

## RESUMEN

# LA INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL NIVEL DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL CORPORATIVO ADVENTISTA EN MÉXICO

por

Josué Francisco Cahuich López

Asesor principal: Pedro Armengol Gonzales Urbina

## **RESUMEN DE TESIS DE MAESTRÍA**

Universidad de Morelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

Título: LA INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL NIVEL DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL CORPORATIVO ADVENTISTA EN MÉXICO

Investigador: Josué Francisco Cahuich López

Asesor Principal: Pedro Armengol Gonzales Urbina, Doctor en Administración

Fecha de Terminación: Noviembre de 2016

### **Problema**

En esta investigación se planteó la siguiente pregunta: ¿El grado de implementación de la planeación estratégica, es predictor del nivel de la gestión financiera en las organizaciones sin fines de lucro (OSL) del corporativo adventista en México?

### **Metodología**

Se desarrolló una investigación cuantitativa, descriptiva, de campo, transversal y explicativa. Se realizó un muestreo no probabilístico, dirigido, intencional y por conveniencia. Se seleccionó intencionalmente al personal del área contable

de las organizaciones sin fines de lucro (OSL) del corporativo adventista en México y se encuestó a 116 empleados que trabajan en el área contable.

Se utilizaron dos instrumentos: (a) Planeación Estratégica, con 17 ítems y un grado de confiabilidad de .948 de alfa de Cronbach y (b) Gestión Financiera, que consta de 32 ítems, con un grado de confiabilidad de .919 de alfa de Cronbach.

### Resultados

La variable influyente (grado de implementación de planeación estratégica), incluida en el análisis, explica el 45.8% de la varianza de la variable dependiente (nivel de gestión financiera), pues  $R^2$  corregida es igual a .458. El valor del nivel crítico  $p$  igual a .000 indica que existe influencia significativa. Con base en los resultados anteriores, se rechazó la hipótesis nula. La planeación estratégica resultó ser una variable predictora positiva y fuerte de la gestión financiera ( $\beta = .680$ ,  $p = .000$ ).

### Conclusiones

Los resultados de la investigación mostraron que la variable grado de implementación de la planeación estratégica predice de una manera significativa el nivel de gestión financiera. Si las organizaciones sin fines de lucro del corporativo adventista en México implementan en alto grado la planeación estratégica, podrán lograr un alto nivel de gestión financiera.

Universidad de Morelos  
Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

LA INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
EN EL NIVEL DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS  
ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL  
CORPORATIVO ADVENTISTA EN MÉXICO

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el título de  
Maestría en Administración

Por  
Josué Francisco Cahuich López

Noviembre de 2016

LA INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
EN EL NIVEL DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS  
ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL  
CORPORATIVO ADVENTISTA EN MÉXICO

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el título de  
Maestría en Administración  
con acentuación en  
finanzas

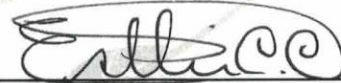
por

Josué Francisco Cahuich López

APROBADA POR LA COMISIÓN:



Asesor principal: Dr. Pedro Gonzales Urbina



Mtra. Esther Córdoba Cruz  
Examinador externo



Miembro: Dr. Omar Arodi Flores Laguna



Dra. Raquel B. de Korniejczuk,  
Directora de Estudios Graduados



Miembro: Mtro. Fabio Campuzano Henao

29- Noviembre- 2016

Fecha de aprobación

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien me ha permitido terminar esta etapa y ha provisto los medios y las personas para lograrlo.

A mi esposa, por su paciencia, motivación y apoyo en cada circunstancia.

A mi hija, por ser una inspiración y el motor de mi vida.

A mis padres, por haber sembrado en mí el deseo de superarme; por haber creído en la educación adventista y por haber confiado en mí.

Al doctor Pedro Gonzales Urbina, por todo su apoyo y motivación mostrada a lo largo de todo el proceso del desarrollo de este proyecto.

A la Universidad de Montemorelos, por proporcionarme la oportunidad de realizar mis estudios.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	iii
LISTA DE FIGURAS .....	viii
LISTA DE TABLAS .....	viii
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA .....	1
Antecedentes.....	1
Planeación estratégica .....	1
Gestión financiera .....	4
Planeación estratégica y gestión financiera .....	7
Estudios realizados.....	8
Planteamiento del problema .....	10
Instituciones adventistas .....	11
Declaración del problema.....	13
Preguntas complementarias.....	13
Definición de términos .....	14
Hipótesis.....	14
Hipotesis principal .....	14
Hipótesis complementarias .....	15
Objetivos .....	15
Justificación .....	16
Limitaciones.....	17
Delimitaciones .....	18
Supuestos.....	18
Marco filosófico .....	18
Organización del estudio .....	20
II. MARCO TEÓRICO.....	22
Introducción .....	22
Planeación estratégica .....	22
OSL y planeación estratégica.....	22
Estrategia.....	26
Modelos de planeación estratégica .....	29

El modelo de William Newman.....	31
El modelo de Colón y Rodríguez.....	32
Gestión financiera.....	34
Decisiones de inversión .....	37
Gestión de financiamiento.....	38
Planeación y gestión financiera.....	40
III. METODOLOGÍA.....	42
Introducción.....	42
Tipo de investigación.....	42
Población.....	43
Muestra.....	43
Instrumento de medición .....	44
Variables.....	44
Variable dependiente .....	45
Variable independiente.....	45
Elaboración de los instrumentos.....	45
Validez.....	46
Confiabilidad.....	48
Operacionalización de las variables .....	48
Hipótesis nulas .....	49
Hipótesis nula principal .....	49
Hipótesis complementarias .....	50
Operacionalización de hipótesis nulas .....	51
Preguntas complementarias.....	51
Recolección de datos .....	52
Análisis de datos .....	53
Resumen.....	53
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	54
Introducción.....	54
Descripción demográfica de la muestra .....	55
Género.....	55
Tipo de institución .....	55
Años de antigüedad laborados.....	56
Nivel académico de los empleados.....	56
Cantidad de Empleados.....	57
Pruebas de hipótesis nulas .....	58
Hipótesis principal .....	58
Hipótesis complementarias .....	59
Hipótesis nula 1.....	59
Hipótesis nula 2.....	60



Hipótesis nula 3.....	60
Hipótesis nula 4 .....	61
Hipótesis nula 5.....	62
Hipótesis nula 6.....	62
Preguntas complementarias .....	63
Resumen.....	65
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	66
Conclusiones .....	67
Sobre la declaración del problema .....	67
Sobre las hipótesis complementarias .....	68
Planeación estratégica y tipo de institución.....	68
Planeación estratégica y años de antigüedad en el puesto.....	68
Planeación estratégica y nivel académico.....	69
Gestión financiera y tipo de Institución.....	69
Gestión financiera y años de antigüedad en el puesto .....	69
Gestión financiera y nivel académico.....	70
Conclusiones con base en las preguntas complementarias .....	70
Discusión.....	70
Recomendaciones.....	76
A los administradores de las OSL del corporativo adventista en México .....	76
Para futuras investigaciones .....	77
Apéndice	
A. INSTRUMENTO .....	79
B. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS .....	84
C. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	86
D. OPERACIONALIZACION DE LAS HIPOTESIS NULA.....	91
E. RESULTADO DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS .....	94
F. PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS.....	98

G. RESULTADO DE PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS .....	106
LISTA DE REFERENCIAS.....	110

## LISTA DE FIGURAS

1. Modelo de William Newman.....	32
2. Modelo de Colón y Rodríguez.....	33

## LISTA DE TABLAS

1. Operacionalización de las variables.....	49
2. Operacionalización de las hipótesis nulas.....	52
3. Género de los empleados de las instituciones adventistas en México.....	55
4. Tipo de institución adventista en México.....	56
5. Años de antigüedad laborados en instituciones adventistas.....	57
6. Nivel académico de los empleados de las instituciones adventistas.....	57
7. Cantidad de empleados de las instituciones adventistas en México.....	57

# **CAPÍTULO I**

## **DIMENSIÓN DEL PROBLEMA**

### **Antecedentes**

La presente sección, contiene el desarrollo de los antecedentes de cada una de las variables involucradas en esta investigación.

#### **Planeación estratégica**

Mintzberg (1993), uno de los más influyentes expertos en temas de planeación estratégica, al abordar la relación entre la planeación y la estrategia, considera a la planificación como un procedimiento formalizado para producir un resultado articulado en la forma de un sistema integrado de decisiones; asimismo, define la estrategia como un plan, un patrón, una guía o un curso de acción en el futuro.

Canyelles (2011) considera que las organizaciones -tanto la que pretende generar beneficio económico como la que tiene como propósito principal generar solo beneficio social- deben saber cómo crear valor para la sociedad y gestionar esta capacidad de generación actual y de futuro, con visión sostenible, sabiendo que las inversiones estratégicas de hoy son la creación de valor de mañana. Las organizaciones que se encuentran al servicio del progreso social, ya sea con una orientación ambiental, cultural, comunitaria, educativa o de cualquier índole humana, necesitan dotarse de herramientas de gestión que les permita hacer frente a los retos que los nuevos contextos les deparan; esto independientemente de su dimensión o de su volumen

económico. En sentido estratégico, las organizaciones necesitan herramientas que les permita gestionar el día a día desde una tensión presente hacia el futuro.

París Roche (2007), al abordar la planificación estratégica para organizaciones sin fines de lucro, plantea que el beneficio principal del proceso de planificación es el proceso mismo y no el plan. La planificación es más bien una forma de pensar que un conjunto de procedimientos; y añade que los sistemas de planificación deben adaptarse a la organización, a los estilos personales e intereses de los administradores, pues no existe una fórmula única para hacer la planificación estratégica.

Canyelles (2011) considera que las organizaciones no lucrativas también requieren ser gestionadas para poder satisfacer las expectativas que generan en cada momento y para garantizar efectivamente su sostenibilidad actual y futura.

La gestión de las organizaciones en el presente siglo no podrá limitarse a la mera gestión del día a día o con grandes dosis de voluntarismo, dirigir una organización significa saber liderar una misión entusiasmadora, describir una visión desafiante y disponer todos los activos organizativos por medio de una estrategia inteligente. Las dificultades inherentes a la manera como hay que llevar las organizaciones hoy día recomiendan focalizar una estrategia tan clara que pueda comprenderse, comunicarse y compartirse. Sin embargo, la articulación de la estrategia en un plan estratégico no es en la estrategia en sí; en lugar de ello, la estrategia es un proceso para gestionar la organización de acciones que se alinean con sus metas y objetivos (Buckland, 2009).

En un sentido, la planificación estratégica permite a las organizaciones confrontar y dar forma a las realidades complejas (Buckland, 2009); no obstante, Armijo (2011)

considera que la planificación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

Según Steiner (1979), la planeación estratégica juega un rol muy importante como herramienta para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Este autor la considera como un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo

Al definir la planeación estratégica, Mintzberg (1993) comenta que esta no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos, encaminados hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

Del mismo modo, Forehand y Sheshunoff (2003) sostienen que la planeación estratégica es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y que es el punto de partida para tener un liderazgo y una dirección exitosa.

Para Herter (1995), las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización.

Bresser y Bishop (1983) y Mintzberg (1993), al analizar esta herramienta administrativa, argumentan que todas las organizaciones se enfrentan a determinado grado de incertidumbre en el ambiente, por lo que es inadecuado desarrollar estrategias explícitas, ya que bloquean la visión general del entorno y hacen a un lado el espíritu

innovador del empresario.

Powell (1992), asumiendo una posición diferente a la planteada por la mayoría de los teóricos, considera que la planeación estratégica es una herramienta importante; sin embargo, también plantea que no genera beneficios extraordinarios porque es un recurso que se puede imitar y sustituir fácilmente, haciendo a un lado la posibilidad de que la planeación estratégica represente una ventaja competitiva.

### Gestión financiera

Existen diversos términos relacionados con la gestión financiera; algunos vocablos como gerencia, dirección, gerente, administrador y administración se usan en forma indistinta para relacionarlos con el término financiero. La palabra gerente designa a la persona que tiene a su cargo la administración y dirección de una empresa; mientras que la palabra gerencia se destina al cargo de un puesto y a la gestión que le incumbe. En ocasiones, la palabra gerente se utiliza para las designaciones de cargos intermedios de una empresa, como gerente de producción, gerente de personal, gerente de finanzas o gerente financiero. Sean cuales fueren los títulos con los cuales se conoce a los encargados de las finanzas, la función básica de estos directivos será determinar en qué se debe invertir, cómo se van a financiar dichas inversiones y cómo se deben combinar estas funciones, con el fin de lograr los objetivos de la empresa (Bolten,1996).

Escobar Aguilera (2013) plantea la gestión económico-financiera (GEF) como un conjunto de diferentes acciones y procesos interrelacionados entre sí, que tiene el objetivo de organizar, planificar, dirigir y controlar, de forma eficiente y efectiva, todos los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el funcionamiento y

desarrollo de las organizaciones, controlándolos rigurosamente y empleándolos racionalmente, para alcanzar los objetivos propuestos. Es así que se puede afirmar que la GEF es una herramienta más al servicio de la gestión integral de las organizaciones.

López Pascual, Díez de Castro y Ataz López (2006) consideran el concepto de economía financiera para referirse a la dirección financiera empresarial. Para ellos, la economía financiera se ocupa de la generación, asignación y circulación del dinero dentro del sistema económico, y clasifica en tres los objetivos de gestión: mercados e intermediarios financieros, inversión financiera y dirección financiera.

