

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA  
DE LA EMPRESA “TARJETAS OH!” DEL PERÚ 2017-2018**

**Línea de investigación:** Finanzas

**AUTOR:**

Br. PARDO DE FIGUEROA ZARATE, Gonzalo Esteban

**ASESOR:**

Dr. HIDALGO LAMA, Jenry Alex

**Trujillo, Perú**

2019

Fecha de sustentación: 2019/10/31

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado calificador

Cumpliendo con las disposiciones vigentes emanadas por el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración, someto a vuestro criterio profesional la evaluación del presente trabajo de investigación titulado “Análisis estratégico y su influencia en la gestión financiera de la empresa Tarjetas Oh! Del Perú 2017-2018”, elaborado con el propósito de obtener el título de Licenciado en Administración.

Con la convicción de que se le otorgará el valor justo y mostrando apertura a sus observaciones, les agradezco por anticipado por las sugerencias y apreciaciones que se brinden en la investigación.

Trujillo, 22 de Octubre de 2019

Br. Gonzalo Pardo De Figueroa Zárate.

## DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a:

Mis padres y hermanos, que son mi motor y motivo para seguir adelante día a día, por su apoyo, confianza e inspiración para continuar con el logro de mis metas y objetivos.

Br. Gonzalo Pardo De Figueroa Zárate.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida y por mantener con salud  
y derramar sus bendiciones en mi familia.

A mi familia, por todo su apoyo brindado.

A mis docentes que a lo largo de estos cinco años de estudios  
y esta investigación siempre estuvieron  
dispuestos a darme su ayuda.

Br. Gonzalo Pardo De Figueroa Zárate.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar cómo el análisis estratégico influye en la gestión financiera de “Tarjetas Oh!” del Perú 2017 -2018. Para tal efecto se utilizó un enfoque cuantitativo de naturaleza descriptiva correlacional. Se empleó los métodos inductivo, deductivo y estadístico, lo que permitió formular las conclusiones de la investigación y generalizar las proposiciones de verificación de la hipótesis planteada. Para determinar la normalidad de ambas variables se utilizó el test de normalidad de Shapiro Wilk. La muestra estuvo representada por funcionarios de Tarjeta Oh! al 31 de diciembre de 2018 y, la documentación de la gestión financiera de los años: 2017 y 2018. Para obtener los datos de las variables, se aplicó la técnica de análisis documental y la encuesta, ambos instrumentos fueron validados por juicio de expertos. Para evaluar el análisis estratégico, se aplicó un cuestionario a los Jefes de la empresa, recolectando información respecto a la gestión financiera de la empresa; determinando que, la Financiera, no realiza una evaluación permanente del movimiento financiero en el mercado, tampoco realiza feedback, no aprovechando las oportunidades del entorno ni las fortalezas de la empresa; así mismo, también se realizó un análisis documental, para lo cual, se trabajó con el Análisis Financiero que la Empresa Clasificadora de Riesgo “Equilibrium” S.A. realizó a la Financiera Oh, durante los años 2017 y 2018, evaluando ratios de liquidez, solvencia, calidad de activos, rentabilidad y, eficiencia. Los hallazgos obtenidos corroboran la hipótesis de estudio, ya que se determinó que existe una relación significativa entre ambas variables obteniéndose un coeficiente de correlación de Spearman de 0.456\* al 95% de confianza, lo que significa que el análisis estratégico influye de manera positiva en la gestión financiera de “Tarjetas Oh!” del Perú.

Palabras claves: *Análisis estratégico, gestión financiera.*

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine how the strategic analysis influences the financial management of "Oh! Cards" of Peru 2017-2018. For this purpose, a quantitative approach of a descriptive correlational nature is considered. Inductive, deductive and statistical methods were used, which specified the conclusions of the investigation and generalized the propositions of verification of the hypotheses raised. To determine the normality of both variables, check the Shapiro Wilk normality test. The sample was represented by Card officials Oh! as of December 31, 2018 and, the documentation of the financial management of the years: 2017 and 2018. To obtain the data of the variables, the documentary analysis technique and the survey were applied, both instruments were validated by expert judgment. To evaluate the strategic analysis, apply a questionnaire to the heads of the company, collect information related to the financial management of the company; determining that, the Financial, does not perform a permanent evaluation of the financial movement in the market, nor makes comments, does not take advantage of the opportunities of the environment or the strengths of the company; Likewise, a documentary analysis was also carried out, for which, it was carried out with the Financial Analysis that the Risk Classification Company "Equilibrio" SA carried out to Financiera Oh, during 2017 and 2018, evaluating liquidity, solvency ratios, asset quality, profitability and efficiency. The findings found corroborate the study hypothesis, since it was determined that there is a significant relationship between both variables obtaining a Spearman correlation coefficient of 0.456 \* at 95% confidence, which means that the strategic analysis positively influences the financial management of "Oh!" Cards From Peru.

Key words: *Strategic analysis, Financial management.*

# ÍNDICE

Pág.

PRESENTACIÓN .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad problemática.....	1
1.2. Enunciado del problema.....	3
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos .....	3
1.4. Justificación.....	3
1.4.1. Teórica.....	3
1.4.2. Metodológica.....	3
1.4.3. Práctica.....	4
1.4.4. Social .....	4
II. MARCO DE REFERENCIA .....	5
2.1. Antecedentes.....	5
2.1.1. Internacionales.....	5
2.1.2. Nacionales .....	6
2.1.3. Locales.....	7
2.2. Marco teórico.....	9
2.2.1. Análisis estratégico (variable independiente).....	9
2.2.1.1. Estrategia .....	9
2.2.1.2. Niveles de Estrategia .....	9
2.2.1.3. Proceso estratégico.....	10
2.2.1.4. Análisis Estratégico- Definición.....	11
2.2.1.5. Dimensiones del Análisis Estratégico .....	11
2.2.2. Gestión financiera (variable dependiente).....	20
2.2.2.1. Funciones de la gerencia .....	20

2.2.2.2. Concepto de gerencia financiera.....	21
2.2.2.3. Concepto de Gestión Financiera .....	21
2.2.2.4. Función de la gestión financiera.....	21
2.2.2.5. Dimensiones de la Gestión Financiera:.....	22
2.2.2.6. Razones Financieras.....	26
2.2.2.7. Estado de Cambio de Situación Financiera.....	28
2.3. Marco conceptual .....	29
2.4. Hipótesis.....	30
2.5. Operacionalización de variables .....	31
III. METODOLOGÍA .....	32
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	32
3.2. Población y muestra. ....	32
3.3. Técnicas e Instrumentos de investigación .....	33
3.4. Diseño de Contrastación .....	35
3.5. Procesamiento y análisis de Datos.....	36
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	37
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES .....	57
ANEXOS .....	61
Anexo 1 Cuestionario .....	62
Anexo 2 Análisis FODA.....	65
Anexo 3 Funcionarios del área estratégica de “tarjetas Oh!” .....	67

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Matriz Foda .....	20
Tabla 2 Operacionalización de variables.....	31
Tabla 3 Muestra del estudio .....	33
Tabla 4 Técnicas e Instrumentos a aplicar .....	34
Tabla 5 Estructura del Cuestionario .....	35
Tabla 6 Distribución porcentual de la alineación de las funciones a la misión, visión u objetivos de la Empresa OH.....	37
Tabla 7 Distribución porcentual de la afectación de las funciones según factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en la Empresa OH.....	37
Tabla 8 Distribución porcentual de replanteo de objetivos según oportunidades y amenazas en la Empresa OH .....	38
Tabla 9 Distribución porcentual de feedback para analizar sus fortalezas y debilidades en la Empresa OH.....	38
Tabla 10 Distribución porcentual de la evaluación de objetivos en base a las metas en la Empresa OH .....	39
Tabla 11 Distribución porcentual de frecuencia de reuniones para desarrollo de planes de mejora en la Empresa OH.....	39
Tabla 12 Distribución porcentual de la toma de decisiones en base a los datos obtenidos en la Empresa OH.....	40
Tabla 13 Distribución porcentual de la toma de decisiones en base al control de riesgos, costos y gastos de la Empresa OH. ....	40
Tabla 14 Distribución porcentual de la opinión de la eficiencia y eficacia de la gestión financiera de la Empresa OH. ....	41
Tabla 15 Distribución porcentual de la frecuencia en que se miden los estados financieros de la Empresa OH. ....	41

Tabla 16	Distribución porcentual de la frecuencia en que se realiza análisis financiero de los costos, ingresos y ventas de la Empresa OH. ....	42
Tabla 17	Distribución porcentual de la frecuencia en que se toma decisiones en base a los indicadores de rentabilidad, liquidez y solvencia en la Empresa OH. ....	42
Tabla 18	Distribución porcentual de la frecuencia en que se toma decisiones en base al estado de cambio de situación financiera en la Empresa OH. ....	43
Tabla 19	Distribución porcentual de la frecuencia en que la gestión financiera toma decisiones en base a nuevas oportunidades y disminución de amenazas en la Empresa OH. ....	43
Tabla 20	Estados Financieros de “Tarjeta Oh!” .....	44
Tabla 21	Ratios Financieros de “Tarjetas OH” .....	47
Tabla 22	Pruebas de normalidad del Análisis Estratégico y Gestión Financiera. ....	51
Tabla 23	Correlación de las Análisis Estratégico con la Gestión Financiera. ....	52
Tabla 24	Estadísticos de prueba, b Análisis Estratégico .....	53

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Cadena de Valor .....	13
Figura 2: Matriz de Porter.....	15

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

Las empresas en el mundo a través del análisis estratégico se encargan de evaluar las organizaciones tanto de manera interna como externa para determinar el impacto del entorno interno y externo y proponer estrategias para minimizar amenazas y las debilidades y maximizar las fortalezas y oportunidades, por lo cual este análisis no solo sirve para formular estrategias, sino para realizar un control de las mismas. (Malavé, 2012).

La gestión financiera, suele estar relacionada con crecimiento rentable, busca objetivos que se alineen con la estrategia seleccionada. Las principales estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos sobre inversión, estructura financiera, retención y/o reparto de utilidades; Mientras que en el corto plazo consideran aspectos sobre capital de trabajo, financiamiento corriente y gestión del efectivo.

En el Perú, las finanzas y las estrategias financieras están relacionadas fundamentalmente, con tres áreas: El mercado de dinero y capitales, las inversiones y las finanzas corporativas. Las más importantes tendencias financieras de los últimos años son la globalización de los negocios, incremento de tecnología y la innovación financiera. (Chu, 2013).

Financiera Oh! S.A. (antes Financiera Uno S.A.) en adelante Tarjetas Oh! se constituyó en la ciudad de Lima en mayo de 2009, se desarrolla como brazo financiero en el sector retail del Grupo Intercorp, su patrimonio efectivo al 31 de marzo del 2018 asciende a S/ 221.6 millones, su misión es trabajar para que más peruanos puedan acceder a productos de primera calidad y logren satisfacer sus necesidades personales y familiares, su visión es ser reconocida por sus excelentes colaboradores, excelentes productos, servicios y resultados.

En morosidad la cartera de atraso de la financiera retrocedió un 1.6% en base al cierre del 2017 ubicándose en S/35.9 millones y en rentabilidad obtuvo una utilidad neta de S/9.0 millones, superior en 112.9% al resultado del ejercicio del año anterior (Equilibrium, 2017).

Tarjetas Oh! Cuenta con un plan estratégico de 3 años, el cual se revisa anualmente, cuyos principales objetivos son incrementar la relevancia de la tarjeta oh! dentro de Plaza Vea, Oechsle, Promart e Inkafarma, incrementar el parque de tarjeta oh!, Incrementar los ingresos financieros y no financieros,

reducir el riesgo de la cartera, convertir el recurso humano en valor y mejorar la eficiencia operativa.

Según el análisis estratégico realizado, los ratios de liquidez se encuentran en niveles superiores a los mínimos regulatorios en 14.08% en moneda nacional y 47.87% en moneda extranjera. Con respecto a la solvencia, el patrimonio efectivo de la financiera al 31 de marzo de 2018 ascendió a S/211.6 millones incrementando en 16.86%, así mismo el ratio de capital global ascendió a 17.60%.

