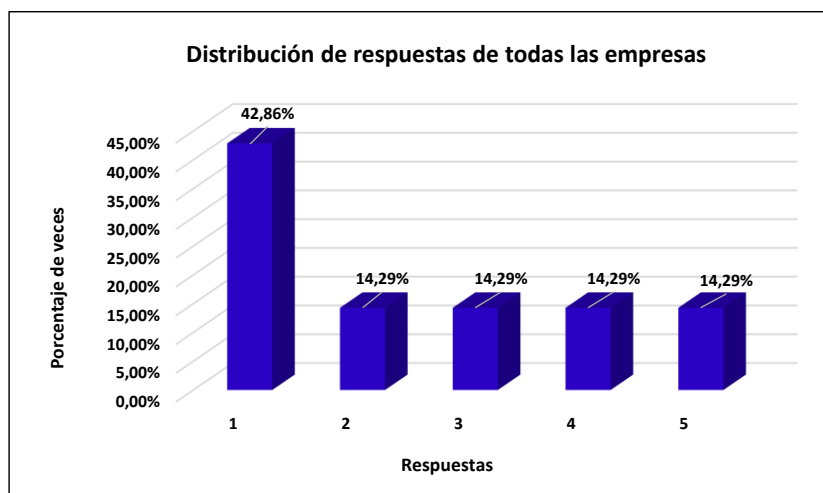


Figura N° 2: Distribución de respuestas de todas las empresas.

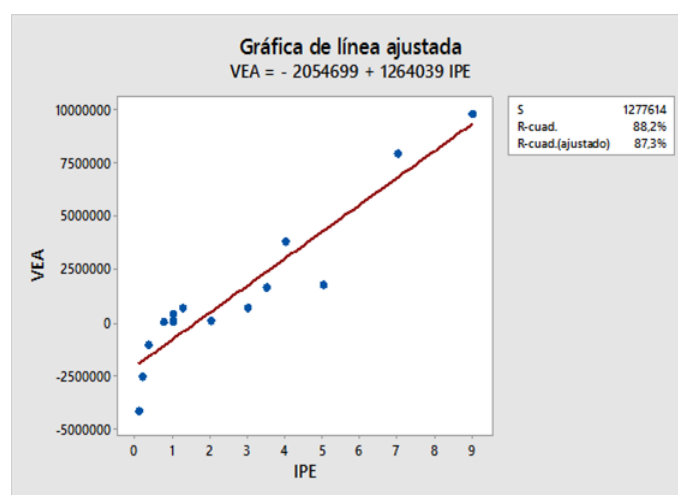


Figura N° 3: Gráfica de regresión, ecuación de regresión, y R-cuadrado.

### Discusión

De acuerdo a los resultados presentados se puede argumentar que, si bien es cierto que más de la mitad de las empresas estudiadas presentan un valor económico agregado positivo, la calificación promedio que los trabajadores de estas empresas consignaron en la encuesta de implementación estratégica, expresa que no están de acuerdo o prefieren no opinar, con respecto a la forma en que se implementó la estrategia en sus empresas. Es decir que, en términos generales, aun cuando la mayoría de las empresas alcanzaron un nivel aceptable de agregación de valor, sus trabajadores no se encuentran del todo satisfechos con la forma en que se implementó la estrategia empresarial.

Por otro lado, si analizamos los resultados obtenidos producto de la prueba de hipótesis, notamos que la ecuación de regresión demuestra que a mayor nivel de implementación de plan estratégico empresarial, existirá un mayor nivel de agregación de valor económico en la empresa. Es decir, existe una relación directa entre ambas variables, lo cual se demostró a través del coeficiente de correlación de Pearson, conocido también como el R-cuadrado, el cual es cercano a uno, lo que significa que las observaciones se encuentran bien representadas a través de su recta de regresión.