Gómez Bermúdez, Rois Castrillón y Moreno Santos (2013) definen la gestión financiera como un conjunto de procesos integrados que se relacionan con el manejo de operaciones de tesorería, sistematización de los registros contables y financieros, planificación financiera, control y evaluación financieros. La gestión financiera representa una función de apoyo a las actividades primarias de la empresa, cuya finalidad es garantizar la disponibilidad oportuna de los recursos requeridos para el óptimo funcionamiento de la organización, tanto en el corto como en el mediano y el largo plazo, equilibrando necesidades de liquidez con los objetivos de riesgo y rentabilidad. El término gestión financiera está relacionado con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, nivel de estructura de la financiación y la política de dividendos.

Besley y Brigham (2009) hablan de las finanzas como “la actividad concerniente a las decisiones que se toman en relación al dinero” (p. 4), mientras que Bodie y Merton (2003) dicen que esta actividad es el estudio en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo, así como el conjunto de modelos cuantitativos que auxilian en la



evaluación de las alternativas, en la toma de decisiones y la puesta en práctica de esas decisiones.

López Pascual et al. (2006) afirman que la dirección financiera persigue un objetivo básico: ofrecer soluciones a los problemas que tienen que abordar los directores financieros, para la toma de decisiones de inversión y financiamiento más adecuados y eficientes para la empresa.

Gonzales (2013) define a la administración financiera como la función que se encarga de la gestión económico-financiera de los negocios, teniendo como base el planeamiento financiero, las decisiones de inversión y el financiamiento. Considera que existe un uso indistinto de las palabras gerencia, dirección, gerente, administrador y administración, asociados al vocablo financiero.

La palabra gerente designa a la persona que tiene a su cargo la administración y dirección de una empresa, mientras que la palabra gerencia se destina al cargo de un puesto y a la gestión que le incumbe; por ejemplo, gerencia de marketing, gerencia financiera, etc.; del mismo modo, la palabra administrador se refiere a la persona encargada de realizar actos de administración en parte o en la totalidad del patrimonio de otra. Administración puede ser la acción del administrador o la oficina donde el administrador y sus dependientes ejercen su empleo o acción de administrar. Por lo tanto, el término gestión financiera se puede también entender como administración financiera o dirección financiera.

Para Ochoa Setzer (2002), la gestión financiera es la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión, tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos.

Habiendo diversidad de definiciones para este término que se usa para la función financiera de la empresa, existe un consenso entre los diversos teóricos, respecto de que el objetivo de las finanzas es maximizar el valor de la empresa (Forsyth Alarco, 2006).

Se puede inferir que el objetivo principal de las finanzas es el de ayudar a realizar un correcto uso del dinero, para lograr una correcta optimización de los recursos.

### Planeación estratégica y gestión financiera

Forsyth Alarco (2006) resume las decisiones financieras de la empresa, decisiones de financiación y decisiones de inversión, las cuales deben estar expresadas en un plan financiero y alineadas con los objetivos formulados en el plan estratégico, de tal modo que permitan lograr maximizar el valor y la posición competitiva de la empresa.

Para MacLeod, León y Esquivias (2002), la integración de la planificación estratégica y la gestión financiera se manifiestan en el mismo plan estratégico cuando dichos planes son traducidos a cifras financieras, al estimar las futuras necesidades económicas.

Según Dickmeyer (2006), la planificación estratégica implica el análisis de riesgos y oportunidades. La gestión financiera conlleva equilibrar los riesgos y recursos para alcanzar las metas institucionales.

Según Román Valero (2010), una buena planificación financiera determina cómo deben ser invertidos los recursos que generalmente son escasos. Asimismo, el poseer un plan estratégico sólido ha llegado a ser un requisito esencial para ganar acceso a los fondos internacionales disponibles. La importancia que tiene el plan

estratégico financiero es que está enfocado en analizar a la organización, incluyendo sus fortalezas y debilidades, en el mediano plazo. Producto de este análisis, los directores son capaces de determinar la misión y los objetivos de la organización, así como también las acciones apropiadas para cumplirlos.

Kaplan y Norton (2003), creadores del Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), vinculan el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. Este nuevo sistema combina medidas tradicionales financieras (basadas en el desempeño pasado) con factores no financieros diseñados para generar negocios en el futuro. Los autores muestran cómo usar medidas en estas cuatro categorías de desempeño financiero: conocimiento de los clientes, procesos internos del negocio, aprendizaje y crecimiento, alineación de las iniciativas individuales, organizacionales y multidepartamentales para identificar nuevos procesos que cumplan los objetivos de los clientes y accionistas.

Olsina (2009) considera que la planeación estratégica es un plan integrado con previsiones sincronizadas de manera sistemática, coordinadas y dirigidas por un ente superior; su finalidad es dotar a la empresa de un plan para el futuro a mediano o largo plazo, así como el establecimiento de tareas y actividades para el logro de los objetivos empresariales a largo plazo en los que está cimentado el plan estratégico de la organización. La planeación financiera es la expresión en términos cuantitativos de los objetivos empresariales en un lapso de tiempo perentorio.

### **Estudios realizados**

Fernández Sánchez (2010) menciona que en los últimos 50 años se han conducido numerosas investigaciones sobre la relación entre la planificación y el desempeño de

las organizaciones. El foco de estos estudios puede ser categorizado en dos áreas de interés, a saber; la relación entre el contenido de la planificación y el desempeño de la empresa y la relación entre el proceso de planificación y el desempeño de la empresa.

Boyd (1991) menciona que el efecto de la planificación estratégica en el rendimiento de una empresa todavía no está claro. Mientras que algunos estudios han encontrado beneficios significativos de la planificación, otros no han encontrado ninguna relación o, incluso, se han hallado pequeños efectos negativos. La interpretación de estos hallazgos es confundida por el hecho de que muchos de estos estudios basan sus conclusiones en un pequeño número de empresas.

Robinson y Pearce (1983) al investigar la relación entre la formalidad de los procedimientos de planificación estratégica en el desempeño financiero, así como el impacto de la planificación estratégica formalizada en el desempeño financiero de instituciones bancarias, encontraron que los bancos pequeños carecen de sistemas formales de planificación y que cada conjunto de bancos puso el mismo énfasis en los aspectos de la toma de decisiones estratégicas, dejando de lado las metas y los objetivos formales. Los resultados sugieren que los directivos responsables de la actividad de planificación estratégica en las organizaciones más pequeñas no parecen beneficiarse de un proceso altamente formalizado de este proceso.

Fernández Sánchez (2010) investigó sobre la identificación del proceso de planificación estratégica de los pequeños negocios de los centros urbanos y la relación con su desempeño. Los resultados de esta investigación demostraron que la implementación del plan estratégico para pequeños negocios puede dar como resultado un

mejor desempeño.

Rhyne (1986) investigó a pequeñas compañías con planes estratégicos y mostró que tenían mayores rendimientos que las que no lo tenían, del mismo modo, al analizar las compañías presentes en fortune 1000 que utilizaban planeación estratégica, éstas demostraban tener los mejores rendimientos.

Robinson y Pearce (1983) sustentaron un estudio empírico con 97 empresas manufactureras que promediaron 20 millones de dólares en ventas anuales. El resultado muestra una fuerte correlación positiva entre el grado de planificación formal y los resultados empresariales. Además, el análisis interactivo reveló que esta relación estaba impregnada de varias importantes estrategias, lo cual implica que un plan estratégico formal fue un factor positivo y está asociado con altos niveles de rendimiento de la organización.

### **Planteamiento del problema**

Esta sección describe brevemente a la población estudiada e introduce el problema a investigar.

La planeación estratégica juega un rol muy importante como herramienta para mejorar el desempeño organizacional en las empresas o instituciones, sean de carácter lucrativo o no. La implementación de este proceso puede contribuir al logro de un desempeño superior al de los competidores y puede ser un punto de partida para tener una dirección y un desempeño financiero exitosos. La planeación estratégica puede generar un impacto positivo y ser un factor de influencia eficaz, no solo en el desempeño financiero de las instituciones adventistas, sino en cualquier otra área de la organización. Independientemente de su tamaño, las empresas necesitan planear de

manera estratégica. Herter (1995) afirma que las empresas, a pesar del tamaño, necesitan planear como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización.

Hodgetts y Kuratko (2001) aseveran que la planeación estratégica es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y que puede contribuir a un mejor desempeño empresarial, al generar información relevante para crear y entender mejor la importancia del medio ambiente y reducir la incertidumbre.

A nivel institucional, la planeación estratégica está enfocada en la percepción de lo que es y qué es lo que quiere ser la organización, basada en sus capacidades internas y en la influencia del ambiente externo (Shirley, 1983; Zangh, 2008).

Por los puntos anteriores, es importante evaluar los factores que podría contribuir a mejorar la gestión de las instituciones adventistas, así como la influencia que algunos de ellos pueden ejercer en la gestión financiera. En este contexto, se aborda el estudio de la planeación estratégica y su influencia en la gestión financiera de las instituciones adventistas de México. El estudio tuvo como propósito analizar si un determinado grado de implementación de planeación estratégica es predictor del nivel de calidad de gestión financiera en las OSL del corporativo adventista en México. Los resultados de ésta investigación pueden contribuir a los procesos de implementación de un plan estratégico y el logro de una gestión financiera eficaz en la organización adventista, compuesta por cinco uniones en el país de México.

#### Instituciones adventistas

La Conferencia General de los Adventistas del Séptimo Día (2015) menciona

que los adventistas del séptimo día son un movimiento mundial con casi 18 millones de miembros (datos hasta el 2013); es una iglesia cristiana organizada en 1863, en los Estados Unidos. Entre sus características más importantes destaca su creencia en la Biblia como la revelación literal de Dios para el mundo y la consideran toda ella como sagrada, segura y única regla de fe y esperanza. Sus doctrinas siguen íntegramente las enseñanzas bíblicas y en ellas están sus fundamentos. Sus fundadores y pioneros se caracterizaron por enseñar los principios y valores contenidos en el libro sagrado del cristianismo.

Los adventistas del séptimo día se organizan a través de cuatro niveles, empezando desde cada miembro individual hasta la organización global.

1. La Iglesia local es un cuerpo organizado, conformado por los miembros individuales.

2. La asociación/misión local es un cuerpo organizado y conformado por las iglesias de un estado, provincia o territorio.

3. La unión es la conformación de las asociaciones/misiones de los campos dentro de un territorio más amplio. Por ejemplo: Unión Mexicana del Norte, comprende los estados de las regiones noreste, noroccidental y norte de México.

4. La Asociación General es la unidad que incluye a toda la organización y está conformada por todas las divisiones de todo el mundo. Las divisiones son secciones de la Asociación General, con responsabilidad administrativa atribuida para determinadas áreas geográficas.

La Iglesia Adventista del Séptimo Día se comporta como una corporación que dispone de oficinas administrativas, instituciones educativas, centros de salud, talleres,

editoriales, fábricas de alimentos, compañías de radio, canales de televisión y mantiene activos diferentes proyectos sociales a través de la ONG internacional ADRA -Agencia Adventista de desarrollo y Recursos Asistenciales-. A nivel mundial, la Iglesia Adventista del Séptimo Día se administra a través de 13 divisiones. Todas están conectadas a la sede central, ubicada en Silver Spring, Maryland, Estados Unidos. La coordinación mundial es responsabilidad de la Conferencia General de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, la misma que cada cinco años celebra una asamblea para designar a los líderes a través de votaciones y documentos oficiales.

En México, la Iglesia Adventista cuenta con cinco uniones: Unión Mexicana Central, Unión Mexicana de Chiapas, Unión Mexicana Interoceánica, Unión Mexicana del Norte y la Unión Mexicana del Sureste. En todas ellas operan, de forma global, una diversidad de instituciones educativas del nivel básico, preescolar, primaria, secundaria, preparatoria y universidades; cuenta, además, con editoriales, hospitales e instituciones de asistencia social. La cantidad de sus miembros en todo México asciende a 692,401 y cuenta con 3,597 iglesias.

### **Declaración del problema**

Mediante esta investigación se pretendió dar respuesta a la siguiente pregunta:  
¿El grado de implementación de la planeación estratégica es predictor del nivel de la gestión financiera en las OSL del corporativo adventista en México?

### **Preguntas complementarias**

Algunas preguntas complementarias fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el grado de implementación de la planeación estratégica en las OSL



del corporativo adventista en México?

2. ¿Cuál es el nivel de calidad de la gestión financiera en las OSL del corporativo adventista en México?

### **Definición de términos**

Para esta investigación se consideró definir los siguientes términos:

*Planeación estratégica:* es el proceso gerencial para desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes del mercado (Kotler, 2014).

*Gestión financiera:* para efectos conceptuales y operativos, se define la gestión financiera como un proceso empresarial, que parte de la formulación de la estrategia organizacional, y comprende el diseño de objetivos, selección de estrategias y políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos de control relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando sus implicaciones tanto para el corto como para el largo plazo (Brealey, Myers y Allen, 2005).

### **Hipótesis**

El planteamiento del problema permite formular las siguientes hipótesis principales y complementarias de investigación.

#### **Hipótesis Principal**

La hipótesis principal quedo definida de la siguiente manera:

H0: El grado de implementación de la planeación estratégica es predictor del nivel de calidad de la gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México.

## Hipótesis Complementarias

Las hipótesis complementarias al problema principal fueron:

H1. Existe diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica de las OSL del corporativo adventista en México, según el tipo de institución.

H2. Existe diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica de las OSL del corporativo adventista en México, según los años de antigüedad de los empleados y directivos del área contable.

H3. Existe diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las OSL del corporativo adventista en México, según el nivel académico de los empleados del área contable.

H4. Existe diferencia significativa en el nivel de gestión financiera, en las OSL del corporativo adventista en México, según tipo de institución.

H5. Existe diferencia significativa en el nivel de gestión financiera, en las OSL del corporativo adventista en México, según años de antigüedad de los empleados y directivos del área contable.

H6. Existe diferencia significativa en el nivel de gestión financiera, en las OSL del corporativo adventista en México, según el nivel académico de empleados y directivos del área contable.