Al 31 de marzo de 2018 los ingresos financieros ascendieron a S/ 107.3 millones con una utilidad S/ 9.0 millones, superior en 112,9% al resultado logrado en el mismo periodo del ejercicio previo. Cabe indicar que se esperarían mejores márgenes en futuras evaluaciones en medida que la empresa ya empiece a captar recursos del público constituyendo una fuente de fondeo más barata y optimizada y también por la nueva idea de la financiera que es apostar por la digitalización y disminución de gastos.

De seguir Tarjetas oh! en la misma posición estratégica, se espera obtener mayores márgenes de rentabilidad, mayor diversificación en la fuente de generación de colocaciones y atomización en las fuentes de fondeo. De disminuir el respaldo patrimonial se generaría sobreendeudamiento de clientes afectando la cartera de colocaciones, baja disponibilidad de líneas de crédito y se tendría que ajustar los indicadores de solvencia financiera, limitando su crecimiento futuro.

De acuerdo al análisis FODA realizado es una opción importante aprovechar las oportunidades del entorno a través de los nuevos productos que están por ingresar como CTS, depósito a plazo para poder diversificar las fuentes de ingresos, seguir dándole mayor oportunidad y promoción a los productos de efectivo, porque estos son productos que permiten mayores ingresos para la Financiera. Además, gracias a la nueva idea de apostar por la digitalización se está logrando la disminución de muchos gastos.

En este sentido, la siguiente investigación pretende determinar cómo el análisis estratégico influye en la gestión financiera de la empresa.

## **1.2. Enunciado del problema**

¿De qué manera el análisis estratégico influye en la gestión financiera de la empresa “Tarjetas Oh!” del Perú 2017-2018?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar cómo el análisis estratégico influye en la gestión financiera de “Tarjetas Oh!” del Perú 2017-2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar el análisis estratégico de “Tarjetas Oh!”, del Perú 2017-2018.
- Analizar la gestión financiera de “Tarjetas Oh!” del Perú 2017-2018.
- Establecer cómo influye el análisis estratégico en la gestión financiera de “Tarjetas Oh!” del Perú 2017-2018.

## **1.4. Justificación**

La realización del presente trabajo de investigación será importante para la empresa Tarjetas Oh!, porque le ha de permitir ver la situación económica real en la que se encuentra; así mismo, se justifica por las siguientes razones:

### **1.4.1. Teórica**

La investigación permitirá profundizar en el estudio del análisis estratégico y la gestión financiera, los cuales son aspectos importantes para un eficiente desenvolvimiento empresarial. Se analizará el entorno interno y externo de la empresa para medir la influencia de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la gestión financiera.

### **1.4.2. Metodológica**

En la investigación se hará un análisis estratégico de Tarjetas Oh!; lo que ha de permitir evaluar la gestión financiera que se venía

realizando en la organización, permitiendo un adecuado control y evaluación de estrategias.

#### **1.4.3. Práctica**

La presente investigación será beneficiosa para la empresa y para sus directores, porque en el estudio se analizará la gestión financiera que realizaba la empresa, lo que ha de permitir mejorar la competitividad de la empresa, mediante el análisis estratégico en concordancia con los objetivos institucionales.

#### **1.4.4. Social**

La investigación permitirá mejorar el conocimiento de los trabajadores de Tarjetas Oh! sobre las bondades del análisis estratégico, permitiéndoles enriquecer su desempeño laboral y profesional, con elementos técnicos que les permita realizar un mejor tipo de análisis de los créditos a otorga,. Así como también dar a conocer a la sociedad las fortalezas y planes de mejora en el otorgamiento de tarjetas de crédito.

## II. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Internacionales

Heliannys, Betancourt y Meiker. (2009) en su tesis *Análisis estratégico financiero en las organizaciones* de la Universidad de Oriente de Sucre. Los autores concluyeron que:

Al realizar un análisis estratégico financiero se evalúan los elementos internos y externos que afectan la situación financiera de la organización, permitiendo decisiones en esta área que conlleven a la sostenibilidad de la organización.

El análisis estratégico financiero, no busca suplantar la realización del análisis financiero, por el contrario usa a éste último como elemento o herramienta en su realización y los combina con otros elementos para de esta forma tener una visión más específica y completa de la situación financiera de la organización y conocer qué factores constituyen una amenazas y dónde están fallando y saber las oportunidades competitivas que el mercado le ofrece y hacer mejor uso de sus recursos, así como conocer lo que ha venido realizando con éxito.

La realización de un análisis estratégico financiero, le permite a la organización tener ventajas sobre sus competidores, ya que, éste le suministra la base para la formulación de estrategias financieras y, por ende, generar ventajas competitivas, asimismo, ayuda en la sostenibilidad de la misma en el tiempo.

Salazar, S. y Salas, L. (2012) en su tesis titulada *Análisis estratégico financiero en la gerencia de administración y finanzas de la fundación para el desarrollo de la economía social del estado Sucre Fundes*. Universidad de Oriente de Sucre. Concluyen que:

A medida que las organizaciones crecen y se involucran en un mayor número de actividades, corren el riesgo de concentrar mucho esfuerzo en los retos diarios de las operaciones financieras, perdiendo de vista sus objetivos a largo plazo. Por esta razón, la gerencia debe recurrir al análisis estratégico financiero, para organizarse, para poder establecer misiones, objetivos y metas financieras, a través de la identificación de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades, es decir, realizando un análisis del entorno y de los recursos disponibles.

En tal sentido, el análisis estratégico financiero, proporciona a los gerentes la información financiera necesaria para escoger las estrategias que

permitan lograr una ventaja competitiva sostenida sobre sus competidores, la cual se da cuando la rentabilidad de la empresa es superior a la que en promedio tienen todas las organizaciones de su industria.

Ahora bien, una vez realizado el respectivo análisis de impacto a través de la matriz DOFA, se pudo establecer las acciones estratégicas necesarias para corregir las debilidades en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES, lo que dio como resultado la toma de acciones y las cuales se pondrán en práctica con el desarrollo de sus actividades.

### 2.1.2. Nacionales

Rosas, N. (2016) en su tesis titulada *Planeamiento Estratégico y su Repercusión en la Gestión Empresarial del Sector Turismo de la Región Puno*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca. Concluyó que:

El planeamiento estratégico repercute en la gestión empresarial donde a nivel de significancia del 5%, evidencia correlación directa y significativa ( $r=.220$ ) esto se puede afirmar que, a mayor planeamiento estratégico mayor gestión empresarial. Se concluye que, el nivel de planeamiento estratégico es regular con un 44% de empresas del sector turismo de la región Puno, de igual manera también se observa que, un 46% de empresas del sector turismo tuvieron un nivel regular de gestión empresarial.

El planeamiento estratégico en la dimensión conocimiento de la gestión empresarial llegó a un nivel de significancia del 5%, determinando correlación directa y significativa ( $r=.358$ ). Se concluye que, a mejor conocimiento del planeamiento estratégico mejor será su gestión empresarial. Además, se concluye que, existe un 54% de empresas del sector turismo que tuvieron un nivel regular de conocimiento de planeamiento estratégico.

A un nivel de significancia del 5%, existe correlación directa y significativa ( $r=.466$ ) entre el planeamiento estratégico en la dimensión participación y la gestión empresarial. Se concluye que a mejor participación de la empresa en la planificación estratégica mejor será su gestión empresarial. Asimismo, se concluye que existe un 49% de empresas del sector turismo que 138 tienen un óptimo nivel en participación en el planeamiento estratégico.

El planeamiento estratégico en la dimensión evaluación, repercute en la gestión empresarial, con un nivel de significancia del 5%, donde existe correlación directa y significativa ( $r=.227$ ). Se concluye que, a mejor evaluación del planeamiento estratégico mejor será la gestión empresarial. De igual manera se concluye, existe un 73% de empresas del sector turismo que su nivel no fue óptimo en el planeamiento estratégico.

Ávila, F., Injante, C., Murrugarra, E., Pacheco, D., Schroeder, Otto. (2012). En su tesis titulada *Plan Estratégico del Sector Bancario Peruano*. Universidad Católica del Perú. Concluyen que:

El sector bancario peruano es sólido, seguro y en los últimos años ha experimentado una importante etapa de crecimiento, presentando alto potencial para continuar creciendo. Esta tendencia solo podría ser revertida si se produce una importante contracción del PBI.

El sistema bancario peruano atraviesa una etapa propicia para crecer de manera ordenada, ampliando su cobertura e impulsando la bancarización de manera rentable.

Sobre la base de los ratios presentados, es posible afirmar que el sector bancario peruano es uno de los más sólidos en Latinoamérica, lo cual le permite afrontar adecuadamente las mayores exigencias de los entes reguladores, asociadas a la protección del consumidor.

El sector bancario peruano es atractivo en términos de las rentabilidades obtenidas por sus participantes, la entrada al sector es difícil debido a la exigente regulación y requerimientos financieros, el alto nivel de competitividad y el poder de negociación de los clientes; si a ello se suma la baja amenaza de los sustitutos, es posible concluir que los actuales participantes del sector se encuentran altamente protegidos.

### **2.1.3. Locales**

Montenegro, J. (2013) en su tesis *Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera para mejorar la Situación Económica Financiera de las Mypes de Comerciantes del Mercado La Hermelinda*. Universidad Nacional de Trujillo. Concluyó que:

Del total de las Mypes encuestadas, representadas por sus titulares o gerentes se determinó que el 50% son minoristas, el 17% mayoristas y hay un buen número de ambulantes representando el 32 % de la muestra, relatando que la mayoría de encuestados están constituidos como personas naturales con negocios, las cuales presentan menos posibilidades de poder acceder a créditos.

La mayor cantidad, el 70% de los microempresarios Comerciales del Mercado La Hermelinda no pertenecen a ningún régimen tributario, el restante 30% se han acogido al régimen general de la renta. Se observa también que una gran mayoría de los microempresarios que viene a ser el 47.5% no cuenta con trabajadores, y el 40% cuenta entre 1 a 3 trabajadores, el resto 12% emplean de 4 a 6 trabajadores. El 65% de Microempresarios Comerciales del Mercado la Hermelinda trabajan con capital propio. Y el 35% trabajan con

financiamiento, en su mayoría proviene de prestamistas así mismo se observa que el 50% no recurre a financiamiento de terceros, algunos por desconocimiento y otros porque no tienen acceso a líneas de financiamiento, porque presentan dificultades para la ejecución de garantías, o por el reducido tamaño empresarial y limitado volumen de ventas.

Con la herramienta punto de equilibrio se puede saber a qué cantidad en unidades o cuantos ingresos se necesita vender u obtener para poder cubrir los costos y gastos y con la herramienta punto de equilibrio y utilidad se puede establecer cuantas unidades necesitan vender para llegar a su meta anual.

Peláez (2012) en su tesis *Planificación Financiera y su Incidencia en la situación Económica Financiera de Empresas Turísticas de la Ciudad de Trujillo Periodo 2012*. Universidad Nacional de Trujillo.

El investigador llegó a la siguiente conclusión: Las empresas turísticas no aplica y/o hacen uso de la planificación financiera. Su filosofía es trabajar a base de objetivos estimados de acuerdo a la observación de cómo está evolucionando la competitividad en el mercado, mas no evalúan internamente a la empresa y determinan si se puede crecer a capacidad, dicha evaluación con posterioridad le serviría para tomar decisiones frente a desviaciones de indicadores negativos.

Las empresas turísticas no pueden medir a cabalidad el impacto y/o incidencia que tendría un planeamiento financiero en la situación económica financiera; tampoco pueden medir el impacto de sus inversiones en un tiempo presente, ya que sus inversiones no cuentan con una evaluación de costo beneficio, además no cuentan con directrices viables acordes a las necesidades que esta presenta. La implementación de un planeamiento financiero constituye un eslabón de una cadena de mejoras.