Los especialistas en metodología de la investigación señalan que: *“el R-cuadrado es un estadístico utilizado con el principal propósito de predecir futuros resultados o probar una hipótesis, pues dicho coeficiente determina la calidad del modelo para replicar los resultados, y la proporción de variación de los resultados que puede explicarse por el modelo”* (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Esto significa que el R-cuadrado actúa como un predictor sobre futuras estimaciones que pretendan determinar la relación entre el nivel de implementación de un plan estratégico empresarial, y el valor económico agregado que las empresas puedan generar; y por consiguiente, se puede inferir, que las agregaciones de valor económico agregado en las empresas que se analicen en el futuro, dependerán de su nivel de implementación estratégica empresarial.

Nótese además que, de acuerdo a la ecuación de regresión, si la empresa no implementa un plan estratégico, ocurrirá una destrucción o desagregación de valor por USD\$ 2.054.699. Esto se determina al dar el valor de cero a la variable independiente denominada “Implementación de Plan Estratégico” (IPE). Por consiguiente.

### **Conclusiones**

Existe una relación directa entre la implementación de un plan estratégico y la generación de valor económico agregado en la empresa. Esto se puede determinar a través de los resultados estadísticos obtenidos en nuestro estudio, tales como el R-cuadrado, o coeficiente de correlación de Pearson, el cual determinó una alta correlación entre ambas variables de investigación.

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

Los objetivos estratégicos de una empresa contribuyen a la generación de Valor Económico Agregado, cuando dichos objetivos se convierten en metas que sean medibles, cuantificables, y de alguna manera, tangibles para la organización; es decir, significa que permitan generar valor económico agregado. Esto último se consigue con la comprensión y aceptación de las metas planteadas por la empresa.

El coeficiente de correlación Pearson denota una alta relación entre la implementación de plan estratégico empresarial y la generación de valor económico agregado. Esta relación es directa y por lo tanto, a mayor nivel de implementación, mayor nivel de agregación de valor económico.

### **Agradecimientos**

A Dios, quien ha bendecido este trabajo de investigación; a mi familia, quienes son la mayor inspiración de vida; a los amigos y colegas, quienes contribuyeron con sus opiniones.

### Referencias bibliográficas

- Abreu, M., & Morales, J. (2013). *El Valor Económico Agregado y la Generación Económica Operativa en la industria de México*. México.
- Aguirre. (2014). *Planeación Estratégica y Productividad Laboral*. Quetzaltenango.
- Baculima, G., & Méndez, J. (2013). *Análisis del Valor Económico Agregado (EVA) en el sector financiero popular y solidario de la ciudad de Cuenca desde el año 2013*. Cuenca.
- Barreiros, A. (2012). *Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors*. Quito, Ecuador. Quito.
- Contreras, M. (2013). *El Valor Económico Agregado (EVA) como método de valoración aplicado a los bancos privados del Ecuador*. Cuenca.
- Cova, & Moreno. (2012). *Diseño de un Plan Estratégico para el mejoramiento de las actividades de una microempresa*. Barcelona.
- Galvez, D. (2013). *Modelo de Planeación Estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez "EMG Hierro Forjado"*. Quito, Ecuador. Quito.
- Gómez, G. (2013). *Empresas Familiares: La II y III generación han transformado el modelo gerencial*. *Perspectiva*, 14-16.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Leyva, C. (2014). *El Valor Económico Agregado (EVA) como estrategia para la gestión en las empresas automotrices en Lima Metropolitana, año 2013*. Lima, Perú.
- Li, F. (2010). *El Valor Económico Agregado (EVA) en el valor del negocio*.
- Pacheco, R. (2013). *El EVA y la creación de valor en las empresas peruanas*. Lima.
- Parra, J. (2012). *Análisis del Valor Económico Agregado en Banco Mercantil*. Caracas, Venezuela.
- Tobar, K. (2013). *Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa Rhenania S.A. ubicada en la ciudad de Quito*. Quito.
- Zamora, F. (2013). *Estudio y aplicación del EVA en el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño*. Cuenca.