## Objetivos

Esta investigación tuvo los siguientes objetivos:

1. Validar el instrumento que permite conocer el grado de implementación del

plan estratégico en las OSL del corporativo adventista en México.

2. Validar el instrumento que permite conocer el nivel de la gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México.

3. Conocer el grado de implementación del plan estratégico en las OSL del corporativo adventista en México.

4. Conocer el nivel de la gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México.

5. Identificar si la implementación y ejecución de la planeación estratégica es predictor de la gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México.

### **Justificación**

Las instituciones adventistas en México (OSL del corporativo adventista en México) representan un sector muy importante de las organizaciones no lucrativas que desarrollan actividades religiosas, culturales, educativas, médicas, de asistencia social y empresarial; constituyen un componente fundamental para el cumplimiento de la misión de la iglesia a nivel regional, nacional y mundial.

Por otro lado, las instituciones adventistas contribuyen en forma importante como agentes de influencia del ser humano por los valores cristianos que proclama, que son reconocidas no solo en México, sino en todo el mundo. No obstante, estas instituciones tienen serias dificultades como cualquier otra organización para poder ser gestionadas de una manera eficaz y desarrollarse en un entorno cada vez más impredecible y cambiante. (Estrada, García y Sánchez, 2009).

Por ello, es importante estudiar algunos factores claves como la planeación estratégica y su relación con la gestión financiera en las OSL del corporativo adventista

en México, a fin de generar iniciativas y propuestas innovadoras que contribuyan a una mayor eficacia de uso de estas herramientas.

La planeación estratégica hoy en día es un factor clave en la gestión de una institución. Es un recurso que ayuda a mantener y orientar el rumbo de una organización. En las instituciones adventistas, como asociaciones, uniones, colegios, universidades, hospitales, etc.; la planeación estratégica es de vital importancia para la proyección de las mismas. Por tal motivo, esta investigación tiene el propósito de medir el grado de implementación de la planeación estratégica de las instituciones adventistas y el nivel de calidad de la gestión financiera.

Hasta ahora, no se sabe que se haya realizado una investigación que mida el grado de implementación de la planeación estratégica como un predictor del nivel de calidad de la gestión financiera en las OSL del corporativo adventista en México.

### **Limitaciones**

El estudio tuvo las siguientes limitaciones:

1. La investigación dependió de la disposición de los directivos y empleados de las OSL a responder el cuestionario.
2. El proceso de planeación estratégica en el instrumento se interpreta como un conjunto de acciones para medir su formulación e implementación.
3. Los resultados presentados en esta investigación fueron reflejo de la situación y características propias de las OSL del corporativo adventista en México y pueden ser generalizados para organizaciones con similares características.

## **Delimitaciones**

Las delimitaciones que presenta el estudio fueron las siguientes:

1. La población de estudio fueron las instituciones adventistas de México; uniones, asociaciones, escuelas, compañía de alimentos, universidades y otras.
2. El instrumento se aplicó a los directivos y empleados del área contable de las OSL del corporativo adventista en México.
4. El período de la investigación abarcó del 2013 al 2015.

## **Supuestos**

Los supuestos planteados por la investigación fueron los siguientes:

1. Los empleados del área contable y los directivos de las OSL del corporativo adventista respondieron con honestidad a los cuestionarios aplicados.
2. Existió un nivel de comprensión adecuado de las variables de estudio.
3. Los empleados y directivos de las OSL del corporativo adventista estaban familiarizados con los ítems del instrumento.
4. Los instrumentos midieron lo que se requirió para lograr los objetivos del estudio.

## **Marco filosófico**

Briner (1997) menciona que un principio administrativo fundamental para las personas y para las empresas, es tener un plan con el que se esté profundamente comprometido e iniciarlo con la determinación de lograrlo.

Chiavenato (2006) afirma que las funciones administrativas coordinan y sincronizan las funciones de la empresa. Este acto de administrar, que engloba elementos

como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, no solo involucra la gestión en general, sino también a la gestión financiera en particular.

La Biblia no es un manual financiero o administrativo; sin embargo, contiene leyes y principios básicos e inmutables de ciencia y administración. La Biblia se considera, asimismo, como la palabra de Dios, la verdad (Juan 17:17); como tal, se puede tomar como referencia, incluso, para todo acto administrativo.

En los primeros seis capítulos de las Sagradas Escrituras se encuentra que, desde el inicio de la historia humana, Dios dio autoridad y libre albedrío al hombre Adán para que “señoreara” (administrara) la tierra y todo lo que había en ella (Génesis 1:26-28). Su trabajo consistía en administrar los recursos disponibles en el jardín de Edén, de manera que dicho modelo se expandiera, bajo su administración, a toda la tierra.

Adán tenía la responsabilidad de que su empresa produjera con rentabilidad para hacerla crecer. Para ello debía planificar, organizar, dirigir y controlar todo lo relacionado con las operaciones del "negocio" que administraba, independientemente de los resultados de su gestión, Adán puede ser considerado como el primer gerente que hubo sobre la tierra que realizó las funciones administrativas de planeación y gestión.

De acuerdo con Génesis 2:15, “tomó, pues, Jehová Dios al hombre, y lo puso en el huerto de Edén, para que lo labrara y lo guardase.” Dios dio indicaciones claras a los primeros habitantes de la tierra para que se encargaran de planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos naturales y humanos, para ser administrados con sabiduría. Esta fue una responsabilidad conferida a sus hijos.

Como principio bíblico y base de la administración y gestión financiera se encuentra la planeación, de acuerdo con Lucas 14:28-30:

Porque ¿quién de vosotros, queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos, a ver si tiene lo que necesita para acabarla?, no sea que después que haya puesto el cimiento, y no pueda acabarla, todos los que lo vean comiencen a hacer burla de él, diciendo: este hombre comenzó a edificar, y no pudo acabar.

No puede existir una buena gestión financiera si antes no hubo una planeación.

Gonzales (2013) comenta que la gestión de los recursos financieros se da en un contexto de escasez, insatisfacción y desigualdad, a causa del pecado. Dios, a través su palabra, ofreció sabios consejos y principios para abordar esta problemática.

En los diferentes pasajes de la Biblia, tanto del Nuevo como del Antiguo Testamento, existen consejos guías y principios para un manejo eficaz de las finanzas, la administración y otras disciplinas. En Mateo 25, Jesús se refirió a la parábola de los talentos donde un amo “inversionista” reparte sus bienes entre sus siervos “administradores” para que los administraran de acuerdo con sus capacidades, lo cual requería de poner en práctica sus capacidades y habilidades estratégicas de gestión para lograr los mejores resultados; también hace referencia a conceptos financieros relacionados con la inversión y el desarrollo, aplicables no solamente en la esfera personal, sino también en el ámbito organizacional.

### **Organización del estudio**

Esta investigación tuvo como propósito conocer si la planeación estratégica es predictor de la gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México.

Esta investigación fue dividida en cinco capítulos, resumidos en esta sección.

En el capítulo I se describe la dimensión del problema a través de antecedentes, investigaciones realizadas, planteamiento del problema, declaración del problema, hipótesis, preguntas de investigación, objetivo de la investigación, importancia y justificación del estudio, limitaciones, delimitaciones, supuestos, definición de términos y fundamento filosófico.

El capítulo II contiene el marco teórico realizado mediante la revisión bibliográfica de los constructos de la planeación estratégica y la gestión financiera.

El capítulo III se integra con el marco metodológico: tipo de investigación, población, muestra, instrumentos de medición, hipótesis, preguntas complementarias, recolección y análisis de datos, así como un resumen del capítulo presentado.

El capítulo IV presenta los resultados obtenidos de la investigación a través de la descripción demográfica, respuestas a preguntas de investigación y pruebas de hipótesis.

El capítulo V presenta conclusiones de los resultados sobre las preguntas de investigación y pruebas de hipótesis.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Introducción**

Esta investigación examinó la relación del planeamiento estratégico con la gestión financiera. La literatura revisada se ha dividido en tres secciones; la primera aborda la variable de planeación estratégica, sus definiciones, antecedentes, modelos y procesos; la segunda sección muestra la variable de gestión financiera, sus antecedentes, su importancia y los factores que influyen en este proceso; la tercera muestra la literatura referida a la relación entre las dos variables.

#### **Planeación estratégica**

En esta sección se presenta el desarrollo de esta variable, abordando los temas de la estrategia y el proceso de planeación estratégica desde un enfoque de las organizaciones sin fines de lucro (OSL); se presentan algunos modelos de planeación estratégica y postulados planteados en la teoría administrativa por algunos autores reconocidos.

#### **OSL y planeación estratégica**

Katsioloudes y Tymon (2003) señalan que el sector de las organizaciones sin fines de lucro está creciendo en tamaño e importancia en la sociedad; las instituciones de este sector desarrollan su actividad atendiendo las necesidades humanas, el

resguardo del patrimonio o la herencia cultural y la celebración de los logros humanos en la ciencia, la historia y las artes. Algunas de estas organizaciones son de carácter religioso y atienden las necesidades espirituales de la sociedad. Al abordar diversas necesidades, las organizaciones no lucrativas llenan vacíos importantes que las instituciones gubernamentales y con fines de lucro no pueden satisfacer.

Según Salamon, Wojciech Sokolowski y Anheier (2000), las organizaciones sin fines de lucro presentan las siguientes características: (a) son organizaciones jurídicas, es decir, poseen una presencia y una estructura institucional; (b) son privadas, separadas de los poderes públicos; (c) son autónomas, con capacidad de control sobre sus actividades y libertad para elegir y cesar a sus órganos de gobierno; (d) no reparten beneficios; las organizaciones no lucrativas pueden tener beneficios, pero deben ser reinvertidos en la misión principal de la entidad y no distribuidos entre los titulares, miembros fundadores u órganos directivos de la organización; (e) son de participación voluntaria, lo que significa dos cosas: en primer lugar, que la pertenencia a ellas no es obligatoria ni está legalmente impuesta y, en segundo lugar, que la organización debe contar con la participación de voluntariado en sus actividades u órganos de gestión.

De acuerdo con Allison y Kaye (2005), la planificación estratégica en las organizaciones no lucrativas, de todo tipo, tamaño y presupuesto, ha sido, de manera especial, la principal fuente de orientación para los gerentes en la gestión de sus instituciones. El desarrollar una clara visión misión y un conjunto de valores, el análisis FODA, las evaluaciones de programas, de acuerdo con las necesidades del cliente, el establecimiento de prioridades y el desarrollo de estrategias básicas, así como la formulación de objetivos son claves para lograr un plan estratégico sólido.

Las organizaciones necesitan un plan empresarial que les ayude a lograr un Las organizaciones necesitan un plan empresarial que les ayude a lograr un mejor desempeño en la gestión de sus negocios. La planeación estratégica es un proceso participativo, sistemático y continuo que ayuda a una organización a enfocar sus actividades en el alcance de su misión y a asegurar a sus miembros que están trabajando hacia una misma meta. Este proceso permite anticipar el curso de acción que debe ser adoptado, para alcanzar una situación deseada para mantener su rumbo competitivo (MacLeod, León y Esquivias, 2002).

Según Vázquez Espinosa (2014), la planeación estratégica ayuda a las organizaciones a mejorar su competitividad e innovarse de manera continua. La planeación estratégica es una potente herramienta de gestión, debido a que un plan estratégico bien formulado ayuda a establecer prioridades y adquirir y asignar los recursos necesarios para alcanzar las metas. Proporciona un marco para analizar y adaptarse rápidamente a los retos del futuro y es una guía para que todos los directivos y el personal se concentren con mayor claridad en las prioridades de la organización. De esta manera, el plan estratégico se puede convertir en una herramienta eficaz para atender las necesidades especiales de las organizaciones sin fines de lucro.

La planeación estratégica es el marco conceptual en el cual se sustenta la razón de ser de las organizaciones; está integrada por la misión, la visión, los objetivos y los valores que definen la identidad de cada organización; debe estar alineada con los objetivos particulares de sus integrantes y, en todo caso, debe ser conocida por todos y cada uno de ellos (Kaplan y Norton, 2004).

Lafaurie (2003) comenta que las organizaciones han convertido la planeación

estratégica en una de las más importantes herramientas de gestión; su proceso se ha convertido en una práctica importante, no solo porque centra la atención de sus dirigentes en el futuro, sino porque trae consigo grandes beneficios cuando se realiza de manera adecuada, ya que requiere que se ponga en juego el talento, las experiencias y los conocimientos de todos sus integrantes.

De acuerdo con Garrido (2006), el pensamiento estratégico es útil para elaborar planes o programas diseñados para alcanzar metas futuras y usar los recursos disponibles. El desarrollo de una estrategia permite diseñar enfoques que ayudan a hacer frente a los retos planteados para el futuro. Hay que definir la misión y las metas, analizando las ventajas y desventajas de cada línea de actuación, evaluando cada opción en términos de estrategia. En aras de seguir un único hilo conductor, es importante detenerse en el hecho de que, en última instancia, la dirección estratégica es un modelo de cambio. No se trata de moverse, sino de saber hacia dónde se debe mover. Aquí es el pensamiento estratégico el que juega un papel primordial. Se debe anticipar y prever el futuro para conquistarlo. La planificación estratégica consiste en un conjunto de pasos, fases y etapas que se acometen, basados en instrumentos y modelos y apoyándose en estos para engendrar, consolidar y sistematizar la reflexión estratégica.

Los beneficios de la planeación estratégica, según Bryson (2010), pueden ser de muchos tipos, incluyendo la promoción del pensamiento estratégico, la actuación y el aprendizaje; la mejor toma de decisiones (por ejemplo, la toma de decisiones en relación con propósitos organizacionales y a la luz de futuras consecuencias estratégicas), la eficacia organizacional, una mejor capacidad de respuesta, la mejora de la

coordinación general, la integración, un mejor control de rendimiento, la mejora de la competencia, entre otros. Por supuesto, no hay absolutamente ninguna garantía de que cualquiera de estos posibles beneficios se darán de manera inmediata en las organizaciones, pero sin duda hay considerable evidencia de que muchas organizaciones han ganado alguna fracción significativa de los beneficios de planificación estratégica; y seguirá siendo así, a medida que se adquiera más experiencia con ella.