Aplicar e implementar un adecuado planeamiento financiero, la herramienta más idónea para empezar conociendo y elaborar un plan financiero sería aplicar un modelo de gestión bajo la metodología de mejora continua como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.

Como se puede apreciar, en los antecedentes citados, las investigaciones han abordado la variable análisis estratégico desde dos enfoques: 1) aquellos que tratan de realizar un correcto análisis estratégico a través del análisis del entorno interno y externo. 2) Aquellos que se enfocan en el análisis estratégico a través del análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Por otro lado, la variable gestión financiera indica que esta permite medir todo lo relacionado con las finanzas de la organización de la empresa, ya sea el nivel de ventas de la empresa, los costos, presupuestos, ingresos, medir el nivel de la demanda y de la oferta insatisfecha y otros indicadores para que la empresa pueda tomar las decisiones adecuadas para cumplir sus objetivos financieros.

Respecto a este trabajo la empresa no cuenta con ningún trabajo sobre el análisis estratégico y su influencia en la gestión financiera de la empresa "Tarjetas Oh!", del Perú 2017-2018. Este trabajo espera poder tomar decisiones basadas en el entorno externo e interno que logren alcanzar los objetivos financieros.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Análisis estratégico (variable independiente)**

#### **2.2.1.1. Estrategia**

La etimología de la palabra estrategia (Estrategos) señala que nace de la fusión de las palabras: estratos (ejercito) y agein (conducir o guiar). El termino estrategia se remonta al griego clásico, sin embargo, a lo largo de la Edad Media y en la Edad Moderna las referencias más relevantes solían asociarla al arte de la guerra. La palabra estrategia solo comenzó a utilizarse en Gran Bretaña, en Francia y en Alemania a partir de las últimas décadas del siglo XVIII, reflejando un optimismo ilustrado según el cual la guerra, como el resto de las esferas de las cosas humanas, podía beneficiarse del uso de la razón (Freedman, 2016).

#### **2.2.1.2. Niveles de Estrategia**

Amaya (2005), establece los siguientes niveles de estrategia:

- Estrategia a nivel corporativo: Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las

principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?

¿Cuáles son las metas y expectativas para cada negocio?

¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

- Estrategia a nivel funcional: Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.
- Estrategia de unidad de negocios: Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Esta trata con preguntas como:
  - ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?
  - ¿Qué productos y servicios debería ofrecer?
  - ¿A qué cliente intenta servir?
  - ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

### **2.2.1.3. Proceso estratégico**

Para Mintzberg y Quinn (2007), la elaboración de una estrategia está relacionada con toda la organización, no es de manera individual. Debido a que, al intervenir todas las áreas de la empresa en la creación de las estrategias, éstas serán más beneficiosas para la organización debido a que gracias a un alineamiento, es decir compartir información y criterios a

fin de arribar a un plan que sea coherente y ofrezca un mínimo de garantías de éxito.

#### **2.2.1.4. Análisis Estratégico- Definición**

Según Johnson y Scholes (2001) “El análisis estratégico es comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos, competencias internas y las expectativas e influencias de los Stakeholders”. El análisis estratégico consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Esto significa que el análisis estratégico debe ir antes de tomar cualquier decisión estratégica viendo oportunidades y amenazas en el aspecto externo y las fortalezas y debilidades en el aspecto interno (Dess y Lumpkin, 2003, p.81).

#### **2.2.1.5. Dimensiones del Análisis Estratégico**

##### **a) Misión, Visión y objetivos de la empresa**

Según Koontz y Wehrich (1998), la misión es donde “se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta”. La misión es una descripción de la razón de la organización, puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, el ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional.

Para Muchnick (2000) la visión apunta a establecer los grandes desafíos que la organización se plantea para el cumplimiento de su misión. A partir de la visión se deben estructurar las estrategias y proyectos que permitan el logro de la misión establecida, la visión corresponde al futuro deseado de la organización.

## **b) Análisis interno**

Según Navajo (2009) el análisis interno sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Suele constar de tres partes principales:

1. Diagnóstico financiero: Trata de analizar la estructura y situación financiera de la organización a través del examen del balance de situación y cuenta de resultados.
2. Diagnóstico de gestión o funcional: Análisis de eficiencia y de eficacia de la organización y de sus operaciones básicas.
3. Diagnóstico estratégico: Consiste en el establecimiento del perfil estratégico o capacidad de la organización.

Para Serna (1999), las fortalezas son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de la institución.

Las debilidades son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. (Navajo, 2009).

### **b.1) Cadena de valor**

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, el cual fue descrito y popularizado por Michael E. Porter. Este modelo categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

#### **Actividades primarias:**

Se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también, a su vez,

diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias: logística interna, que comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas; operaciones (producción), se refiere a la recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final; logística externa, es el almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor; marketing y ventas.

**Actividades de apoyo:**

Son actividades secundarias, las cuales como su nombre lo indica son de apoyo a las actividades primarias, y entre estas actividades se encuentran: infraestructura de la organización, son actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

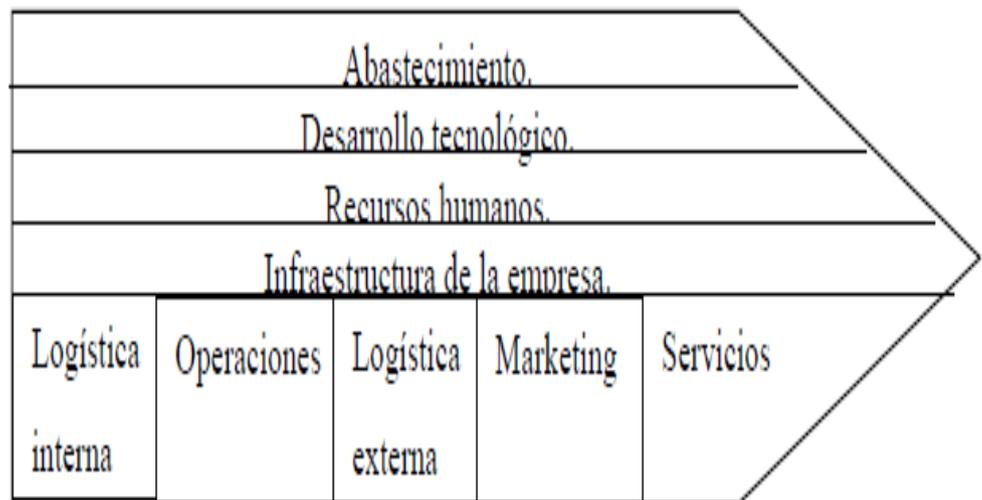


Figura 1: Cadena de Valor  
Fuente: <http://www.wikipedia.com>

### **c) Análisis externo**

Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico, los gerentes de todas las organizaciones tienen que saber qué hace la competencia, que legislación nueva va afectar a la organización o cual es la oferta de mano de obra en los lugares donde opera. Se debe analizar ambientes tanto generales como particulares para ver que tendencias y que cambios ocurren (Robbins, 2005).

#### **c.1) Análisis del Entorno General**

Afecta a la totalidad de las empresas de una sociedad.

- **Análisis Pestel**

**Factores Político-Legales:**

Papel desempeñado por el poder legislativo y el ejecutivo, intervienen las relaciones de la empresa con otras empresas, con los trabajadores y con la propia administración, también interviene en lo que es su situación legal: El Derecho Mercantil, Laboral, Administrativo y Civil.

**Factores Económicos:**

Temporales:

Fase del ciclo de la economía (Recesión, estancamiento o expansión), evolución de los precios política económica del gobierno.

**Permanentes:**

Sistema de asignación de recursos (Economía de mercado o centralizada)

Grado de competencia existente; disponibilidad de recursos; nivel de industrialización y desarrollo económico del país.

### Factores Tecnológicos:

Afectan a los productos y a los procesos que permiten obtenerlos, la aparición de productos tecnológicamente avanzados conduce a la renovación de los productos que actualmente se fabrica, o el abandono (sustituyéndolos por otros más competitivos).

El empleo por los competidores de procesos productivos innovadores (permiten obtener productos con un menor coste unitario) obliga a las empresas que no los incorporan a modificar los procesos que utilizan para hacerlos más eficientes, o a su remplazo por los nuevos procesos.

### c.2) Análisis del Entorno Especifico

Es un modelo elaborado por el economista Michael Porter (citado por Serna, 1999), en 1980, en este modelo, la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar el impacto sobre la empresa.

Según Serna (1999), este método puede desglosarse en diez factores claves, los cuales se describen a continuación:

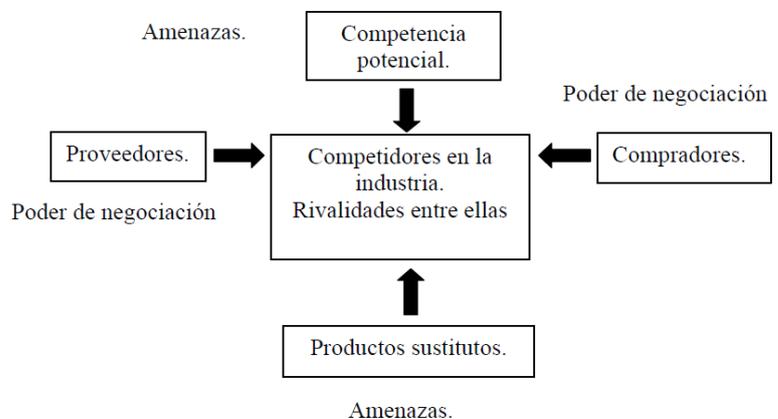


Figura 2: Matriz de Porter

Fuente: Wikipedia.org

**Tasa de Crecimiento Potencial:**

Determina las oportunidades existentes, y se obtiene al proyectar las oportunidades de expansión de la organización. Para conocer dichas tasas se debe recurrir a entidades gubernamentales o privadas, especialistas en proveer dicha información sectorial. Existen industrias con tasas bajas, éstas ofrecen pocas oportunidades de ingreso al mercado de nuevas firmas, ya que, lo hacen menos atractivo; las que tienen tasas de crecimiento modestas presentan oportunidades para firmas agresivas y las de alto crecimiento, ofrecen oportunidades sustanciales y en ocasiones requieren grandes inversiones de capital.

**Amenazas de Entrada:**

El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Una revisión y estimación de estas amenazas permite estimar las posibilidades de ingresos de nuevas firmas; la mayoría de las veces, a mayor complejidad de entrada de nuevas industrias, más fuerte será la posición competitiva de las empresas existentes.

**Intensidad en la Competencia:**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de

precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**Presión de Productos Sustitutos:**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación.

**Poder de Negociación con los Compradores – Clientes:**

La revisión del relativo poder de negociación de los compradores para los productos de una industria sirve para estimar el poder de mercado de una firma. A mayor poder de negociación de los compradores, menores serán las ventajas que tengan las firmas vendedoras.

**Poder de Negociación de los Proveedores:**

Cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la organización y éstos no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. En general, a mayor poder de negociación del proveedor, menor ventaja para la empresa.

**Refinanciamiento Tecnológico:**

El objetivo de revisar el papel de la investigación, la ciencia y la tecnología en la industria es lograr un estimativo del grado de refinanciamiento tecnológico de la industria misma. En general las industrias de alta tecnología tienen que hacer énfasis en investigación y desarrollo y ofrecer servicios especializados, las establecidas en industrias de baja tecnología enfatizarán en la identificación del producto, mercadeo, reducción de costos y servicios especializados.

**Innovación:**

Esta va depender de dos cosas, de ideas nuevas y de disposición y capacidad para llevarlas a cabo, la revisión de las posibilidades de cambio estratégico y de fuentes de nuevas ideas sobre productos, servicios y mercados, unidos a un estimativo de la disposición y capacidad de la industria en adoptar varias innovaciones permite evaluar la tasa de innovación de la industria.

**Capacidad Directiva:**

La calidad de dirección depende del liderazgo empresarial, de la toma de decisiones oportunas, del acoplamiento del estilo gerencial con las demandas que plantea el entorno, hoy día la capacidad directiva forma parte de las ventajas competitiva de organización; por ello, es importante evaluar la capacidad competitiva del talento humano de una empresa.