### Estrategia

El concepto estrategia es muy antiguo, la palabra viene del griego, “stratego”, que significa “un general”. Los buenos generales además de hacer planes, también tenían que actuar. Por ello, desde los tiempos antiguos el concepto estrategia incluía tanto un componente de planificación como un componente de toma de decisiones o de acción. Alfred Chandler, historiador del mundo de los negocios planteo la definición de estrategia, como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas. El trabajo de Chandler (1990), se considera como el primer antecedente del uso de la estrategia en el ámbito empresarial.

Según Clausewitz (2002), el concepto estrategia procede del ámbito militar y fue trasladado de sus orígenes militares al mundo de los negocios. Tan similar como en el ámbito militar, la estrategia fue vista por los empresarios como una función de alto nivel, apta únicamente para la mente de los líderes y una pequeña cohorte de los más brillantes y mejores dentro de la organización. La planificación de la estrategia corporativa era generalmente una operación secreta que se llevaba a cabo en intervalos irregulares. Fue Drucker (1993) uno de los primeros en relacionar la estrategia con

la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), en su definición de estrategia, combinan las ideas de Drucker (1993) y Chandler (1962), y dicen que la estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es y quiere ser.

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2009), la estrategia se usa en forma muy deliberada, ocupando uno de los puntos más altos de la actividad empresarial. Para estos autores, la palabra estrategia es un término altamente influyente; es la parte más prestigiosa y también la más confusa del negocio. El mundo de la estrategia, según estos autores, puede parecer una jungla impenetrable. Por su parte, los académicos han estudiado extensamente la estrategia durante varias décadas, contribuyendo a que las escuelas de negocios usualmente la consideren como su piedra angular en los cursos de administración estratégica.

Porter (2004) plantea un análisis de las tres estrategias competitivas genéricas (el liderazgo global de costos, el enfoque y la diferenciación); discute las decisiones estratégicas que las empresas pueden tomar, como la integración vertical la expansión de la capacidad, y la entrada en nuevas industrias; muestra cómo la ventaja competitiva radica no solo en las actividades en sí mismas, sino en la forma en que las actividades se relacionan entre sí, con las actividades de los proveedores y con las actividades de los clientes.

Grant (2008), plantea que las estrategias que una organización utiliza en los

negocios pueden ser influenciadas por otros factores que deben ser considerados en la toma de decisiones. Como resultado, la toma de decisiones estratégica es un proceso analítico que consiste en hacer frente a las complejidades y otras variables que se ven influidas por la incertidumbre y la información insuficiente que puede ocurrir en las operaciones comerciales.

Para Macedo y Pinho (2006), la estrategia posiciona a las empresas para sacar el máximo provecho de sus capacidades y de una forma diferente a como lo hacen sus competidores. Las organizaciones que hacen un buen uso de la estrategia en sus operaciones pueden alinear los recursos con mayor eficacia sobre la base de las fortalezas y debilidades de la organización. La capacidad de permanecer flexible en un entorno empresarial cambiante y planificar cualquier movimiento que pueda ser necesario se hace más clara. Organizaciones de todo tipo utilizan la estrategia para ayudar a adaptarse a los cambios necesarios y cumplir su misión. El uso de la estrategia en la planificación puede ser un método muy eficaz para hacer frente a las decisiones importantes que las organizaciones necesitan hacer, con el fin de lograr su visión y su misión y asegurar el éxito futuro.

Las organizaciones se ven en la necesidad de pensar en su futuro, en el rumbo que quieren tomar y es por eso que la planeación estratégica es indispensable. La planeación estratégica consciente o inconscientemente está implícita en todo. Toda conducta, para ser eficaz y alcanzar convenientemente sus fines, ha de estar estratégicamente planificada, inteligentemente diseñada, dirigida y evaluada (Cuesta, 2012).

Valdés Hernández (2005) expresa que el término planeación estratégica fue establecido gracias al uso de un enfoque metodológico. Su origen militar se adaptó al

sistema de la planeación organizacional. La planeación como un proceso busca establecer un sistema de objetivos significativos y específicos, identificando sus prioridades y determinando cuáles serán los recursos necesarios para la realización de dichos objetivos.

### Modelos de planeación estratégica

En esta sección se consideran algunos de los modelos que ilustran el proceso de planeación, incluyendo los de carácter estratégico. En ellos se aprecia la percepción que algunos autores tienen acerca de los elementos que consideran como esenciales para comprender las implicaciones de conceptualizar y realizar planes de cualquier naturaleza, destacando los pasos o etapas de su formulación, implementación y evaluación.

Los modelos permiten ilustrar una idea o propósito determinado, pero no contienen todos los elementos de esa realidad. Un modelo es fundamentalmente “la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte” (Kotler y Armstrong, 2000, p. 425).

Para Mintzberg (1993), los planes elaborados con diversas estrategias que coincidan con el entorno de una organización hacen que la toma de decisiones sea más estratégica y ventajosa. La estrategia da a la planeación un impulso que permite a las organizaciones hacer frente a la naturaleza competitiva del negocio. Las organizaciones no lucrativas tienen que desarrollar planes estratégicos, en un esfuerzo por mejorar su desempeño para satisfacer las demandas del público en un mercado cada vez más competitivo para tener éxito y sobrevivir.



En la década de los sesenta, las organizaciones tomaron el concepto que tenían los militares de estrategia, porque les gustó la forma en que veían las cosas los estrategas militares: ellos, para fijar objetivos, planear estrategias y para tomar cualquier tipo de decisiones, se enfocaban en las fortalezas y debilidades de los ejércitos y en su entorno (Corpas de Posada, 2001). Algunas teorías de la escuela de planeación estratégica indican que las empresas pueden realizar su planeación formal, mediante elementos escritos y ordenados a partir de los cuales sea posible dar seguimiento a los resultados. Dentro de los principales autores de esta escuela están Armstrong (1982) y Ansoff y Brandenburg (1967, citados en Ortega Martínez, 2010), quienes señalan que “la planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa” (p. 230).

Jansen, Kilpatrick y Cvsa (2006) afirman que la planificación estratégica juega una parte integral en el desarrollo de planes exitosos para las operaciones y el rendimiento. La planificación estratégica ayuda al liderazgo a mantenerse informado de los cambios necesarios y el impacto que los cambios tendrán en la organización.

El concepto integral de planificación estratégica, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2006), fue definido como sigue:

Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación. (p. 1)

La planeación estratégica puede abordarse mediante diferentes modelos, enfoques e implicaciones, dependiendo de los objetivos y las características de las organizaciones que la practican. Cualquiera que sea la naturaleza y características de las

organizaciones, todas requieren de la adopción de sistemas o procesos de planeación más o menos sofisticados, que les permitan afrontar el futuro de una manera eficiente y eficaz. Existen distintos modelos. En esta sección se revisan algunos modelos de planeación estratégica.

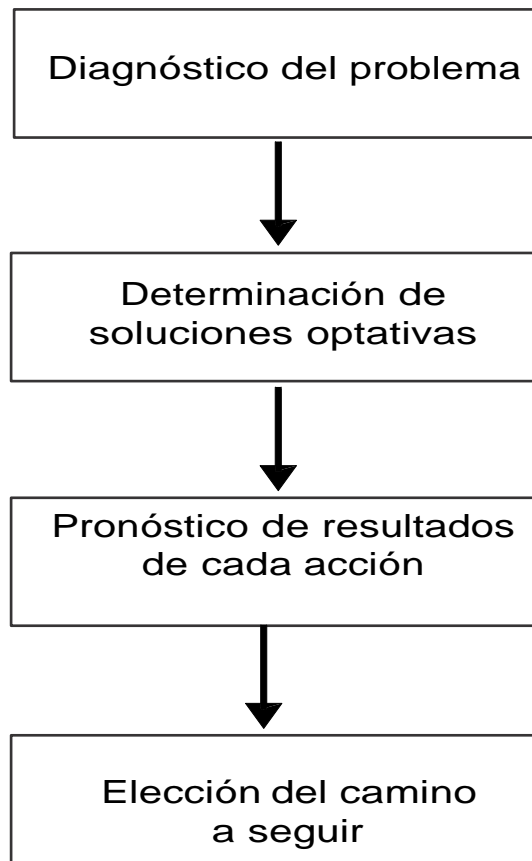
#### El modelo de William Newman

Álvarez García (2002) menciona que el proceso de planeación estratégica se entiende mejor si, primeramente, se estudian las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Las etapas mencionadas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y la elección del camino a seguir.

El modelo está centrado en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, se propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que estas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

A partir de estas declaraciones, se elabora el modelo descrito, como se puede apreciar en la Figura 1.

Este diagrama indica que, como paso inicial para la planeación estratégica, se debe diagnosticar un problema real; inmediatamente se deben determinar las posibles soluciones y pronosticar los resultados de cada una de ellas; de esta manera podrá decidirse el rumbo a seguir.

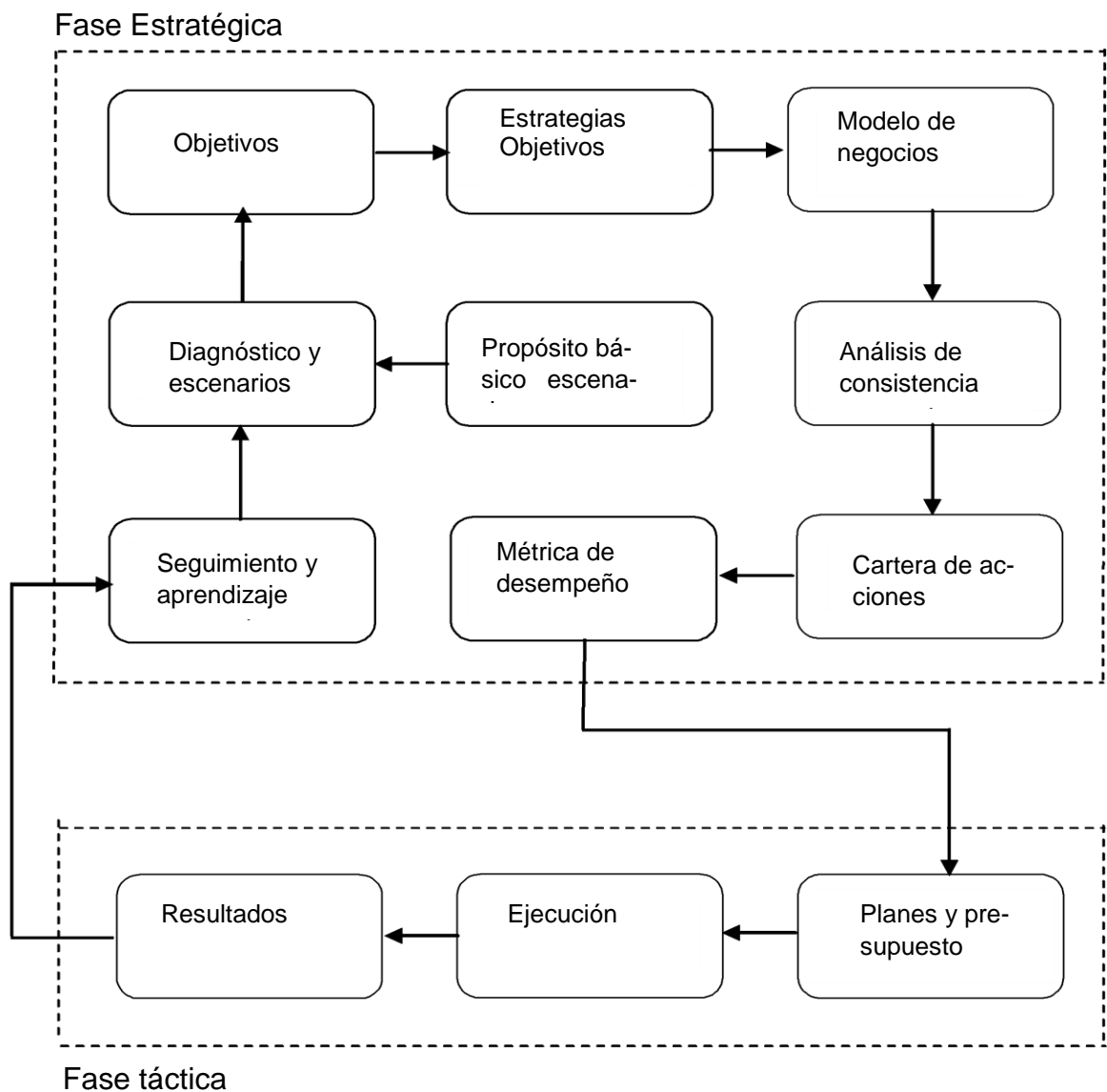


*Figura 1.* Modelo de William Newman (I. Álvarez García, 2002, p. 23).

#### El modelo de Colón y Rodríguez

El modelo de Colón y Rodríguez proporciona otra visión concreta acerca del proceso de planeación estratégica. Cano y Olivera (2008) lo definen como el más fácil y entendible de aplicar, ya que engloba la mayor cantidad de pasos para cualquier organización, ya sea pequeña, mediana o grande, además de que es adaptable a cualquiera de ellas.

Este modelo inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis del diagnóstico. Lo que se denomina como modelo del negocio no es más que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular.



*Figura 2.* Modelo de Colón y Rodríguez (M. Cano Flores y D. Olivera Gómez, 2008, p. 36).

## **Gestión financiera**

De acuerdo con Cuesta (2012), la gestión financiera es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una organización de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades, mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros.

Para Ortega Martínez (2010), la administración financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores. 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.

Bodie y Merton (2003) definen la gestión financiera como el estudio en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo, así como el conjunto de modelos cuantitativos que auxilian en la evaluación de las alternativas, la toma de decisiones y la puesta en práctica.

Besley y Brigham (2009), cuando se refieren a las finanzas, mencionan que son decisiones que se deben tomar en relación con el dinero o los flujos de efectivo. Según

ellos, las empresas con una acertada administración financiera ofrecen mejores productos a sus clientes y a precios más bajos; pagan salarios más altos a sus empleados y, aun así, entregan mayores ingresos a sus inversionistas. Consideran que de este modo la gestión financiera contribuye al bienestar, tanto de los individuos como de la población.

Según Calderón Hernández y Castaño Duque (2005), la gestión financiera es el logro de un conocimiento del sistema financiero y todas las alternativas dispuestas en el medio para obtener recursos financieros con los mayores grados de eficiencia, así como asignar, controlar y evaluar el uso de estos. También se dice que la gestión financiera es el proceso de planificación con el fin de maximizar lo más posible la riqueza de los propietarios (Shim y Siegel, 2008).

El objetivo principal de la gestión financiera es el de ayudar a realizar un correcto uso del dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos. Esta función financiera dentro de la empresa ha ido cambiando con el tiempo. Drucker (1993) dice que la tarea primordial de la administración financiera es la obtención de fondos; además, menciona que quienes tienen responsabilidades financieras en cualquier organización saben que sus decisiones deben responder al interés de maximizar las utilidades e incrementar el valor.

Madroño Cosío (1996) declara que toda empresa debe determinar con precisión sus objetivos, así como definir los medios para alcanzarlos, tales como políticas, sistemas y procedimientos. Aunque la fijación de objetivos es una labor compleja, es el punto de partida para una adecuada planeación. Estos objetivos deben ser los siguientes: (a) supervivencia y crecimiento del negocio, (b) obtención de utilidades,

(c) imagen y prestigio, (d) aceptación social y (e) satisfacción de necesidades colectivas.

Existe una variedad de títulos con los cuales se conoce a los encargados de las finanzas, dependiendo de cómo se encuentre organizada la empresa, el tamaño y la actitud de sus administradores. Su función será siempre determinar en qué se debe invertir, cómo se van a financiar las inversiones y cómo se deben combinar estas funciones, con el fin de lograr los objetivos de la empresa (Bolten, 1996).

Según Weston (2006), las decisiones financieras que son las funciones claves que desempeña un administrador, son esenciales para el éxito y supervivencia de la empresa. Para el funcionamiento eficaz de la empresa en su totalidad, los administradores financieros deben tener en cuenta su influencia, en las actividades de investigación y desarrollo de productos en los sistemas de fabricación, producción, marketing, planificación y control, necesidades de personal, etc.

Emery, Finnerty y Stowe (2000) afirman que la gestión financiera fija su atención en cómo una corporación puede crear y mantener su valor.

Para Van Horne y Machowicz (2010), la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importante de decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes. De acuerdo con estos autores, la decisión de inversión es la más importante de las tres decisiones primordiales en cuanto a la creación de valor; la segunda más importante es la decisión financiera; aquí el directivo financiero se ocupa de los componentes de lado derecho del balance; la tercera decisión más importante es la administración de bienes. Una vez que se adquieren los

bienes y se obtiene el financiamiento adecuado, hay que administrar esos bienes de manera eficiente.

De acuerdo con Besley y Brigham (2009), la gestión financiera se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de los flujos de efectivo y es una tarea importante en cualquier tipo de empresas; abarca una gama de decisiones, desde la ampliación de una planta hasta la elección de compra y venta de títulos.

### Decisiones de inversión

Las decisiones de inversión en la gestión financiera, según Brealey et al. (2006), las realiza el administrador financiero, con base en dos cuestiones básicas: ¿cuánto se debe invertir? y ¿en qué activos hacerlos? Para Gitman y Joehnk (2009), invertir significa asignar recursos para una actividad económica que comporta riesgos y genera unos mayores beneficios, una mayor rentabilidad o unos menores costos, entre una o varias alternativas de inversión.

Bajo este mismo enfoque, Belenguer (2014) e Higuerey (2006) catalogan las decisiones de inversión como inversiones a corto plazo, las que tienen una duración aproximada de hasta un año; y decisiones de inversión a largo plazo, aquellas que existen sin un periodo determinado.

Desde otro punto de vista, la actividad de inversión puesta en marcha permite el logro de beneficios futuros de inversiones de capital. Barrios (2008), al respecto, comenta que la inversión total de una empresa está constituida por el activo circulante y el fijo; mientras que el nivel de activo fijo esta relacionando por su escala e intensidad de capital de producción, el nivel de activo circulante está estrechamente relacionado con el nivel de producción de la empresa.



Atencio Cárdenas, González y González (2008) clasifican las decisiones de inversión de acuerdo con las preferencias de la administración y en función de la utilidad y las expectativas sobre los futuros costos y beneficios de los proyectos; y estas últimas son las siguientes: (a) decisiones de inversión a corto plazo: son referentes a la adquisición de activo circulante y (b) decisiones de inversión a largo plazo: se refieren a la adquisición de activos fijos; por ejemplo, la compra de una maquinaria de producción o la construcción de un edificio.

En el mismo sentido, Sapag Chain y Sapag Chain (2000) arguyen que la inversión es el flujo de dinero que se encamina a la creación o mantenimiento de bienes de capital y a la realización de proyectos que presumen de ser lucrativos. También se puede hablar de la adquisición de bienes o servicios. Los bienes deben ser de capital y pueden ser tangibles o intangibles, entendiéndose como bienes de capital tangible todo lo que puede tocarse, que son los bienes propiedad de la empresa (maquinaria, equipo, edificios, terrenos, vehículos de transporte, por mencionar algunos), y por bienes de capital intangible, el conjunto de bienes propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, como pueden ser una patente de invención y diseños comerciales o industriales.

### Gestión de financiamiento

Según Mendoza Laguna y Gómez Delgado (2007), las decisiones de financiamiento se eligen según el grado de autonomía y la cuantía de endeudamiento que es capaz de soportar una organización.

De acuerdo con Bravo Santillán, Lambretón Torres y Márquez González (2010), en este tipo de decisiones, se estudia la manera en que la empresa debe obtener los

recursos financieros necesarios para llevar a cabo las inversiones; es decir, se determina cómo conseguir los recursos necesarios para la adquisición de bienes; además, comentan que las decisiones de financiamiento pueden dividirse en los siguientes tipos: (a) según su procedencia, esto es, de dónde proviene el recurso propio o ajeno y (b) según su nivel de exigibilidad, esto es, según al tiempo que se utiliza, el cual puede ser a corto o largo plazo. De acuerdo con esta última clasificación, en este estudio las decisiones de financiamiento se dividen en decisiones de financiamiento a corto plazo y decisiones de financiamiento a largo plazo. Las decisiones de financiamiento, a diferencia de las decisiones de inversión, se toman cuando se tiene en mente un proyecto a largo plazo.

Borja (2013) agrega que corresponde al director financiero estimar las necesidades de efectivo a corto plazo y decidir cuáles fuentes de financiamiento son capaces de cubrir las necesidades de la empresa. Los expertos también señalan que el administrador debe conocer todas las variantes que existen para obtener un financiamiento y elegir la que más se adapte a las necesidades y expectativas de su empresa.

Bodie y Merton (2003) explican que el tipo de decisiones de financiamiento de capital es la introducción de deudas en la estructura financiera, donde se mide el riesgo financiero. Aquí se considera el costo de capital y la evaluación de la estructura financiera de la empresa con respecto al mercado.

Sánchez y López (2011) mencionan que saber tomar decisiones de financiamiento adecuadas se refleja en la potencialidad de hacer crecer el negocio. Además, añaden que cuando indicadores del negocio hacen pensar que el producto o servicio

de la compañía se encuentra en boga, este es el mejor momento de solicitar un financiamiento, ya sea para modernizar el negocio o para hacerlo más grande y eficiente.

### **Planeación y gestión financiera**

En los últimos 25 años, la planificación estratégica se ha convertido en una práctica omnipresente en las organizaciones no lucrativas de Estados Unidos. Sin embargo, hay una escasez de estudios con muestras grandes, demostrando su eficacia de un modo u otro (Poister, Pitt y Edwards, 2010). Existen numerosos estudios de casos en profundidad que indican su utilidad a nivel del gobierno y de las organizaciones no lucrativas. La experiencia demuestra que la planeación estratégica puede ser utilizada con éxito por las agencias públicas, los departamentos o las grandes divisiones de las corporaciones (Barzelay y Campbell, 2003; Bryson, 2004), así como por las organizaciones no lucrativas que proporcionan esencialmente servicios públicos (Stone, Bigelow y Crittenden, 1999; Vilà y Canales, 2008).

Salazar (2005) señala que el extenso número de estudios acerca del impacto de la planeación estratégica y el desempeño no han sido suficientes para generar resultados concretos que apoyen la utilidad de la planeación estratégica como un instrumento apropiado para desarrollar alternativas, tomar decisiones estratégicas y ejercer un impacto positivo en la gestión financiera y el desempeño organizacional.

Gonzales y Olán (2015) desarrollaron una investigación sobre la Influencia de la planeación estratégica como factor predictor de la gestión financiera en las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, en México, para lo cual se diseñó un instrumento para medir ambas variables, el mismo que se aplicó a directivos y due-

ños de las pymes de este municipio. La investigación tuvo entre sus principales objetivos determinar el grado de influencia de la planeación estratégica en el nivel de la gestión financiera de estas empresas, así como determinar cuál es el grado de implementación de la planeación estratégica y cuál es el nivel de gestión financiera que desarrollan las pymes en esta región. Entre los principales hallazgos, se encontró que existe una influencia significativa de la variable planeación estratégica a nivel de gestión financiera, pues la  $R^2$  corregida fue igual a 0.479%, con un valor crítico  $p$  igual a 000.

López (2005) describe tres áreas de estudio respecto de la relación existente entre planeación estratégica y desempeño.

1. Existencia de la planeación estratégica y su relación con el desempeño, donde se analizan los resultados en función de la cultura de planeación estratégica que posee la empresa, del horizonte de planeación, de la calidad del proceso y del grado de logro de objetivos.

2. Análisis del contenido de la planeación estratégica, considerando las estrategias que llevan a cabo las empresas, con un desempeño superior al promedio y tomando en cuenta la industria en la que se encuentra la organización.

3. El desempeño financiero está determinado por la relación contingente entre la estrategia y el ambiente, donde la selección de las estrategias está en función de los factores del entorno y de las capacidades de la empresa, como las habilidades directivas, la experiencia y el estilo de dirección del dueño y/o del gerente.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Introducción**

Esta investigación pretendió determinar si el grado de implementación de la planeación estratégica es predictor en la gestión financiera que se desarrolla en las OSL del ámbito adventista en México. Este capítulo presenta la siguiente estructura: (a) tipo de investigación, (b) población, (c) muestra, (d) instrumentos de medición, (e) hipótesis nulas, (f) preguntas complementarias, (g) recolección de datos y (h) análisis de datos.

#### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación, de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), puede ser de las siguientes clases: (a) de enfoque cuantitativo, si se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico; (b) descriptiva, si busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de la población a analizar; (c) de campo, si la investigación se desarrolla en el lugar donde desarrollan su actividad las entidades o sujetos; (d) transversal, si permite conocer la prevalencia de una exposición y/o resultado en una población definida en un punto específico de tiempo; y (e) explicativa, si se evalúa la posible influencia de una o varias variables independientes sobre otra

dependiente. En este sentido, la investigación que se desarrolló fue cuantitativa, descriptiva, de campo, transversal y explicativa.

### **Población**

Johnson y Kuby (2012) comentan que la población es la colección completa de individuos u objetos de interés. El estudio de la población se basa en la determinación de un grupo de posibles participantes, con el cual se desea generalizar los resultados de un estudio (Salkind, 1998).

La población que tuvo por objeto esta investigación estuvo conformada por las OSL del corporativo adventista en México, el cual está conformado por cinco uniones y estas, a su vez, están subdivididas en asociaciones y misiones religiosas, así como en diversas instituciones educativas, médicas y empresariales que desarrollan su actividad en varios sectores económicos del país.

### **Muestra**

De acuerdo con Ross (2005), se le denomina muestra al subgrupo de una población que debe ser representativa y mostrar en detalle la información del total de la población. Existen dos tipos de muestreo fundamentales; estos son el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico. En el muestreo probabilístico, “cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada para la muestra” (Kinnear y James, 1998, p. 404). En el muestreo no probabilístico, “la selección de un elemento de la población, que va a formar parte de la muestra, se basa, hasta cierto punto, en el criterio del investigador o entrevistador de campo” (Kinnear y James, 1998, p. 405). La presente investigación se hizo bajo el procedimiento de

muestreo no probabilístico, puesto que solo se entrevistó a directivos y personal del área contable de las OSL que voluntariamente desearon participar en la investigación.

Dentro del procedimiento del muestreo no probabilístico existen el muestreo por conveniencia, el muestreo por juicio y el prorratio. En el muestreo por conveniencia, el “elemento se autoselecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad.” (Kinneer y James, 1998, p. 405). En la selección, con base en la conveniencia del investigador, se escogen las unidades o los elementos que están disponibles o que son más fáciles de conseguir, según Gómez Barrantes (2010).

El tipo de muestreo aplicado en esta investigación es no probabilístico, dirigido, intencional y por conveniencia. En esta investigación se seleccionó intencionalmente al personal del área contable de las OSL del corporativo adventista en México. La muestra fue de 116 empleados y se encuestó a contadores, tesoreros, asistentes contables y cajeros que trabajan en el área contable y que tuvieron la disposición de participar. Para el desarrollo de esta investigación, se repartieron 130 instrumentos durante la reunión de contadores de las instituciones adventistas desarrollada en el año 2013, de los cuales se logró respuestas de 116 empleados.