### **Presencia Pública:**

Las organizaciones también aseguran su capacidad competitiva con su poder de intervención en la vida pública. Su capacidad mejora en relación a su presencia y protagonismo con gobierno, gremios o entes comunitarios. De allí, la importancia de evaluar la imagen pública de la empresa.

Este modelo ayuda a precisar los valores claves que dirigen la competencia y a precisar los puntos en que la acción estratégica producirá los mayores beneficios.

### **d) Matriz FODA:**

Koontz y Weihrich (1998), señalan que, la matriz DOFA “es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización”. Esta matriz es una herramienta de análisis cuya finalidad es analizar las fortalezas y debilidades internas y amenazas y oportunidades externas mediante un apareamiento de éstas, para así formular estrategias que ayuden a maximizar oportunidades y fortalezas.

**Tabla 1**  
*Matriz Foda*

	<b>OPORTUNIDADES(O)</b> Hacer una lista de las oportunidades de la entidad	<b>AMENAZAS(A)</b> Hacer una lista de amenazas de la entidad.
	<b>FORTALEZAS(F)</b> Hacer una lista de las fortalezas de la entidad.	<b>ESTRATEGIAS(FO)</b> Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades
	<b>ESTRATEGIAS(FA)</b> Usar fortalezas para combatir las amenazas.	<b>ESTRATEGIAS(DO)</b> Vencer debilidades aprovechando oportunidades.
	<b>ESTRATEGIAS(DA)</b> Reducirá un mínimo las debilidades y combatir las amenazas.	

Fuente: Malavé. 2012. Pág. 79

### 2.2.2. Gestión financiera (variable dependiente)

La gerencia queda definida como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una dirección, gerencia es un proceso que sigue una serie de pasos bien definidos, los cuales permiten un perfecto engranaje entre los recursos (físicos y humano), logrando consumir los objetivos planteados (Krygier, 1988).

#### 2.2.2.1. Funciones de la gerencia

Las funciones de la gerencia son: planeación, organización, dirección, coordinación y control. En la gerencia se determina cuáles deben ser los objetivos, cuáles son las metas en cada área de objetivos, decide que debe hacerse para alcanzar esos objetivos. La gerencia es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte para luego ser utilizada como un proceso (Tracy, 2015).

#### **2.2.2.2. Concepto de gerencia financiera**

Finanzas es la disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad (Ortega, 2002).

#### **2.2.2.3. Concepto de Gestión Financiera**

La gestión financiera es la obtención, administración y financiamiento de recursos por parte de las empresas. Los recursos son generalmente físicos, tales como: caja, inventarios, cuentas por cobrar, maquinaria y equipos, facilidades de producción y distribución. Lo anterior también incluye a los recursos humanos de la empresa. El dinero para esos recursos proviene de una variedad de fuentes como: ahorros, leasing, emisión de acciones, obligaciones y de los propios recursos generados por las actividades propias de la empresa (Chu, 2013).

#### **2.2.2.4. Función de la gestión financiera**

La gestión financiera de toda empresa u organización pretende asegurar su supervivencia y progreso. Para que toda empresa consiga ambas metas, la gestión financiera precisa:

- **Mejorar continuamente**, Para superar las exigencias del entorno.
- **Crece**r, Para alcanzar un tamaño que le permita competir adecuadamente.
- **Acotar el nivel de riesgo**, Para no poner en juego su continuidad.
- **Retribuir satisfactoriamente a sus grupos de interés**, integrados por los colectivos interesados en su situación

y expectativas, como los clientes, los trabajadores, los proveedores, los gestores y los propietarios, para lograr su contribución al proyecto empresarial.

#### **2.2.2.5. Dimensiones de la Gestión Financiera:**

##### **a) Administración financiera**

Ortega (2002) afirma. “La Administración financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones.

Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolsos, productos y servicios Por lo tanto las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores”(p.35).

##### **b) Objetivos de la Administración Financiera**

Según Ortega (2002). “La administración financiera eficiente requiere una meta u objetivo para ser comparativamente apropiado, esta es en suposición la maximización de la riqueza de los accionistas; este objetivo está íntimamente ligado con el precio de las acciones; ya que son el reflejo de la inversión, financiamiento y administración de los activos; esto trae consigo las dificultades del entendimiento del término; ya

que se tiene que ver cuál será el mejor proyecto de inversión que asegura un constante rendimiento en las acciones de los socios, y que reduce las especulaciones” (p.40).

**c) Análisis e Interpretación de Estados Financieros**

De acuerdo con Ortega (2002). “Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus operaciones” (p.45).

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico.

**d) Análisis Financiero**

Según Montalvo (2009) afirma. “Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables”(p.90).

Métodos Verticales:

Son aquellos en donde los porcentajes que se obtienen corresponden a las cifras de un solo ejercicio.

De este tipo de método tenemos al:

- Método de Reducción de la información financiera.
- Método de Razones Simples.
- Método de Razones Estándar.
- Método de Por cientos integrales.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

- Rentabilidad: es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.
- Tasa de rendimiento: es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.
- Liquidez: es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

#### e) **Métodos Financieros**

Los métodos financieros son los siguientes:

##### **Porcientos integrales**

Uno de los métodos de análisis que con mayor frecuencia se emplea en las empresas para analizar las cifras y las relaciones existentes entre estas, consiste en reducir a porcientos las cantidades contenidas en los estados financieros.

Las bases de este método de análisis son dos:

- a.1) El axioma matemático: el todo es igual a la reunión de sus partes; y
- b.1) La consideración de una cantidad, por ejemplo, el total de las ventas netas, ejercicio tras ejercicio, igual al 100%.

Procedimiento de porcentajes integrales:

Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de las Ventas netas.

Porcentaje integral = Valor parcial / valor base X 100

Ejemplo

El valor del Activo total de la empresa es \$1.000.000 y el valor de los inventarios de mercancías es \$350.000.

Calcular el porcentaje integral.

Porcentaje integral =  $350.000/1.000.000 \times 100$  Porcentaje integral = 35%

El análisis financiero permite determinar la conveniencia de invertir o conceder créditos al negocio; así mismo, determinar la eficiencia de la administración de una empresa.

### **Razones simples y estándar, método de razones simples**

Este método compara los rubros o cuentas que tienen una relación directa de causa y efecto, por medio de una simple división (razones simples geométricas) o bien, a través de una resta (razones simples aritméticas), siendo las primeras las de mayor aplicación.

Este método es uno de los más utilizados, por su importancia cabe destacar lo siguiente:

- a. La comparación que se efectúe de los rubros para obtener una razón simple, estos deben ser relevantes y tener una relación directa.
- b. No existen reglas rígidas para la selección de los rubros, por consecuencia se aplica el criterio para su selección considerando:
- c. Propósito del análisis y características de la empresa

Una vez determinadas las razones simples es indispensable se les confronte contra un parámetro de eficiencia, denominado “razón estándar” para evaluar su resultado contra lo que debe ser; las razones simples aplicadas aisladamente imposibilitan la emisión de un juicio.

- a. Cada rubro reflejado en los estados financieros debe observar una armonía, es decir, una proporcionalidad lógica, en su defecto originan situaciones que afectan las utilidades de las empresas.

### **Procedimiento de Razones Simples.**

El procedimiento de razones simples tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad, además de la permanencia de sus inventarios en almacenamiento, los periodos de cobro de clientes y pago a proveedores y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa.

#### **2.2.2.6. Razones Financieras**

Las razones financieras, son indicadores utilizados para cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa y su capacidad para asumir diferentes obligaciones.

- Razones de liquidez:

La liquidez de una organización es la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

- Capital neto de trabajo (CNT):

Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones de la empresa todos sus derechos.

$$\text{CNT} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CIRCULANTE}$$

- Razones de endeudamiento:

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

- Razones de rentabilidad:  
Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.
- Razones de cobertura:  
Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.
- Índice de solvencia (IS):  
Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$IS = \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$$

- Prueba ácida:  
Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo circulante no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

- Rotación de inventario (RI):  
Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

$$RI = \frac{\text{COSTO DE LO VENDIDO}}{\text{PROMEDIO INVENTARIO}}$$

- Plazo promedio de inventario (PPI):  
Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$PPI = \frac{360}{\text{ROTACION DEL INVENTARIO}}$$

- Rotación de cuentas por cobrar (RCC):  
Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$RCC = \frac{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}{\text{PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR}}$$

- Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC):  
Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$PPCC = \frac{360}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR}}$$

- Rotación de cuentas por pagar (RCP):  
Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$RCP = \frac{\text{COMPRAS ANUALES A CREDITO}}{\text{PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR}}$$

- Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP): Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$PPCP = \frac{360}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR}}$$

#### **2.2.2.7. Estado de Cambio de Situación Financiera**

Son las disposiciones relativas a la preparación a la presentación del estado de cambios en la situación financiera expresado en pesos de poder adquisitivo a la fecha del balance general.

El objetivo es proporcionar información relevante y concentrada en un periodo, para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos suficientes para:

- Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos.
- Evaluar las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación.
- Evaluar las capacidades de la empresa para cumplir con sus obligaciones, para pagar dividendos, y en su caso, para anticipar la necesidad de obtener financiamiento.

- Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el periodo.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **Estrategia**

Una planificación que se propone un individuo o un grupo para alcanzar metas y objetivos mediante un conjunto de acciones (Freedman, 2016).

### **Análisis estratégico**

Es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos (Muchnick, 2000).

### **Análisis Interno**

Consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa para poder identificar las fortalezas y debilidades que existen en el desarrollo de su actividad (Navajo, 2009).

### **Análisis Externo**

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control como las amenazas y oportunidades (Robbins, 2005).

### **Gestión Financiera**

Consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar (Chu, 2013).

### **Administración Financiera**

Área de la Administración que cuida las finanzas de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo (Ortega, 2002)

### **Análisis Financiero**

Conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa. El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa, este análisis debe aportar perspectivas que reduzcan las conjeturas (Montalvo, 2009)

### **Rentabilidad**

Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes (Serna, 1999)

### **Activo**

El activo son los bienes, derechos y otros recursos de los que dispone una empresa, pudiendo ser, por ejemplo, muebles, construcciones, equipos informáticos o derechos de cobro por servicios prestados o venta de bienes a clientes. También, se incluirían aquellos de los que se espera obtener un beneficio económico en el futuro (Robbins, 2005).

### **Pasivo**

El pasivo está compuesto por la financiación de la empresa y las obligaciones de pago frente a terceros. A su vez, dentro del pasivo total, distinguimos entre el Patrimonio Neto y el Pasivo (Robbins, 2005).

## **2.4. Hipótesis**

El análisis Estratégico influye de manera positiva en la gestión financiera de "Tarjetas Oh!", del Perú 2017-2018.

## 2.5. Operacionalización de variables

**Tabla 2**

*Operacionalización de variables*

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS	FUENTE
Variable Independiente  Análisis Estratégico	Es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización. (Muchnick, 2000, p. 33).	Es el análisis del entorno externo e interno de la organización, para poder plantear objetivos y crear estrategias que permitan alcanzarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis interno</li> <li>• Análisis externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Debilidades</li> <li>• Amenazas</li> </ul>	Encuesta	Funcionarios de Tarjetas OH S.A!
Variable Dependiente  Gestión Financiera	Análisis y toma de decisiones sobre las necesidades financieras de una sociedad, tratando de utilizar los recursos financieros óptimos para la consecución de los objetivos sociales. (Chu, 2013, p. 41).	Es el análisis de los estados financieros y e informes financieros, para posteriormente poder realizar decisiones que afecten la situación financiera de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros</li> <li>• Razones Financieras</li> <li>• Estado de Cambio de Situación Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia y eficacia.</li> <li>• Análisis financiero.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Inversión</li> <li>• Costos</li> <li>• Ingresos</li> <li>• Ventas</li> <li>• Riesgos</li> </ul>	Análisis documental	Estados financieros de Financiera Oh!

Fuente: Elaboración propia del autor.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

##### **Marco de muestreo**

El marco de muestreo consideró a los estados financieros al 31 de diciembre del 2018 de “Tarjeta Oh!” y sus 9 principales funcionarios de estrategias, finanzas.