### **Instrumento de medición**

Esta sección contiene las variables, el proceso de elaboración de los instrumentos, la validez, la confiabilidad y la operacionalización de las variables.

#### **Variables**

Las variables se clasifican como independientes y dependientes. Las independientes son aquellas que se controlan y se suponen causales, mientras que las

dependientes son aquellas que tienen que responder ante las modificaciones de las variables independientes (Grande y Abascal, 2009).

Esta sección contiene las variables dependientes e independientes.

### **Variable dependiente**

Para desarrollar esta investigación, se consideró como variable dependiente el nivel de gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México.

### **Variable independiente**

La variable independiente correspondiente a este estudio fue el grado de implementación de la planeación estratégica de las OSL del corporativo adventista en México. Otras variables consideradas como independientes fueron las variables demográficas siguientes: género, tipo de institución, número de trabajadores, antigüedad de empleados y nivel académico.

## **Elaboración de los instrumentos**

El instrumento en una investigación consiste en la selección de técnicas para la prueba de la hipótesis y se construye con base en el propósito principal de captura de datos significativos. Sus normas técnicas deben asegurar su validez y confiabilidad (Saavedra, 2001).

Para esta investigación se utilizaron dos instrumentos: el primero, para medir la planeación estratégica; y el segundo, para medir la gestión financiera. Ambos instrumentos fueron tomados de la investigación desarrollada por Gonzales y Olán (2015), quienes elaboraron dos instrumentos para medir, en forma respectiva, las variables: planeación estratégica y la gestión financiera de las de las pymes en el municipio de



Tuxtla Gutiérrez en el estado de Chiapas, México.

En la construcción de estos instrumentos se siguió el siguiente proceso:

1. Se fijó el objetivo de la investigación, se seleccionaron los sujetos participantes y se seleccionaron las fuentes de información.

2. Se analizaron algunos instrumentos utilizados para el estudio de las áreas a investigar.

3. Se seleccionaron las dimensiones de cada una de las variables.

4. Fueron analizadas cada una de las declaraciones por el investigador y los asesores, identificando aquellas que servirían para el estudio y eliminando las que tenían falta de claridad.

5. Se evaluó la claridad y pertinencia con el apoyo de expertos en cada uno de los constructos.

6. Se aplicó una prueba piloto con poblaciones similares a las del estudio.

7. Se hicieron las correcciones requeridas y se elaboraron los instrumentos definitivos.

En el apéndice A se muestra el instrumento final utilizado en la presente investigación.

### **Validez**

De acuerdo con Balestrini (1997), una vez que se han definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de estos

en relación con el problema investigado. La validez significa, ante todo, que los indicadores utilizados representan los rasgos distintivos que deben medir; es decir, que existe una correspondencia total entre indicador/escala y variable/valores (Heinemann, 2003).

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2010), “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243). Tamayo y Tamayo (1998) consideran que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato” (p. 224).

La validez del instrumento de recolección de datos de esta investigación, a veces llamada la validez lógica o racional, se realizó a través de la validez de contenido; es decir, se determinó hasta dónde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o en qué medida representan a cada elemento de un constructo.

En el desarrollo de esta investigación, el proceso de validez se llevó de la siguiente manera:

1. Se realizó un estudio exhaustivo de la bibliografía relacionada con las variables a tratar.
2. Se hicieron consultas para cerciorarse de la existencia de instrumentos ya elaborados sobre los constructos en estudio.
3. Se construyeron y adaptaron los instrumentos con base en el marco teórico y la experiencia de los asesores.
4. Se hizo evaluación por expertos que laboran en el área académica y en el ámbito empresarial.

5. Se hizo una retroalimentación con las observaciones y se procedió a la corrección de los instrumentos con el asesor principal.

6. Se aplicó una prueba piloto con la cual se midió la confiabilidad.

### **Confiabilidad**

Confiabilidad es la exactitud y estabilidad de los resultados obtenidos al aplicar un instrumento. Esta cualidad es determinable cuantitativamente según las características del instrumento (Zapata y Canet, 2008).

Al realizar el análisis de confiabilidad de acuerdo con la población muestreada, se utilizó el método alfa de Cronbach; en el instrumento que midió el nivel de planeación estratégica se obtuvo un valor de .948. El instrumento para medir el nivel de gestión financiera arrojó un valor de .919 (ver Apéndice B). Los dos valores de confiabilidad se consideraron como muy aceptables para esta investigación.

### **Operacionalización de las variables**

La operacionalización de las variables es un proceso de gran importancia que permite hacer el tránsito, que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo (o cualitativo) con que se mide (o clasifica) dicho concepto. En otras palabras, es llevar la noción desde el plano teórico al operativo y concierne al acto de medición del grado o la forma en que el concepto se expresa en una unidad de análisis específica (Silva y Luis, 1997).

En la Tabla 1 se presenta la operacionalización de algunas de las variables, en la cual se incluye la definición conceptual, la definición instrumental y la definición operacional. La operacionalización completa se encuentra en el Apéndice C.

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

Variables	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Nivel académico más alto	Nivel de formación educativa más alta, que acredita al graduado en el desempeño y ejercicio de una profesión.	La variable nivel académico se midió de la siguiente manera:  <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Posgrado	Esta variable se categorizó de la siguiente manera:  1 = Secundaria 2 = Preparatoria 3 = Licenciatura 4 = Posgrado
Años de antigüedad	Años como empleado o directivo en la organización.	La variable tiempo como empleado o directivo en la organización.  <input type="checkbox"/> 10 o menos <input type="checkbox"/> 11 a 20 <input type="checkbox"/> 21 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a más	Esta variable se codificó de la siguiente manera:  1 = 10 o menos 2 = 11 a 20 3 = 21 a 30 4 = 31 a más

**Hipótesis nulas**

Hernández Sampieri et al. (2010) señalan que la hipótesis nula es lo contrario de las hipótesis de investigación y que la constituyen proposiciones en cuanto a la relación de las variables para refutar o negar lo que la hipótesis de investigación afirma.

Esta sección incluye la hipótesis nula principal y las hipótesis nulas complementarias.

El planteamiento del problema permite formular la hipótesis nula principal y las hipótesis complementarias de esta investigación.

**Hipótesis nula principal**

La hipótesis nula principal es la siguiente:

Ho. El grado de implementación de la planeación estratégica no influye en la gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en el país de México.

#### Hipótesis complementarias

Las hipótesis complementarias al problema principal fueron las siguientes:

Ho<sub>1</sub>: No existe diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las OSL del corporativo adventista en México, según el tipo de institución.

Ho<sub>2</sub>: No existe diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las OSL del corporativo adventista en México, según los años de antigüedad de los empleados y directivos del área contable.

Ho<sub>3</sub>: No existe diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las OSL del corporativo adventista en México, según el nivel académico de los empleados y directivos del área contable.

Ho<sub>4</sub>: No existe diferencia significativa en el nivel de gestión financiera en las OSL del corporativo adventista en México, según el tipo de institución.

Ho<sub>5</sub>: No existe diferencia significativa en el nivel de gestión financiera en las OSL del corporativo adventista en México, según los años de antigüedad de los empleados y directivos del área contable.

Ho<sub>6</sub>: No existe una diferencia significativa en el nivel de gestión financiera en las OSL del corporativo adventista en México, según el nivel académico de empleados y directivos del área contable.

## Operacionalización de hipótesis nulas

Lerma (2004) menciona que un punto esencial de la factibilidad es analizar la posibilidad de operacionalización de las variables; es decir, revisar si es posible su medición y obtención de sus indicadores con facilidad.

Según Dieterich Steffan (2005), la hipótesis es un enunciado en su propio derecho, con su propia forma sintáctica y con capacidad de ser contrastada con la realidad, y que explica de forma tentativa un problema planteado.

Grajales Guerra (1996) añade que la hipótesis de investigación es la que plantea el investigador de acuerdo con su marco teórico respecto de posibles relaciones entre las variables de estudio y que son hipótesis nulas las preposiciones acerca de la relación entre variables planteadas, de maneras que niegan o refutan lo que afirman las hipótesis de investigación.

Toro y Parra (2006) dicen que la operacionalización de variables sirve para que el investigador determine de qué forma manejará o controlará la variable para que prevea las posibles acciones por desarrollar y para que, cuando elabore los instrumentos, sepa qué criterios usar si desea obtener información precisa.

En la Tabla 2 se presenta la operacionalización de algunas de las hipótesis, en la cual se incluyen las variables, el nivel de medición de cada variable y el tipo de prueba estadística utilizada. La operacionalización completa de la hipótesis se encuentra en el Apéndice D.

### **Preguntas complementarias**

Algunas preguntas complementarias al problema principal fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el grado de implementación de la planeación estratégica de las OSL (organizaciones sin fines de lucro) del corporativo adventista en México?

2. ¿Cuál es el nivel de gestión financiera de las OSL (organizaciones sin fines de lucro) del corporativo adventista en México?

Tabla 2

*Operacionalización de las hipótesis nulas*

Hipótesis	Variabes	Nivel de medición	Prueba Estadística
Ho: El grado de implementación de la planeación estratégica no influye en el nivel de gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México.	Independiente A. Grado de implementación plan estratégico.	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de regresión lineal simple. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	Dependiente B. Nivel de Gestión financiera	B. Métrica	

**Recolección de datos**

Para poder acceder a la recolección de los datos de estudio de la población, se siguieron los siguientes pasos:

1. Se realizó contacto con el coordinador de las uniones de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en México (Centro de Servicios Integrados de la IASD) y se solicitó la autorización para la aplicación del instrumento.

2. Se aplicó el instrumento en un evento nacional que convocó a todos los empleados y directivos del área contable, en julio del año 2013.

3. La aplicación del instrumento se realizó de manera grupal en un horario especial asignado para esta actividad.

### **Análisis de datos**

El análisis de los datos obtenidos del instrumento se realizó mediante el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, versión 22.0 para Windows). Las pruebas utilizadas en esta investigación fueron la  $r$  de Pearson, el análisis de varianza factorial y la técnica de regresión lineal simple.

### **Resumen**

El presente capítulo presentó el tipo de investigación. De igual manera, se consideró la población utilizada en el estudio, la muestra y las variables a investigar. Asimismo, se presentó de manera detallada la forma en la cual se llevó a cabo la elaboración de los instrumentos y el proceso de validez y confiabilidad al que fueron sometidos. Además, incluyó la operacionalización de las variables, de las hipótesis nulas y de las preguntas complementarias. También incluyó la manera en la cual fueron recolectados los datos y las pruebas o métodos utilizados para su análisis.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Introducción**

La investigación pretendió determinar si el grado de implementación de la planeación estratégica es predictor del nivel de la gestión financiera que se desarrolla en las OSL del corporativo adventista en México. El tipo de investigación fue considerada de tipo explicativa, descriptiva, de campo, cuantitativa y transversal.

Para desarrollar esta investigación, se consideró como variable dependiente el nivel de gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México. La variable independiente correspondiente a este estudio fue el grado de implementación de la planeación estratégica. Las variables demográficas consideradas como independientes fueron tipo de institución, antigüedad y nivel académico de los empleados del área contable.

En el presente capítulo se desarrollan los siguientes aspectos: (a) descripción demográfica de los sujetos, (b) prueba de hipótesis, (c) respuestas a las preguntas complementarias y (d) resumen del capítulo.

Las hipótesis de investigación fueron probadas considerando un nivel de significación  $p$  menor o igual a .05. La muestra estuvo constituida por 116 participantes, directivos y empleados del área contable de las OSL del corporativo adventista en México.

## Descripción demográfica de la muestra

A continuación se presenta un resumen de las características demográficas obtenidas mediante este estudio. Se exponen los resultados de las variables tipo de institución, años de antigüedad y nivel académico de los empleados del área contable. La información estadística descriptiva se presenta en el Apéndice E.

### Género

Los datos referidos al género en las OSL muestran que un 32.8% son del sexo femenino y un 67.2% son del género masculino. (Ver tabla 3)

Tabla 3

#### *Género de los empleados de las instituciones adventistas en México*

Sexo	F	%	% Válido	% acumulado
Mujer	38	32.8	32.8	32.8
Hombre	78	67.2	67.2	100.0
Total	116	100.0	100.0	

### Tipo de institución

Los datos referidos al tipo de institución se componen de 116 directivos y empleados del área contable de las OSL del corporativo adventista en México, distribuidos de la siguiente forma: el 29.3% correspondieron a escuelas, un 13.7% fueron de instituciones denominadas misiones, el 39.7% representaron a las asociaciones, un 7.8% provinieron de las uniones, que son los organismos de mayor nivel del corporativo adventista y un 9.5% conformaron otro tipo de OSL que desarrollan actividades vinculadas al ámbito empresarial (ver Tabla 4).

### Años de antigüedad laborados

El rango de años de antigüedad y su respectivo porcentaje de los directivos y empleados del área contable de las OSL del corporativo adventista en México fue el siguiente: de 10 a menos años, un 75%, de 11 a 20 años, el 19%; de 21 a 30 años, el 4.3% y de 31 a más años, el 1.7% (ver Tabla 5).

### Nivel académico de los empleados

En la Tabla 6 se encuentra registrada la variable de nivel académico de los directivos de las OSL del corporativo adventista en México. En ella se logra observar que el 69.9 % representa el nivel de licenciatura, ocupando el primer lugar; el nivel de posgrado ocupó el segundo lugar, con 28.4%; el nivel de preparatoria ocupó el tercer lugar, con 1.7%.

Tabla 4

#### *Tabla 4* *Tipo de institución adventista en México*

	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>%</i> <i>válido</i>	<i>%</i> <i>acumulado</i>
Escuela	34	29.3	29.3	29.3
Misión	16	13.8	13.7	43.1
Asociación	46	39.7	39.7	82.8
Unión	9	7.8	7.8	90.5
Otros	11	9.5	9.5	100.0
Total	116	100.0	100.0	

Tabla 5

*Años de Antigüedad laborados en instituciones adventistas*

	<i>F</i>	%	% válido	% acumulado
De 10 a menos años	87	75.0	75.0	75.0
De 11 a 20 años	22	19.0	19.0	94.0
De 21 a 30 años	5	4.3	4.3	98.3
De 31 a más años	2	1.7	1.7	100.0
Total	116	100.0	100.0	

Tabla 6

*Nivel Académico de los empleados de las instituciones adventistas*

	<i>F</i>	%	% Válido	% acumulado
Preparatoria	2	1.7	1.7	32.8
Licenciatura	81	69.8	69.9	71.6
Posgrado	33	28.4	28.4	100.0
Total	116	100.0	100.0	

Cantidad de Empleados

El rango de cantidad de empleados y su respectivo porcentaje del área contable de las OSL del corporativo adventista en México fue el siguiente: de 10 a menos, un 8.6%; de 11 a 50, un 66.4%; de 51 a 250, un 25% (ver Tabla 7).

Tabla 7

*Cantidad de Empleados de las instituciones adventistas en México*

	<i>F</i>	%	% válido	% acumulado
De 10 a menos	10	8.6	8.6	8.6
De 11 a 50	77	66.4	66.4	75.0
De 51 a 250	29	25.0	25.0	100.0
Total	116	100.0	100.0	

## Pruebas de hipótesis nulas

En esta sección se presentan las pruebas estadísticas de las siete hipótesis nulas formuladas para esta investigación. Las tablas con los resultados de cada una de las pruebas de hipótesis se encuentran en el Apéndice F.

### Hipótesis principal

La hipótesis nula principal es la siguiente:

H<sub>0</sub>. El grado de implementación de la planeación estratégica no influye en la gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México.

Para probar la hipótesis, se utilizó la prueba estadística de regresión lineal simple. La variable independiente fue el grado de implementación de la planeación estratégica y la variable dependiente fue el nivel de gestión financiera.

Los resultados de este proceso fueron los siguientes: la variable independiente que influye o predice (grado de implementación del plan estratégico), incluida en el análisis, explica el 45.8% de la varianza de la variable dependiente (nivel de gestión financiera), pues  $R^2$  corregida es igual a .458. El estadístico  $F$ , que es igual a 98.24, contrasta la hipótesis nula de que el valor poblacional de  $R$  es 0. El valor del nivel crítico  $p$  igual a .000 indica que existe influencia significativa. Los resultados de este análisis ANOVA permiten concluir que la variable grado de implementación de la planeación estratégica es predictor del nivel de gestión financiera en las OSL del corporativo adventista en México. Con base en los resultados anteriores, se rechazó la hipótesis nula.

Los coeficientes no estandarizados  $B_k$ , arrojados por la técnica de regresión, fueron los siguientes:  $B_0$  igual a 1.146 y  $B_1$  igual a .650; con estos valores se construye

una ecuación de regresión mínimo cuadrática: gestión financiera = 1.146 + .650 (planeación estratégica).

La planeación estratégica resultó ser una variable influyente que predice en forma positiva y fuerte la gestión financiera (beta estandarizada igual a .680 y  $p$  igual a .000).

### Hipótesis complementarias

A continuación se presentan las hipótesis complementarias de la presente investigación.

#### **Hipótesis nula 1**

$H_{01}$ : No existe diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las OSL del corporativo adventista en México, según el tipo de institución.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es el tipo de institución y la variable dependiente es el grado de implementación del plan estratégico.

Para analizar esta hipótesis, se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .381 > .05$ ) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de implementación del plan estratégico. Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula.

Los valores de las medias aritméticas del grado de implementación del plan estratégico fueron los siguientes: en escuelas fue de 3.66; en las misiones fue de 3.56;

en las asociaciones fue de 3.61; en las uniones fue de 3.76 y en otros fue de 3.41.

### **Hipótesis nula 2**

H<sub>02</sub>: No existe diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las OSL del corporativo adventista en México, según años de antigüedad de los empleados y directivos del área contable.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es años de antigüedad de los empleados de las OSL del corporativo adventista y la variable dependiente es el grado de implementación de la planeación estratégica. Para analizar esta hipótesis, se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .428 > .05$ ) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de implementación de la planeación estratégica.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del grado de implementación de la planeación estratégica fueron los siguientes: de 10 o menos años fue de 3.69; de 11 a 20 años fue de 3.32; de 21 a 30 años fue de 3.55 y de 31 o más años fue de 3.50.

### **Hipótesis nula 3**

H<sub>03</sub>: No existe diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las OSL del corporativo adventista en México, según el nivel académico de los empleados y directivos del área contable.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es el nivel académico de los directivos y la variable dependiente es el grado de implementación de la

planeación estratégica. Para analizar esta hipótesis, se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .830 > .05$ ) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de implementación de la planeación estratégica.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del grado de implementación de la planeación estratégica fueron los siguientes: en la preparatoria fue de 3.35; en la licenciatura fue de 3.54 y en el posgrado fue de 3.80.

#### **Hipótesis nula 4**

$H_{04}$ : No existe una diferencia significativa en el nivel de Gestión financiera, en las OSL del corporativo adventista en México, según tipo de institución.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es el tipo de institución de las OSL del corporativo adventista en México.

La variable dependiente es el nivel de gestión financiera. Para analizar esta hipótesis, se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .459 > .05$ ) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de gestión financiera.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del nivel de gestión financiera fueron los siguientes: para escuelas fue de 3.52; para misiones fue de 3.69; para asociaciones fue de 3.55; para uniones fue de 3.25 y para otros fue de 3.08.



### **Hipótesis nula 5**

Ho<sub>5</sub>: No existe diferencia significativa en el nivel de gestión financiera en las OSL del corporativo adventista en México, según los años de antigüedad de los empleados y directivos del área contable.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es años de antigüedad de los empleados del área contable de las OSL del corporativo adventista en México.

Para analizar esta hipótesis, se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F (p = .546 > .05)$  muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de gestión financiera.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del nivel de gestión financiera fueron los siguientes: de 10 o menos años fue de 3.57; de 11 a 20 años fue de 3.27; de 21 a 30 años fue de 3.47 y de 31 o más años fue de 2.81.

### **Hipótesis nula 6**

Ho<sub>6</sub>: No existe diferencia significativa en el nivel de gestión financiera en las OSL del corporativo adventista en México, según el nivel académico de empleados y directivos del área contable.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es el nivel académico de los empleados y directivos del área contable.

La variable dependiente es el nivel de gestión financiera. Para analizar esta hipótesis, se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .662 > .05$ ) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de gestión financiera.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del nivel de gestión financiera fueron los siguientes: de preparatoria fue de 3.44; de licenciatura fue de 3.47 y de posgrado fue de 3.55.

### **Preguntas complementarias**

En esta sección se mencionan las respuestas de las preguntas complementarias planteadas en el estudio. En el Apéndice G se encuentran las tablas correspondientes.

Algunas preguntas complementarias al problema principal fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el grado de implementación de la planeación estratégica de las OSL del corporativo adventista en México?.

Mediante el análisis de datos de los 116 participantes, se obtuvo una media aritmética para la variable grado de implementación de 3.61. La desviación típica correspondió a .79

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento, se obtuvo una evaluación de la variable grado de implementación de la planeación en el rango de *a veces se realiza a casi siempre se realiza*.

Basados en la media aritmética, se encontró que los aspectos mejor evaluados en el grado de implementación de la planeación estratégica fueron los siguientes: (a) “se lleva a cabo la formulación de planes estratégicos” (4.03); (b) “se asignan recursos

para la elaboración de planeación estratégica” (3.95); (c) “se definen objetivos anuales, semestrales y mensuales” y (d) “se define formalmente la misión, visión y valores” (3.90).

Del mismo modo, basados en la media aritmética, se encontró que los aspectos evaluados más bajos en el grado de implementación de la planeación estratégica fueron los siguientes: (a) “la misión es usada para monitorear el desempeño” (3.03); (b) “periódicamente se realiza un análisis de las amenazas y oportunidades externas” (3.08) y (c) “periódicamente se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades internas” (3.22).

2. ¿Cuál es el nivel de gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México?

Mediante el análisis de datos de los 116 participantes encuestados, se obtuvo una media aritmética para la variable nivel de gestión financiera fue de 3.50. La desviación típica correspondió a .75

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento, se obtuvo una evaluación entre *a veces* y *casi siempre* en la variable nivel de gestión financiera en la ejecución de tareas evaluadas en el instrumento.

Basados en la media aritmética, se determinó que los aspectos mejor evaluados del nivel de gestión financiera por las OSL del corporativo adventista en México fueron los siguientes: (a) “se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros” (4.34); (b) “se toman en cuenta los resultados financieros de ejercicios anteriores para desarrollar planes financieros” (4.16); (c) “se desarrollan planes financieros” (4.16); (d) “establece el departamento financiero objetivos específicos para lograr las variables

financieras” (4.15) y (e) “se cuenta con un documento impreso del plan financiero” (4.05).

Basados en la media aritmética, se encontró que los aspectos evaluados más bajos en el nivel de gestión financiera por las OSL del corporativo adventista en México fueron los siguientes: (a) “se analizan posibilidades de financiamiento en moneda extranjera” (2.60); (b) “se invierte en Instrumentos financieros a largo plazo” (2.64); (c) “se suele planificar el uso de financiamiento para las operaciones a largo plazo a través de instituciones privadas” (2.97); (d) “se utilizan métodos dinámicos de evaluación de inversiones” (2.97) y (e) “se establecen políticas de recompensa para estimular el logro de las metas financieras” (2.97).

### **Resumen**

En este capítulo se presentaron los resultados obtenidos de la investigación.

Se hizo uso de los datos recolectados y se presentaron en diferentes tablas, las cuales muestran los datos demográficos obtenidos de la aplicación de las 116 encuestas, así como las pruebas a las que se sometieron las hipótesis nulas. Además, se dieron a conocer los resultados de las mismas. También se dio respuesta a las preguntas complementarias formuladas en el estudio.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La presente investigación ha tenido como finalidad principal, determinar si la implementación de planeación estratégica influye en el nivel de gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México.

Este estudio se realizó con una muestra de 116 participantes, directivos y empleados del área contable de las OSL del corporativo adventista en México. La investigación fue de tipo explicativa, descriptiva, de campo, cuantitativa y transversal. Las variables principales a estudiar fueron el grado de implementación de la planeación estratégica y el nivel de gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México; y las variables demográficas a estudiar fueron las siguientes: tipo de institución, antigüedad y nivel académico de los empleados del área contable.

El informe de los resultados fue organizado en cinco capítulos:

El Capítulo I mostró los antecedentes sobre planeación estratégica y gestión financiera, así como las investigaciones que se han desarrollado dentro de estas áreas. Se hizo el planteamiento y declaración formal del problema de investigación, se dio una definición de términos, se plantearon hipótesis, preguntas complementarias, objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos y marco filosófico.

El Capítulo II presentó el desarrollo del marco teórico, donde se analizaron los

aspectos más relevantes y las posiciones teóricas de los distintos autores sobre los temas de planeación estratégica y gestión financiera.

El Capítulo III describió el marco metodológico. Se explicó el tipo de investigación, la población y la muestra. También se describieron los instrumentos de medición, se presentaron las variables de estudio y su operacionalización, la validez y confiabilidad de los instrumentos, las hipótesis nulas y su operacionalización. Finalmente, se presentaron las preguntas complementarias, la recolección de datos y el análisis de datos.

En el Capítulo IV se presentaron los resultados obtenidos mediante las pruebas estadísticas correspondientes a los datos recolectados en las encuestas. Se presentan las variables demográficas, la prueba de hipótesis, las preguntas complementarias y, finalmente, el resumen del capítulo.

Capítulo V. En este capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegó, así como la discusión presentada por el investigador y algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

## **Conclusiones**

En esta sección se presentan las conclusiones sobre la declaración del problema, sobre las hipótesis complementarias y sobre las preguntas de investigación.

### **Sobre la declaración del problema**

La presente investigación tuvo como objetivo determinar si el grado de implementación de la planeación estratégica es predictor del nivel de la gestión financiera que se desarrolla en las OSL del corporativo adventista en México.

Conforme a la muestra considerada y con el apoyo de las técnicas estadísticas, se logró determinar que la variable grado de implementación de la planeación estratégica predice de una manera significativa el nivel de gestión financiera. Si las OSL del corporativo adventista en México implementan en alto grado la planeación estratégica, podrán lograr un nivel *alto* de gestión financiera.

#### Sobre las hipótesis complementarias

En esta sección se presentan las conclusiones de las hipótesis complementarias, de acuerdo con las variables.

#### **Planeación estratégica y tipo de institución**

El tipo de institución de las OSL del corporativo adventista en México no generó diferencia en el grado de implementación de la planeación estratégica. Los resultados mostraron que las escuelas, misiones, asociaciones, uniones y otros obtuvieron una medida equivalente a *medio* y *alto* en el grado de implementación de la planeación estratégica.

#### **Planeación estratégica y años de antigüedad en el puesto**

Para esta hipótesis, se concluyó que los años de antigüedad no generan ninguna diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica. Es decir, no es relevante si los empleados de las OSL del corporativo adventista en México tienen menos de 10 años o más de 31 años de servicio en las instituciones. El nivel de implementación de la planeación estratégica fue equivalente en la escala de Likert de *medio* a *alto* en las OSL del corporativo adventista en México.

### **Planeación estratégica y nivel académico**

Habiendo realizado el análisis correspondiente, se concluyó que el nivel académico de los empleados de las OSL del corporativo adventista en México no genera ninguna diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica. Los grupos con un nivel educativo de preparatoria, licenciatura y posgrado se ubican en un nivel de medida entre *medio* y *alto* en el grado de implementación de la planeación estratégica.