##### **Unidad de análisis**

La unidad de análisis fue un estado financiero de la “Tarjeta Oh!” y los funcionarios que laboraron hasta el 31-12-18.

#### **3.2. Población y muestra.**

La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Estuvo conformada por los funcionarios de Tarjeta Oh! al 31-12-18 y la documentación de la gestión financiera de los años: 2017 y 2018, tal como se detalla a continuación:

##### **Muestra**

La muestra en la presente investigación estuvo representada por el 100% de la población; es decir, por los 9 principales funcionarios de Tarjeta Oh! al 31 de diciembre de 2018 y, la documentación de la gestión financiera de los años: 2017 y 2018.

**Tabla 3**

*Muestra del estudio*

<b>CARGO</b>	<b>NUMERO</b>
Supervisor Plataforma	1
Supervisor Ventas	1
Supervisor Finantienda	1
Coordinador Zonal de Seguros	1
Gerente Financiero	1
Gerente Zonal	1
Asesor de Canales	1
Gerente de Canales	1
Asesor a Cargo	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

Fuente: Oficina de RR.HH. Oh!

### 3.3. Técnicas e Instrumentos de investigación

#### a) Técnicas:

Las técnicas empleadas en la presente investigación, fueron:

- **La encuesta**, la misma que es considerada como, “un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar”.
- **El análisis documental**, el mismo que para algunos autores es considerado como: “un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad posibilitar su recuperación posterior e identificarlo”.

#### b) Instrumentos:

Los instrumentos para la de recolección de datos, fueron:

- **El cuestionario**, que es un instrumento de investigación, se utiliza preferentemente, en el desarrollo de una investigación en el campo

de las ciencias sociales: aplicado en la investigación de carácter cualitativa.

En la presente investigación se empleó un cuestionario de Medición de Indicadores de Análisis Estratégico, el mismo que se aplicó luego de desarrollar los indicadores de Análisis Estratégico, correspondientes.

El instrumento elaborado con la finalidad de recabar la información fue validado por Jueces Expertos en la especialidad de Gestión y/ Finanzas con grado de Magíster en la ciudad de Trujillo, y finalmente se aplicó a todos los colaboradores de la empresa, solicitando el permiso correspondiente a la Institución para poder realizarlo en tres días, cuyas fechas fueron determinadas por ellos mismos, a fin de no perjudicar el normal desarrollo de las labores.

- **Para el análisis documental: la ficha de recolección de datos,** La ficha documental es una ficha muy similar a la ficha bibliográfica pero esta ficha trata sobre documentos, e incluye información como las ideas principales y el lugar de archivo.

Se elaboró una ficha de recolección de datos financieros que nos permitió registrar la documentación de la gestión financiera de los años 2017 y 2018.

**Tabla 4**

*Técnicas e Instrumentos a aplicar*

TECNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTE
<b>Encuesta</b>	• Cuestionario	• Funcionarios de Financiera Oh!
<b>Análisis Documental</b>	• Estados Financieros/Ficha Bibliográficas	• Estados financieros de Financiera Oh! • Informes

Fuente: Elaboración propia del autor.

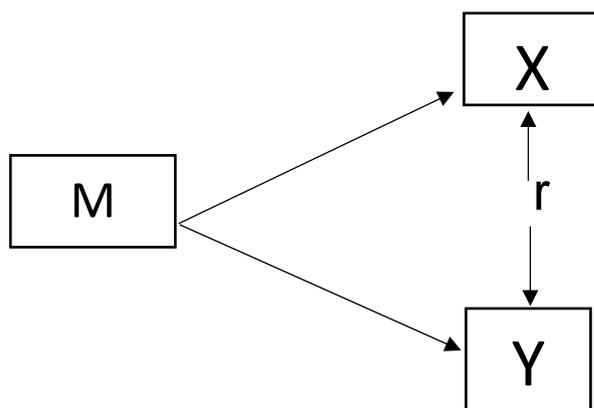
**Tabla 5**

*Estructura del Cuestionario*

VARIABLE	DIMENSIONES	# DE ITEMS	PUNTUACION
Análisis Estratégico.	• Análisis estratégico	08	
	• Gestión Financiera	02	
	• Administración Financiera	02	
Gestión Financiera de "Financiera Oh! S.A."	• Análisis e interpretación de los Estados financieros	01	01 punto por cada respuesta
	• Análisis Financiero.	02	
	• Razones Financieras	03	
	• Estado de Cambio de Situación Financiera	01	
	Total	19	MIN=19 /MAX=57

### 3.4. Diseño de Contrastación

Se utilizó el diseño correlacional transversal, el cual tiene como objetivo indagar la influencia y los valores en que se relacionan las variables.



M: Muestra de funcionarios de Financiera Oh

X: Variable Independiente (Análisis Estratégico)

Y: Variable Dependiente (Gestión Financiera de Tarjetas Oh! S.A.)

Aplicada la prueba estadística se confirmó la validación de la hipótesis.

### **3.5. Procesamiento y análisis de Datos**

#### **Análisis Deductivo-Inductivo**

El método deductivo infiere los hechos observados basándose en la ley general (a diferencia del inductivo, en el cual se formulan leyes a partir de hechos observados). Hay quienes creen, como el filósofo Francis Bacon, que la inducción es mejor que la deducción, ya que se pasa de una particularidad a una generalidad.

#### **Análisis Síntesis**

Consiste en la separación de las partes de un problema o realidad hasta llegar a conocer los elementos que lo conforman y la relación que existe entre ellos a la vez viendo la composición de sus partes como un todo.

#### **Análisis Estadístico**

El análisis estadístico es un componente del análisis de datos. En el contexto de la inteligencia de negocios, el análisis estadístico requiere recoger y escudriñar cada muestra de datos individual en una serie de artículos desde los cuales se puede extraer las muestras

En el proceso se utilizó el método descriptivo – analítico, es decir analizar y observar los Informes y Estados Financieros de Financiera Oh! S.A., su comportamiento y naturaleza de la variable explicativa que luego, nos permitió llegar a conclusiones generales.

Para el procesamiento de datos, se utilizó el programa Microsoft Excel 2013, los resultados los recopilamos de las técnicas que utilizamos para el procesamiento de datos que son:

- Trabajo de campo.
- Ordenamiento de datos.
- Tabulación.
- Tablas estadísticas.
- Gráficos.
- Análisis e interpretación.

## IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Análisis e interpretación de datos

La encuesta se aplicó a la muestra determinada vía video llamada a los encuestados el día 20 de diciembre del 2018 y las respuestas fueron presentadas en las siguientes tablas.

#### I. Análisis estratégico

**Tabla 6**

*Distribución porcentual de la alineación de las funciones a la misión, visión u objetivos de la Empresa OH*

<b>ALINEACIÓN</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Nada	0	0
Casi nada	4	45
Normalmente	3	33
Totalmente	2	22
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente, cuestionario aplicado. Elaboración: Propia.

La tabla nos muestra que el 45% de los encuestados considera, que la alineación de las funciones a la misión, visión u objetivos de la Empresa OH, es casi nada, que el 33% considera normalmente y el 22 % totalmente. Ningún funcionario considera nada.

**Tabla 7**

*Distribución porcentual de la afectación de las funciones según factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en la Empresa OH*

<b>AFECTA FUNCIONES</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Nada	0	0%
Casi nada	0	0%
Normalmente	5	56%
Totalmente	4	44%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente, cuestionario aplicado. Elaboración, Propia.

Podemos observar que, el 56% de los jefes consideran que la afectación de las funciones según factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en la Empresa OH, es normal. Así mismo el 44% considera que es totalmente.

**Tabla 8**

*Distribución porcentual de replanteo de objetivos según oportunidades y amenazas en la Empresa OH*

<b>REPLANTEO DE OBJETIVOS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	3	33%
Normalmente	1	11%
Siempre	5	56%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente, cuestionario aplicado. Elaboración, Propia.

El 56% de los encuestados, considera que el replanteo de objetivos según oportunidades y amenazas en la Empresa OH, es siempre. El 33% casi nunca y el 11% es normalmente. Ningún funcionario considera que nunca.

**Tabla 9**

*Distribución porcentual de feedback para analizar sus fortalezas y debilidades en la Empresa OH*

<b>FEEDBACK</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Mensualmente	0	0
Trimestralmente	0	0
Semestralmente	0	0
Anualmente	0	0
Nunca	9	100%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente, Cuestionario aplicado. Elaboración, Propia.

El 100% de los encuestados, considera que nunca existe un feedback para analizar sus fortalezas y debilidades en la Empresa OH.

**Tabla 10**

*Distribución porcentual de la evaluación de objetivos en base a las metas en la Empresa OH*

<b>FEEDBACK</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Diariamente	0	0
Semanalmente	0	0
Mensualmente	9	100%
Anualmente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente, cuestionario aplicado. Elaboración, Propia.

El 100% de los jefes encuestados, opina que la evaluación de objetivos en base a las metas en la Empresa OH es mensualmente.

**Tabla 11**

*Distribución porcentual de frecuencia de reuniones para desarrollo de planes de mejora en la Empresa OH.*

<b>FEEDBACK</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Diariamente	0	0
Semanalmente	2	22%
Mensualmente	5	56%
Anualmente	2	22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente, cuestionario aplicado. Elaboración, propia.

Podemos observar que el 56% de las personas encuestadas, considera que la frecuencia de reuniones para desarrollo de planes de mejora en la Empresa OH, es mensualmente. Sin embargo, hay un 22% que indica semanalmente y un 22 % indica anualmente.

**Tabla 12**

*Distribución porcentual de la toma de decisiones en base a los datos obtenidos en la Empresa OH.*

FEEDBACK	N°	%
Nunca	0	0
Pocas veces	0	0
Normalmente	0	0
Siempre	9	100%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Nota: fuente, cuestionario aplicado. Elaboración: Propia.

La tabla nos muestra que el 100% de los encuestados, considera que la toma de decisiones en base a los datos obtenidos en la Empresa OH, es siempre.

**Tabla 13**

*Distribución porcentual de la toma de decisiones en base al control de riesgos, costos y gastos de la Empresa OH.*

FEEDBACK	N°	%
Nunca	0	0
Pocas veces	7	78%
Normalmente	2	22%
Siempre	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Nota: fuente, cuestionario aplicado. Elaboración: Propia.

Podemos observar, que el 78% de los encuestados, considera que la toma de decisiones en base al control de riesgos, costos y gastos de la Empresa OH, son pocas veces. Así mismo el 22% indica que son normalmente las decisiones tomadas.

## II. Gestión financiera

**Tabla 14**

*Distribución porcentual de la opinión de la eficiencia y eficacia de la gestión financiera de la Empresa OH.*

FEEDBACK	N°	%
Nunca	0	0
Parcialmente	3	33%
Normalmente	4	45%
Totalmente	2	22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente, cuestionario aplicado. Elaboración: Propia.

La tabla nos muestra que, el 45% de la muestra encuestada, opina que la eficiencia y eficacia de la gestión financiera de la Empresa OH, es normalmente. EL 33% que es parcialmente y el 22% opinan que es totalmente eficiente y eficaz.

**Tabla 15**

*Distribución porcentual de la frecuencia en que se miden los estados financieros de la Empresa OH.*

FEEDBACK	N°	%
Diariamente	0	0
Semanalmente	0	0
Mensualmente	5	56%
Anualmente	4	44%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Nota: fuente, cuestionario aplicado. Elaboración: Propia.

El 56% de los encuestados considera que la frecuencia en que se miden los estados financieros de la Empresa OH, es mensualmente y el 44% anualmente.

**Tabla 16**

*Distribución porcentual de la frecuencia en que se realiza análisis financiero de los costos, ingresos y ventas de la Empresa OH.*

<b>FEEDBACK</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Nunca	0	0
Casi nunca	0	0
Normalmente	4	44%
Siempre	5	56%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Nota: Fuente, cuestionario aplicado. Elaboración, propia.

Podemos observar que, el 56% de los encuestados, opina que la frecuencia en que se realiza análisis financiero de los costos, ingresos y ventas de la Empresa OH, es siempre. Así mismo que el 44% opina que es normalmente.

**Tabla 17**

*Distribución porcentual de la frecuencia en que se toma decisiones en base a los indicadores de rentabilidad, liquidez y solvencia en la Empresa OH.*

<b>FEEDBACK</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Nunca	0	0
Casi nunca	0	0
Normalmente	4	44
Siempre	5	56
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Nota: fuente, cuestionario aplicado. Elaboración: Propia.

Con respecto a la frecuencia en que se toma decisiones en base a los indicadores de rentabilidad, liquidez y solvencia en la Empresa OH, el 56% de la muestra en estudio consideró que es siempre. Y el 44% que es normalmente.

**Tabla 18**

*Distribución porcentual de la frecuencia en que se toma decisiones en base al estado de cambio de situación financiera en la Empresa OH.*

<b>FEEDBACK</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Nunca	3	33%
Casi nunca	4	45%
Normalmente	2	22%
Siempre	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Nota: fuente, cuestionario aplicado. Elaboración: Propia.

En cuanto a la frecuencia en que se toma decisiones en base al estado de cambio de situación financiera en la Empresa OH, los encuestados consideran que es casi nunca en un 45%. El 33% que nunca y el 22% que es normalmente.

**Tabla 19**

*Distribución porcentual de la frecuencia en que la gestión financiera toma decisiones en base a nuevas oportunidades y disminución de amenazas en la Empresa OH.*

<b>FEEDBACK</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Nunca	0	0
Pocas veces	5	56%
Normalmente	4	44%
Siempre	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Nota: fuente, cuestionario aplicado. Elaboración: Propia.

El 56% de los encuestados, considera que la frecuencia en que la gestión financiera toma decisiones en base a nuevas oportunidades y disminución de amenazas en la Empresa OH, son pocas veces. Y el 44 % indica que es normalmente.

## 4.2. Presentación de resultados del análisis documental

**Tabla 20**

*Estados Financieros de “Tarjeta Oh!”*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	Dic. 17	Dic. 18
(Miles de soles)		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Caja y canje</b>		
<b>Bancos y corresponsales</b>	90,449	95,490
<b>Otros depósitos</b>	17,240	19,490
Fondos disponibles	<b>107,688</b>	<b>114,980</b>
<b>Colocaciones</b>		
<b>Tarjeta de crédito</b>	540,193	569,822
<b>Préstamos</b>	237,612	365,616
Colocaciones vigentes	<b>777,805</b>	<b>935,438</b>
<b>Créditos refinanciados y reestructurados</b>	13,285	29,085
<b>Créditos vencidos y en cobranza judiciales</b>	36,481	35,351
Cartera problema	<b>49,765</b>	<b>64,435</b>
Colocaciones brutas	<b>827,570</b>	<b>999,874</b>
<b>Menos:</b>		
<b>Provisiones para colocaciones</b>	(57,134)	(70,968)
<b>Intereses y comisiones no devengados</b>	(1,967)	(3,706)
Colocaciones netas	<b>768,469</b>	<b>925,200</b>
<b>Intereses, comisiones y cuentas por cobrar</b>	83,883	97,970
<b>Activo fijo neto</b>	10,958	11,336
<b>Otros activos</b>	23,683	19,666
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>994,681</b>	<b>1,169,152</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>Compensación por tiempo de servicio</b>	-	17,116
<b>Otras obligaciones</b>	1,670	3,289
Total de depósitos y obligaciones	<b>1,670</b>	<b>20,406</b>
<b>Adeudados instituciones del País</b>	246,665	123,273
<b>Adeudados instituciones del exterior y Org. Int.</b>	-	-
Total adeudados	<b>246,665</b>	<b>123,273</b>

<b>Bonos corporativos</b>	110,516	354,737
<b>Certificados de depósito</b>	348,340	339,552
Total emisiones	<b>458,856</b>	<b>694,289</b>
<b>Provisiones para créditos contingentes</b>	976	851
<b>Cuentas por pagar netas</b>	47,783	55,697
<b>Intereses y otros gastos por pagar</b>	22,095	15,112
<b>Otros pasivos</b>	12,289	8,526
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>790,335</b>	<b>918,153</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>		
<b>Capital social</b>	220,256	220,256
<b>Capital adicional</b>	-	-
<b>Reservas</b>	-	-
<b>Resultados acumulados</b>	(46,448)	(15,910)
<b>Resultado neto del ejercicio</b>	30,538	46,653
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>204,346</b>	<b>250,999</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>994,681</b>	<b>1,169,152</b>

<b>ESTADO RESULTADOS</b>	<b>Dic. 17</b>	<b>Dic. 18</b>
<b>(Miles de soles)</b>		
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>374,704</b>	<b>456,683</b>
<b>Disponible</b>	1,880	2,105
<b>Créditos directos</b>	371,173	453,956
<b>Diferencia de cambio</b>	1,651	622
<b>Ganancias en productos financieros derivados</b>	-	-
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>94,310</b>	<b>94,906</b>
<b>Obligaciones con el público</b>	-	644
<b>Adeudos y obligaciones financieras</b>	23,490	13,209
<b>Obligaciones en circulación no subordinadas</b>	28,016	43,868
	35,569	35,085
<b>Pérdidas por Inv. En Subs., Asoc. y Neg. Conj.</b>	6,844	1,332
	392	713
<b>Pérdidas en productos financieros derivados</b>		
<b>Otros</b>		

MARGEN FINANCIERO BRUTO	<b>280,394</b>	<b>361,77</b>
Provisiones por malas deudas	<b>94,804</b>	<b>121,182</b>
<b>Provisiones del ejercicio</b>	115,341	148,335
<b>Recupero de cartera castigada</b>	20,537	27,153
MARGEN FINANCIERO NETO	<b>185,590</b>	<b>240,596</b>
<b>Ingresos/gastos netos por servicios financieros</b>	31,978	45,542
<b>Utilidad por venta de cartera</b>	1,226	1,543
Gastos operativos	<b>156,508</b>	<b>196,715</b>
<b>Personal y directorio</b>	58,969	70,843
<b>Generales</b>	97,539	125,873
MARGEN OPERACIONAL	<b>62,285</b>	<b>90,966</b>
<b>Ingresos / gastos no operacionales</b>	(3,153)	(6,040)
<b>Otras provisiones y depreciaciones</b>	12,768	12,846
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	<b>46,365</b>	<b>72,081</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	15,827	25,428
UTILIDAD NETA DEL AÑO	<b>30,538</b>	<b>46,653</b>

**Tabla 21***Ratios Financieros de "Tarjetas OH"*

<b>RATIOS FINANCIEROS</b>	<b>Dic. 17</b>	<b>Dic. 18</b>
<b>Liquidez</b>		
<b>Disponible / Depósitos totales</b>	64.47	5.63
<b>Fondos disponibles / Activo total</b>	0.11	0.10
<b>Colocaciones netas / Depósitos totales</b>	460.03	45.34
<b>Colocaciones netas / Fondo total</b>	1.09	1.10
<b>Ratio de liquidez M.N.</b>	13.93%	20.98%
<b>Ratio de liquidez M.E.</b>	25.96%	-
<b>20 mayores depositantes / Depósitos totales</b>	-	16.06%
<b>Fondos disponibles / 20 mayores depositantes</b>	-	35.09
<b>Solvencia</b>		
<b>Ratio de capital global (%)</b>	15.42%	18.38%
<b>Fondos de capital primario / Activos ponderados por riesgo</b>	12.94%	15.12%
<b>Pasivo / Patrimonio (veces)</b>	3.87	3.66
<b>Pasivo / Activo</b>	0.79	0.79
<b>Pasivo / Capital social y reservas</b>	3.59	4.17
<b>Pasivo / Capital social y reservas</b>	4.05	3.98
<b>Colocaciones brutas / Patrimonio (veces)</b>	17.85%	14.08%
<b>Cartera atrasada / Patrimonio</b>	-3.61%	-2.60%
<b>Compromiso patrimonial (1)</b>		
<b>Calidad de activos</b>		
<b>Cartera atrasada / Colocaciones brutas</b>	4.41%	3.54%
<b>Cartera atrasada + 90 días / Colocaciones brutas</b>	3.83%	2.92%
<b>Cartera problema (3) / Colocaciones brutas</b>	6.01%	6.44%
<b>Cartera problema (3) / Colocaciones brutas</b>	17.20%	18.28%
<b>Cartera problema Prom (3) + Castigos / Colocaciones brutas Prom + Castigos</b>	70.88%	71.89%
<b>Provisiones / Cartera crítica (2)</b>	156.62%	200.75%
<b>Provisiones / Cartera crítica (2)</b>	114.81%	110.14%
<b>Provisiones / Cartera atrasada</b>	0.06%	0.07%
<b>Provisiones / Cartera problema (3)</b>		
<b>20 mayores deudores / Préstamos brutos</b>		
<b>Rentabilidad</b>		
<b>Margen financiero bruto</b>	74.8%	79.2%

<b>Margen financiero neto</b>	49.5%	52.7%
<b>Margen operacional neto</b>	16.6%	19.9%
<b>Margen neto</b>	8.15%	10.22%
<b>ROAE (4)</b>	16.15%	20.49%
<b>ROAA (5)</b>	3.42%	4.31%
<b>Rendimiento sobre préstamos</b>	51.46%	49.68%
<b>Rendimiento sobre activos de intermediación</b>	44.8%	44.5%
<b>Costo de fondeo</b>	8.09%	7.48%
<b>Spread financiero</b>	36.69%	37.01%
<b>Ingresos no operativos / Utilidad neta</b>	-10,32%	-12.95%
<b>Eficiencia</b>		
<b>Gastos operativos / Activos</b>	12.52%	18.18%
<b>Gastos operativos / Ingresos financieros</b>	41.77%	43.07%
<b>Gastos operativos / Margen financiero bruto</b>	55.82%	54.37%
<b>Gastos de personal / Ingresos financieros</b>	15.74%	15.51%
<b>Gastos de personal / Colocaciones brutas</b>	8.18%	7.75%
<b>Eficiencia operacional (6)</b>	50.61%	49.02%
<b>Colocaciones brutas (miles) / número de personal</b>	542	612
<b>Otros indicadores de información adicional</b>		
<b>Ingresos de intermediación (en S/Miles) Anual</b>	373,053	456,061
<b>Costos de intermediación (en S/Miles) Anual</b>	87,075	92,806
<b>Resultado de intermediación (en S/Miles) Anual</b>	285,979	363,255
<b>Número de deudores</b>	522,987	605,916
<b>Crédito promedio (en soles)</b>	1,582	1,650
<b>Número de personal</b>	1526	1,635
<b>Número de oficinas</b>	71	73
<b>Castigos del periodo</b>	98,390	134,501
<b>Castigos de los últimos 12 meses</b>	98,390	134,501
<b>% de castigos (últimos 12 meses) / (Colocaciones brutas + Castigos)</b>	10.63%	11.86%

Fuente: Equilibrium, (2018). Clasificadora de Riesgo.

(1) (Cartera problema – Provisiones) / (Patrimonio neto)

(2) Crédito en situación deficiente, dudoso y pérdida.

(3) Cartera atrasada y refinanciada.

(4) Return on average assets

(5) Return on average equity

(6) Gasto operativo / (Utilidad financiera bruta + Ingresos netos por servicios financieros + Ingresos netos no operacionales)

Los resultados de la evaluación nos muestran los ratios de la Tarjeta Oh!, los mismos que presentamos y analizamos a continuación.

Los ratios de Liquidez, tienen el siguiente comportamiento:

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
• Disponible / Depósitos totales	64.47	5.63
Es un resultado muy crítico, al disminuir el ratio de 64.47 (2017) a 5.63 (2018), con lo que se demuestra la pérdida de liquidez por la empresa.		

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
• Colocaciones netas / Depósitos totales	460.03	45.34
Con el ratio indicado, también se puede afirmar que la situación de liquidez del año 2017 al 2018, el ratio ha caído tremendamente de 460.03 a 45.34, con lo cual, se puede afirmar que la situación de liquidez es bastante crítica.		

Por otro lado, los Ratio de Liquidez M.N. en el año 2017 y 2018 que son de 13.93% y 20.98%, han mejorado pero no es un dato significativo.

Los ratios de Solvencia entre los años 2017 y 2018, han tenido el siguiente comportamiento:

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
• Ratio de capital global (%)	15.42%	18.38%
• Fondo de Capital primario / activos ponderados por riesgo	12.94%	15.12%
• Cartera atrasada / Patrimonio	17.85%	14.08%

El análisis e interpretación de los ratios de Solvencia han tenido una mejora, en los ratios que se indican del año 2017 y 2018; ello significa que la empresa tiene capacidad de pago frente a las obligaciones y deudas que tiene dicho negocio.

En cuanto a la Calidad de ratios, entre los años 2017 y 2018, han tenido el siguiente comportamiento:

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
• Cartera atrasada / Colocaciones brutas	4.41%	3.54%

Este ratio, ha tenido una reducción entre el año 2017 (4,41) y 2018 (3,54); con lo cual se demuestra que se ha reducido el ratio.

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
• Provisiones / Cartera problema	114.81%	110.14%

Existe una reducción de 114.81 en el año 2017 a 110.14 en el año 2018, con lo cual el nivel de provisiones se nota que ha tenido una reducción.

Al analizar los ratios de Rentabilidad entre los años 2017 y 2018, éstos han tenido el siguiente comportamiento:

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
• Margen financiero bruto	74.8%	79.2%
• Margen financiero neto	49.5%	52.7%
• Margen operacional neto	16.6%	19.9%
• Margen neto	8.15%	10.22%
• Spread financiero	36.69%	37.01%

Los ratios antes indicados demuestran una mejora, teniendo en cuenta los años 2017 con relación al 2018, todos los ratios reflejan una mejora en los niveles de rentabilidad.

Situación que amerita un análisis más profundo, referente al ratio:

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
• Ingresos no operativos / Utilidad neta	(10.32%)	(12.95%)

En ambos años, dicho ratio tiene saldos negativos, situación que demuestra que la empresa presenta una situación de gestión preocupante.

Al analizar los ratios de la Eficiencia, entre los años 2017 y 2018, han tenido el siguiente comportamiento:

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
• Gastos operativos / Activos	17.52%	18.18%
• Gastos operativos / Ingresos financieros	41.77%	43.07%

Existe un incremento en los ratios del año 2017 al 2018, los gastos operativos se han incrementado en función de los activos e ingresos financieros.

- Gastos operativos / Margen financiero bruto 55.82% 54.37%
- Gastos de personal / Ingresos financieros 15.74% 15.51%
- Gastos de personal / Colocaciones brutas 8.18% 7.75%
- Eficiencia operacional 50.61% 49.02%

Los ratios anteriormente indicados, reflejan una ligera mejora entre los años 2017 y 2018.

### 4.3. Análisis correlacional

#### PRUEBA DE NORMALIDAD - KOLMOGOROV-SMIRNOV

Normalidad: es cuando los valores de la variable aleatoria dependiente siguen una distribución normal en la población a la que pertenece la muestra.

### 4.4. PRUEBA DE HIPOTESIS

#### 1. Formulación de la hipótesis:

H<sub>0</sub>: La variable dimensión Análisis Estratégico en la población tiene distribución normal.

H<sub>1</sub>: La variable dimensión Análisis Estratégico en la población no tiene distribución normal.

#### 2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$ (5%)

#### 3. Estadístico de la prueba:

**Tabla 22**

*Pruebas de normalidad del Análisis Estratégico y Gestión Financiera*

Gestión Financiera	Análisis Estratégico	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
	Excelente	,165	28	,050	,846	28	,001

Nota. <sup>a</sup> Corrección de significación de Lilliefors. Fuente, Base de datos.

#### 4. Regla de decisión:

La prueba Shapiro-Wilk nos da una significación asintótica menor que 0,05; por lo cual rechazamos la hipótesis nula  $H_0$  y aceptamos la hipótesis alterna  $H_1$ . Por lo tanto, aceptamos la hipótesis alterna que nos indica que “La variable Análisis Estratégico en la población no tiene distribución normal”. Por lo cual utilizaremos pruebas no paramétricas para contrastar la hipótesis, así mismo por ser una muestra pequeña.

**Tabla 23**

*Correlación de las Análisis Estratégico con la Gestión Financiera.*

		Análisis Estratégico	Gestión Financiera
Rho de Spearman	Análisis Estratégico	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,456*
		N	28
	Gestión Financiera	Coefficiente de correlación	,456*
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,015

Nota; \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La tabla 23 indica la correlación entre el Análisis Estratégico (variable independiente) y la Gestión Financiera (variable dependiente), en donde encontramos el grado de relación entre las variables. Así tienen un grado de correlación **significativa media** en el nivel 0,05 bilateral de  $r=0,456$  (Donde  $r$ : Estadístico de Correlación de Spearman).

Así mismo si analizamos el Coeficiente de determinación encontramos que es  $r^2 = 0,2079$ , el cual puede interpretarse que el 20,79% de la Gestión Financiera de Tarjetas Oh! S.A es debido al Análisis Estratégico.

#### PRUEBAS DE HIPOTESIS

##### CASO GENERAL / Análisis Estratégico \* Gestión Financiera

##### 1. Formulación de la hipótesis:

$H_0$ : No hay relación

$H_1$ : Si hay relación

## 2. Nivel de significancia $\alpha = 0,05$ (5%)

## 3. Estadístico de la prueba

**Tabla 24**

*Estadísticos de prueba, b Análisis Estratégico*

Gestión Financiera	
H de Kruskal-Wallis	11,833
gl	5
Sig. asintótica	0,037

Nota: a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Análisis Estratégico

## 4. Regla de decisión:

La prueba de Kruskal-Wallis nos da una significación asintótica igual a 0,037. Dado que este valor es menor que 0,050 se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ .

Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna que indica que “Análisis Estratégico influye significativamente en la Gestión Financiera de Tarjetas Oh! S.A”.

### 4.5. Discusión de resultados

La correlación encontrada es significativa media con un coeficiente de 0,456; por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. El valor de este coeficiente se explica en el sentido que a pesar de ser significativa no es perfecta, porque tanto el análisis estratégico y la gestión financiera son fenómenos multidimensionales, es decir existen otros factores que la explican.

Financiera Oh! S.A., se constituyó en la ciudad de Lima, en mayo del 2009; obtuvo la autorización de financiamiento de la SBS el 18 de enero del 2010, mediante Resolución SBS N° 397-2010, iniciando operaciones el 01 de marzo del 2010.

De acuerdo a los Estatutos, la financiera se encuentra facultada a recibir los depósitos de terceros para invertirlos junto con su capital en colocaciones,

otorgar avales y fianzas, adquirir y negociar certificados de depósitos, efectuar todo tipo de operaciones de intermediación financiera y otros, permitidos por la Ley 26702 o que sean autorizados por la SBS, incluida la tarjeta de crédito Oh! La cual genera rentabilidad a la empresa.

Este resultado, se corrobora con lo estudiado por Larreátegui (2013), quien realizó un estudio de tarjetas de crédito y concluyó que, Mutualista Pichincha viene otorgando tarjetas de crédito a sus clientes por 10 años, sin embargo se ha mantenido como un producto complementario sin un impulso mayor dentro de la institución, pero que sin embargo, luego del estudio efectuado, se pudo determinar que la línea de Tarjeta de Crédito ha generado una rentabilidad considerable con una contribución importante a los ingresos de Mutualista Pichincha (Pág. Xiv).

Los principales riesgos de mercado a los cuales está expuesta Financiera Oh!, son: el riesgo cambiario y, de tasa de interés; para este último, la financiera emplea los indicadores de “Ganancia en Riesgo” GER y, “Valor Patrimonial en Riesgo” VPR.

El mismo autor, Larreátegui (2013), también plantea respecto al riesgo que, dentro del sistema financiero existe una diversidad de variables que afectan su entorno, por lo cual es indispensable evaluar constantemente las estrategias utilizadas por las instituciones financieras, ya que entidades como la Junta Bancaria y la Superintendencia de Bancos y Seguros, han tomado medidas que han afectado al sistema financiero en Ecuador.

Para el manejo del riesgo operativo, la financiera ha establecido procedimientos y mecanismos de control interno con el objetivo de identificar, medir, controlar y mitigar oportunamente los riesgos derivados de la operación.

Respecto a los riesgos, Castañeda (2014), realizó una investigación sobre Factores de riesgo en morosidad de tarjetas de crédito en la ciudad de Trujillo, llegando a determinar que, el principal factor de riesgo en las tarjetas de crédito es la morosidad, ya que el 84% de los clientes cae en morosidad, mientras que solo el 16% asume con responsabilidad su compromiso de pago. Un segundo factor es que los clientes no saben administrar su presupuesto, llegando a gastar más de lo que ganan, no toman en cuenta la tasa de interés

y aducen necesitar capacitación continua por parte de las entidades bancarias otorgantes de tarjetas de crédito.

Finalmente, un tercer factor se atribuye a los analistas y funcionarios que por su recargada labor y lograr las metas propuestas, al momento de emitir una tarjeta de crédito, no hacen una evaluación real de los clientes. (Pág. 5). Producto de ello, Tarjetas Oh! cuenta con un Plan de Continuidad del Negocio, Políticas de Seguridad de la Información, Planes de Contingencias o Planes de Acción; de ser el caso, que previenen y minimizan el impacto de cualquier otro factor de origen de riesgo operacional, basado en cuatro herramientas de identificación y evaluación de riesgos operacionales:

- . Gestión de riesgo de grupo económico y conglomerado financiero.
- . Prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- . Estrategia de negocio, y,
- . Posición competitiva.

## CONCLUSIONES

- Se estableció que el análisis estratégico influye de manera positiva en la gestión financiera de “Tarjetas Oh!” del Perú, debido a que en el desarrollo de las actividades que realiza, se enfrenta a riesgos externos (riesgo país, macroeconómico, cambiario), así como riesgos internos (crediticio, mercado y liquidez, operacional y transaccional) lo que le permite tomar decisiones oportunas y estratégicas en la gestión, además de valerse de instrumentos y metodologías de medición y control efectivos.
- Realizado el análisis estratégico, se pudo determinar que “Tarjetas Oh!”, otorga principalmente créditos de consumo revolvente, motivo por el cual cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias, incorporando dentro de sus modelos información de las Centrales de Riesgos y Modelos Estadísticos de predicción, de tal manera que se pueda asegurar el dinamismo de las operaciones manteniendo el riesgo controlado.
- Analizada la gestión financiera, “Tarjetas Oh!” en el marco de su plan estratégico 2017-2021, se encuentra comprometida con los siguientes objetivos: desarrollar una propuesta de valor personalizada, incrementar principalmente el uso de sus productos, ampliar su base de clientes, optimizar el uso de capital, automatizar procesos operativos y digitalizar sus operaciones financieras.
- Se determinó que existe una relación positiva y significativa entre el análisis estratégico y la gestión financiera “Tarjetas Oh!” del Perú, con un nivel de significatividad de 0.456 al 95% de confianza, lo que indica que existe una influencia positiva.

## RECOMENDACIONES

- Que a los funcionarios de Financiera OH!, estén a la vanguardia de los cambios externos (riesgo país, macroeconómico, cambiario) y, cambios internos (crediticio, mercado y liquidez, operacional y transaccional) que pueden revertir en riesgos a nivel externo e interno para la entidad.
- La empresa debe tener en cuenta que las situaciones cambian a cada instante, como tal debe moverse o anticiparse a ellos, a fin de no verse perjudicada.
- Continuar otorgando Créditos de Consumo Revolvente a través de su Tarjeta Oh!, que es su principal fuente de ingresos, pero además debe realizar una evaluación exhaustiva de los clientes, valiéndose de las centrales de riesgo y los modelos estadísticos de predicción, a fin de evitar riesgos innecesarios por la incapacidad de pago de los mismos.
- Considerar y comprometer en su Plan Estratégico 2017-2021, una propuesta de valor personalizada, incrementar el uso de sus productos, ampliar su base de clientes, optimizar el uso de capital, y automatizar procesos operativos y digitalizar sus operaciones financieras. De otro lado debe incursionar en la responsabilidad y sensibilidad social (medio ambiente, la comunidad y los asociados), pues en la medida en que los hagamos sentir valorados y apreciados, ellos confiarán en nuestro servicio.
- Es necesario hoy en día, tener en cuenta el aspecto psicosocial, ya que la gente percibe el interés por apoyar su crecimiento a través de sus servicios; por ejemplo, podrían brindarse charlas mensuales para enseñar a los clientes en cómo administrar su dinero, entre otros.
- Generar nuevos productos que sean atractivos para los clientes, a fin de ganarse el prestigio de mejores productos, mayores ofertas y menores intereses; así y solo así, podrán convertirse en la primera opción en la mente de los consumidores.

## REFERENCIAS

### Libros

- Amaya, A. (2005). *Gerencia*. Editorial Universidad Santo Tomas de Aquino. Santo Domingo.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. 6ta. Edición ampliada y corregida. Caracas Venezuela: Editorial Episteme C.A.
- Chu, R. (2013). *Fundamentos de Finanzas: Un enfoque peruano*. Editorial Escobar. Lima.
- M,Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. Editorial Mc Graw Hill. España.
- Freedman, L. (2016). *Estrategia: una historia*. Editorial: La esfera de los libros. Londres.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta edición. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Johnson, K. y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Editorial Pearson. Madrid.
- Koontz, H. y Wihrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Krygier, A. (1988). *Gerencia*. Editorial Prentice Hall. México
- Mintzberg, H. y Quinn, B. (2007). *El proceso estratégico*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Navajo, P. (2009). *Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas*. Narcea S.A. Ediciones, Madrid.
- Ortega, A. (2002). *Planeación Financiera Estratégica*. Editorial McGraw Hill. México.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. Editorial Pearson. México.
- Serna, H. (1999). *Gerencia Estratégica*. Editorial 3R. Bogotá.
- Tracy, B. (2015). *Gerencia*. Grupo Nelson. México.

## Tesis

- Ávila, F., Injante, C., Murrugarra, E., Pacheco, D., Schroeder, Otto. (2012) *Plan Estratégico del Sector Bancario Peruano*. (Tesis de Magister). Universidad Católica del Perú.
- Castañeda H. (2014). *Factores de riesgo en la morosidad de tarjetas de crédito del Banco BBVA Continental en Trujillo, 2012 -2013*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Heliannys, Betancourt y Meiker (2009). *Análisis estratégico financiero en las organizaciones*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Oriente de Sucre.
- Larreátegui, X. (2013). *Análisis de rentabilidad y continuidad de la línea de tarjeta de crédito dentro de Mutualista Pichincha*. Tesis para optar el grado de Maestro en Finanzas Empresariales. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Malavé, E. (2012) *La estructura financiera en el plan estratégico de las organizaciones (trabajo de grado)*. Universidad de Oriente. Venezuela.
- Montalvo, O. (2009). *Administración Financiera Básica*. (Tesis de grado). Univ. Mayor de San Andrés Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.
- Montenegro, J. (2013). *Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera para mejorar la Situación Económica Financiera de las Mypes de Comerciantes del Mercado La Hermelinda*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo.
- Muchnick, E. (2000). *Planificación Estratégica para Centros de gestión*. Taller de Generación de Consensos. Fundación Chile.
- Peláez (2012). *Planificación Financiera y su Incidencia en la situación Económica Financiera de Empresas Turísticas de la Ciudad de Trujillo Periodo 2012*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo.
- Rosas, N. (2016). *Planeamiento Estratégico y su Repercusión en la Gestión Empresarial del Sector Turismo de la Región Puno*. (Tesis de Magister). Universidad Andina Nestor Cáceres Velásquez de Juliaca.
- Salazar, S. y Salas, L. (2012). *Análisis estratégico financiero en la gerencia de administración y finanzas de la fundación para el desarrollo de la economía social del estado Sucre Fundes*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Oriente de Sucre.

## Linkografía

De Lama, M. (2009). *Plan estratégico para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de San Jacinto*. Universidad Nacional de Trujillo. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/23627546/PLAN-ESTRATEGICO-PARA-MEJORAR-LA-GESTION-EN-LA-MUNICIPALIDAD-DISTRITAL-DE-SAN-JACINTO>

*Equilibrium calificadora de riesgo S.A.* (2017, 26 de Octubre). *Financiera Oh! S.A. [Informe de clasificación]* Consultado el 01 de Noviembre de 2017, de <http://www.equilibrium.com.pe/FinancieraOh.pdf>.

Mendiola, A.; Aguirre, C.; Bendezú, G.; Berrospi, A.; Córdova, D.; Nuñez del Prado, P. (2014). *Emisión de acciones de empresas peruanas en el mercado financiero internacional: factores de éxito, beneficios y riesgos*. Lima: Universidad ESAN. De [http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/04/15/serie\\_gerencia\\_desarrollo\\_36\\_emision\\_acciones\\_empresas\\_peruanas.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/04/15/serie_gerencia_desarrollo_36_emision_acciones_empresas_peruanas.pdf).

EOI: Escuela de negocio (s.f). *Planeamiento estratégico financiero* [nota técnica]. Master Europeo en dirección de finanzas y administración. Recuperado de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48199/componente48197.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48199/componente48197.pdf)

Díaz Oramas Ketty. (2008, octubre 17). Principales estrategias financieras de las empresas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO

#### I. Análisis estratégico

1. En el área que usted labora ¿qué tan alineadas están sus funciones en base a la misión, visión u objetivos de la empresa?  
a) Nada            b) Casi nada            c) Normalmente            d) Totalmente
  
2. En el área que usted labora ¿en qué nivel se ven afectadas sus funciones según los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos?  
a) Nada            b) Parcialmente            c) Regularmente            d) Totalmente
  
3. ¿La empresa plantea o replantea sus objetivos y/o estrategias según sus oportunidades y amenazas?  
a) Nunca            b) Casi nunca            c) Normalmente            d) Siempre
  
4. ¿Qué tan seguido la empresa realiza FEEDBACK para analizar sus fortalezas y debilidades?  
a) Mensualmente            b) Trimestralmente            c) Semestralmente  
d) Anualmente            e) Nunca
  
5. ¿Qué tan seguido se evalúa el cumplimiento de los objetivos, en base de las metas establecidas en el área de operaciones?  
a) Diariamente            b) Semanalmente            c) Mensualmente  
b) Anualmente
  
6. ¿Con que frecuencia se hacen reuniones o actividades que contribuyan a la definición y desarrollo de planes de mejoramiento para la empresa?  
a) Diariamente            b) Semanalmente            c) Mensualmente  
c) Anualmente
  
7. En el área en el que labora. ¿se aplican técnicas o herramientas que permitan la obtención de datos financieros?  
a) Nunca            b) Pocas veces            c) Normalmente            d) Siempre

8. En la empresa o en el área en la que labora. ¿se toman decisiones en base a los datos obtenidos?
- a) Nunca b) Pocas veces c) Normalmente d) Siempre
9. ¿Se analiza el control de los riesgos, costos y gastos de la empresa?
- a) Nunca b) Pocas veces c) Normalmente d) Siempre
10. ¿Se toman decisiones en base al control de los riesgos, costos y gastos de la empresa?
- a) Nunca b) Pocas veces c) Normalmente d) Siempre

## **II. Gestión financiera**

1. ¿Cree usted que la gestión financiera de la empresa es eficiente y eficaz?
- a) Nunca b) Parcialmente c) Normalmente d) Totalmente
2. ¿En qué nivel se ve afectada la toma de decisiones en la gestión financiera de la empresa según los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos?
- a) Ninguno b) Parcialmente c) Regularmente d) Completamente
3. ¿Con que frecuencia se miden y/o analizan los estados financieros?
- a) Diariamente b) Semanalmente c) Mensualmente d) Anualmente
4. ¿La administración financiera hace un control de su inversión y financiamiento?
- a) Nunca b) Casi Nunca c) Normalmente d) Siempre
5. ¿La administración realiza análisis financiero de los costos, ingresos y ventas?
- a) Nunca b) Casi Nunca c) Normalmente d) Siempre
6. ¿La administración financiera toma decisiones en base a los indicadores de rentabilidad, liquidez y solvencia?
- a) Nunca b) Casi Nunca c) Normalmente d) Siempre

7. ¿La administración toma decisiones en base a sus razones financieras?  
a) Nunca      b) Casi Nunca      c) Normalmente      d) Siempre
8. ¿La administración toma decisiones en base al estado de cambio de situación financiera?  
a) Nunca      b) Casi Nunca      c) Normalmente      d) Siempre
9. ¿Cree usted que la gestión financiera toma decisiones en base nuevas oportunidades y disminución de amenazas?  
a) Nunca      b) Pocas veces      c) Normalmente      d) Siempre

## Anexo 2 Análisis FODA

### Determinación de las Debilidades y Fortalezas de la empresa

#### 1. Determinación de las Fortalezas Claves de la Empresa

		Peso relativo	Calificación	Ponderado
F1	Disponibilidad de sistemas y equipos tecnológicos mejores con relación a la competencia.	0.05	3	0.15
F2	Bajo nivel de inflación	0.05	3	0.15
F3	Solvencia económica y financiera	0.025	1	0.025
F4	Optima cartera de clientes	0.025	2	0.05
F5	Buen ambiente laboral	0.05	1	0.05
F6	Conocimiento del mercado	0.15	5	0.75
F7	Capacidad para fidelizar clientes	0.15	5	0.75

#### 2. Determinación de las Debilidades Claves de la Empresa

		Peso relativo	Calificación	Ponderado
D1	Recursos económicos limitados según el plan de expansión.	0.1	5	0.5
D2	Rotación de recursos humanos muy alta	0.05	4	0.2
D3	Poca Publicidad y estrategias de marketing.	0.05	4	0.2
D4	Falta de planes estratégicos para atender la demanda de créditos	0.05	4	0.2
D5	Cobros de membresía, penalidades, desgravamen y/ otros	0.05	0	0
D6	Falta de información o poca información de clientes.	0.025	0	0

Valor ponderado de las Fortalezas y Debilidades, menor a 2,5 un escenario con debilidades

0.825

3.025

## Determinación de las Amenazas y Oportunidades

### 1. Determinación de las Oportunidades Claves de la Industria

		Peso relativo	Calificación	Ponderado
O1	Crecimiento económico moderado y estable.	0.05	3	0.15
O2	Aumento de la confianza del consumidor	0.2	3	0.6
O3	Aumentar la cantidad de acuerdo comerciales para mejorar los beneficios de la tarjeta	0.05	2	0.1
O4	Incrementar cobertura	0.05	3	0.15
O5	Alianzas estratégicas para financiamiento de cadenas productivas	0.05	3	0.15
O6	Desarrollo de economías regionales	0.05	3	0.15
O7	Uso de tecnologías de información y comunicación	0.05	2	0.1

### 2. Determinación de las Amenazas Claves de la Industria

		Peso relativo	Calificación	Ponderado
A1	Sobre endeudamiento de clientes por el incremento de la oferta crediticia	0.1	3	0.3
A2	Crisis financiera internacional	0.025	3	0.075
A3	Competencia consolidada en el mercado	0.2	3	0.6
A4	Disminución del poder adquisitivo	0.1	3	0.3
A5	Cambios en la legislación sobre tasas de interés	0.025	2	0.05
A6	Bajo nivel cultural del cliente sobre endeudamiento	0.05	2	0.1

Valor ponderado de las Oportunidades y Amenazas, menor a 2,5 un escenario con grandes amenazas

1

2.825

**Anexo 3**  
**Funcionarios del área estratégica de “tarjetas Oh!”**



**Gerente zonal**



**Gerente de canales**



**Gerente financiero**



**Coordinador zonal de seguros**