### **Gestión financiera y tipo de Institución**

Hecho el análisis de la hipótesis que considera el nivel de gestión financiera y el tipo de institución de las OSL del corporativo adventista en México, se observó que no existe diferencia significativa en el nivel de gestión financiera según el tipo de institución de las OSL del corporativo adventista en México. El promedio de gestión financiera de las escuelas, misiones, asociaciones, uniones y otros se ubica entre *medio* y *alto*.

### **Gestión financiera y años de antigüedad en el puesto**

Después de realizar el análisis correspondiente, se concluyó que los años de antigüedad en el puesto no generan ninguna diferencia significativa en el nivel de gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México, por lo que todos los grupos de años de servicio se pueden ubicar en un nivel de medida equivalente de *medio a alto*.



## **Gestión financiera y nivel académico**

Para esta hipótesis, se concluyó que la variable nivel académico de empleados y directivos de las OSL del corporativo adventista en México, no generó una diferencia significativa en el nivel de gestión financiera de las OSL. Todos los directivos y empleados con preparatoria, licenciatura o posgrado lograron un promedio equivalente a entre *medio* y *alto* en todas las OSL del corporativo adventista en México.

### **Conclusiones con base en las preguntas complementarias**

Con las dos preguntas formuladas para esta investigación, se pretendió conocer el grado de implementación de la planeación estratégica y el nivel de gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México. Mediante los instrumentos aplicados, se obtuvo la siguiente información:

En cuanto al grado de implementación estratégica, se pudo observar que las OSL del corporativo adventista en México tuvieron una evaluación equivalente a entre *medio* y *alto* (3.61).

En relación con el nivel de gestión financiera las OSL del corporativo adventista en México, lograron un resultado de entre *medio* y *alto* (3.50).

## **Discusión**

El objetivo principal de esta investigación ha sido analizar si el grado de implementación de la planeación estratégica influye en el nivel de gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México, mediante un instrumento que permitió medir ambas variables.

Los resultados obtenidos demuestran que existe una influencia lineal positiva y significativa de la implementación del plan estratégico en la gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México; esto muestra la importancia que tiene el plan estratégico en las organizaciones.

La misión, los objetivos de las empresas, las acciones necesarias para cumplirlos, así como las actividades individuales del plan estratégico, son traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación y ejecución del plan estratégico (MacLeod et al., 2002).

Acorde con estos hallazgos relacionados con la influencia de la planeación estratégica sobre la gestión financiera, Branka y Bostjan (2004) encontraron que sí existe relación entre la planeación estratégica y el crecimiento de las organizaciones, medido como aumento en la rentabilidad y en la participación del mercado.

En ese mismo sentido, Allson y Kaye (2005), al considerar la importancia de la planeación estratégica en las organizaciones no lucrativas como una fuente de orientación para los gerentes en la gestión de sus instituciones, afirman que las organizaciones necesitan un plan empresarial que les ayude a lograr un mejor desempeño en la gestión de sus negocios.

No hay duda de que la planeación estratégica es un proceso participativo, sistemático y continuo que ayuda a una organización a enfocar sus actividades en el alcance de su misión y a asegurar a sus miembros que están trabajando hacia una misma meta; este proceso permite anticipar el curso de acción que debe ser adoptado para alcanzar una situación deseada para mantener su rumbo competitivo (McLeod et

al., 2002).

Los resultados de este trabajo sostienen que la planeación estratégica ejerce un impacto positivo en el desempeño de la organización. La variable predictora o influyente (grado de implementación de la planeación estratégica) analizada en esta investigación explicó el 45.8% de la varianza de la variable dependiente (nivel de gestión financiera), pues  $R^2$  corregida fue igual a .458. El valor estadístico  $F$  es igual a 98.24, contrastando la hipótesis nula de que el valor poblacional de  $R$  es 0. El valor del nivel crítico  $p$  igual a .000 indica que existe influencia significativa. La planeación estratégica resultó ser una variable predictora *positiva y fuerte* de la gestión financiera ( $\beta = .680$ ,  $p = .000$ ).

Kaplan y Norton (2003) mencionan que la planeación estratégica es el marco conceptual en el cual se sustenta la razón de ser de las organizaciones y que está integrado por la misión, la visión y los objetivos y valores que definen la identidad de cada organización; debe estar alineado con los objetivos particulares de sus integrantes y, en todo caso, debe ser conocido por todos y cada uno de ellos.

Basados en la media aritmética, se encontró que los aspectos mejor evaluados en el grado de implementación de la planeación estratégica fueron los siguientes: (a) “se lleva a cabo la formulación de planes estratégicos” (4.03); (b) “se asignan recursos para la elaboración de la planeación estratégica” (3.95); (c) “se definen objetivos anuales, semestrales y mensuales” y (d) “se define formalmente la misión, la visión y los valores” (3.90).

Los aspectos evaluados con más bajo promedio en cuanto al grado de implementación de la planeación estratégica por parte de las OSL del corporativo adventista

en México fueron los siguientes: (a) “periódicamente se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades internas” (3.22); (b) “periódicamente se realiza un análisis de las amenazas y oportunidades externas” (3.08) y (c) “la misión es usada para monitorear el desempeño” (3.03).

Los resultados demostraron que las OSL del corporativo adventista en México desarrollan la planeación estratégica siguiendo el proceso básico para su implementación, dando más importancia a los temas claves del proceso; como la formulación de planes estratégicos, la asignación de recursos (financieros, de personal y de tiempo) para la elaboración de la planeación estratégica, la definición de objetivos anuales, semestrales y mensuales y la definición formal de la misión, la visión y los valores.

Los resultados también permiten apreciar las debilidades del proceso de implementación de la planeación que afrontan las OSL del corporativo adventista en México.

En los aspectos que fueron evaluados con promedio más bajo se puede notar que estos reflejan la falta de un proceso más analítico y participativo, en el análisis FODA y en el uso de la misión para monitorear el desempeño institucional. Tal como lo menciona Gómez Barrantes (2010), quien al abordar una de las escuelas de planeación estratégica de las organizaciones pequeñas -como son algunas de las OSL adventistas- menciona que en estas generalmente no existe un grupo o departamento formal encargado de la planeación estratégica que lidere un proceso analítico y participativo, por lo que este proceso resulta crítico y dificultoso y requiere un alto grado de intervención de los directivos.

La gestión financiera en las OSL, como en todo tipo de organización, se centra en el estudio de tres funciones fundamentales de la dirección financiera: la planeación

financiera, la toma de decisiones de inversión y la toma de decisiones de financiamiento. Dentro de este esquema de funciones, Solomon (2010) plantea estas tres cuestiones que conforman el objetivo de la función financiera: ¿cuáles son los activos específicos que debe adquirir una organización?, ¿qué volumen de inversiones debe tener una organización? y ¿cómo financiar sus necesidades de capital?

Operativamente, la gestión financiera se define como un proceso institucional, que parte de la formulación de la estrategia organizacional, y comprende diseño de objetivos, selección de estrategias, políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos de control relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando sus implicaciones tanto para el corto como para el largo plazo (Brealey et al., 2013; Suárez, 2003).

La gestión o administración financiera esencialmente es una combinación de contabilidad y economía. En primer lugar, la gerencia financiera utiliza la información contable y en segunda instancia, se apoya en los principios económicos como guía para la toma de decisiones financieras que favorezcan los intereses de la organización, y que agrega valor a una firma (Didier, 2013).

Basados en la media aritmética, se determinó que los aspectos mejor evaluados del nivel de gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México fueron los siguientes: (a) “se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros” (4.34); (b) “se toman en cuenta los resultados financieros de ejercicios anteriores para desarrollar planes financieros” (4.16) y (c) “se desarrollan planes financieros” (4.15).

Estos resultados muestran el enfoque financiero que abordan las OSL del corporativo adventista en México para lograr una mejor gestión de los recursos de sus

negocios, y es concordante con lo expuesto por Brealey et al. (2013), Díez de Castro y López Pascal (2001) y Suárez (2003), para quienes la gestión financiera se centra en el desarrollo de procesos de planificación y control en la función financiera y en el establecimiento de parámetros para la toma de decisiones de corto y largo plazo; esto implica tomar en cuenta los resultados de ejercicios anteriores, diseñar presupuestos, planificar la inversión y el financiamiento, desarrollar planes financieros y asignar responsables para el cumplimiento de los objetivos financieros con el fin de darle forma a la posición futura de la empresa (Besley y Brigham, 2009).

Basados en la media aritmética, se encontró que los aspectos evaluados más bajo en el nivel de gestión financiera por las OSL del corporativo adventista en México fueron los siguientes: (a) “se realiza un análisis detallado de las distintas alternativas de inversión, comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo” (2.98); (b) “se utilizan métodos dinámicos de evaluación de las inversiones” (2.97); (c) “se suele planificar el uso de financiamiento para las operaciones a largo plazo a través de instituciones privadas” (2.97); (d) “se invierte en instrumentos financieros a largo plazo” (2.63) y (e) “se analizan posibilidades de financiamiento en moneda extranjera ” (2.60). Todos estos resultados reflejan una debilidad de interacción de las OSL del corporativo adventista en México con los mercados financieros o los mercados del dinero y de capital, aspecto muy importante de la gestión financiera, de acuerdo con Besley y Brigham (2009), quienes afirman que los directivos financieros deben tratar con los mercados financieros del dinero y capitales donde se negocian y se obtienen fondos para financiar proyectos de inversión. Aunque estas apreciaciones están orientadas a empresas u organizaciones con fines de lucro, las OSL, en la parte que corresponde a su desarrollo

financiero, necesitan interactuar en algún grado con estos mecanismos de financiamiento e inversión. También tienen que ver con la visión a largo plazo de la gestión financiera, relacionados con la inversión que genera crecimiento y desarrollo, así como el financiamiento y el uso de técnicas de presupuesto de capital; esta situación es estudiada por Gitman (2007), quien considera como una de las principales actividades de la gestión financiera la toma de decisiones de inversión y financiamiento que tendrán efecto en el valor general de la empresa.

Los resultados de la investigación permiten comprobar que las OSL del corporativo adventista en México implementan la planeación estratégica de acuerdo con sus limitaciones y recursos, y esto contribuye en un nivel muy importante en el desarrollo de su gestión financiera. Los aportes teóricos permiten apreciar que las herramientas de gestión aplicables a las grandes empresas y corporaciones también son efectivas para mejorar la competitividad y el desempeño de las OSL del corporativo adventista en México.

### **Recomendaciones**

Con los resultados obtenidos por medio de la investigación en cuanto a la planeación estratégica y su influencia en la gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México, y de acuerdo con los aportes y apreciaciones mostrados en esta investigación que relaciona estas variables, es conveniente realizar las siguientes recomendaciones.

A los administradores de las OSL del  
corporativo adventista en México

Aun cuando se desarrollan planes estratégicos, se asignan recursos para ellos,

se establecen objetivos periódicamente y existe una buena definición de misión, visión y valores, las actividades de planeación estratégica en las OSL del corporativo adventista requieren de un proceso más participativo y sistemático, para que la misión y la visión se conviertan en una fuerza de mayor alcance en la gestión.

Por ello se ofrecen las siguientes recomendaciones:

1. Utilizar la misión institucional de una manera más efectiva para monitorear el desempeño organizacional.

2. Implementar un mejor análisis FODA, especialmente el análisis externo, que oriente a la organización a elaborar planes estratégicos que permitan adaptarse mejor a los cambios y anticiparse a las tendencias del mundo moderno.

3. Elaborar planes financieros con visión a largo plazo, integrados a los planes estratégicos, que consideren las inversiones en gastos de capital – equipamiento y desarrollo de infraestructura- a fin de posibilitar un mejor desarrollo económico y financiero de las OSL.

4. Capacitar en herramientas financieras de largo plazo para un mejor aprovechamiento de los recursos externos para financiamiento de proyectos, debidamente evaluados con las técnicas de presupuesto de capital.

#### Para futuras investigaciones

1. Replicar el estudio periódicamente, actualizando el instrumento de acuerdo con las circunstancias de las organizaciones.

2. Realizar estudios comparativos entre instituciones del mismo tipo en el territorio de la DIA



3. Realizar estudios sobre la gestión de las escuelas y asociaciones adventistas de México, dada la magnitud de instituciones activas.

**APÉNDICE A**

**INSTRUMENTO**

## Instrumento

# UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

## Maestría en Administración



### I. INSTRUCCIONES GENERALES

Esta es una investigación que está diseñada para conocer cuál es el nivel de influencia que tiene la elaboración y desarrollo de la Planeación estratégica en la gestión financiera de las Instituciones Adventistas de México. **La información que se le pide es totalmente anónima y confidencial y no compromete en nada su estabilidad laboral. Por eso NO debe anotar su nombre en ningún lugar.** Los datos son para una investigación académica que busca mejorar la gestión Administrativa y financiera de las Instituciones Adventistas de México. Por lo tanto, es vital que al contestar lo haga con total honestidad. Lea cuidadosamente cada una de las declaraciones y marque con una cruz (x) el número que mejor corresponda a su respuesta.

### II. DATOS GENERALES

<b>Género:</b>	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Masculino			
<b>Edad:</b>	<input type="checkbox"/> 30 o menos	<input type="checkbox"/> 31 – 40 años	<input type="checkbox"/> 41 – 50 años	<input type="checkbox"/> 51 o más	
<b>Máximo Nivel Académico:</b>	<input type="checkbox"/> Secundaria o técnica	<input type="checkbox"/> Preparatoria	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Posgrado	
<b>Tipo de Institución:</b>	<input type="checkbox"/> Escuela	<input type="checkbox"/> Misión	<input type="checkbox"/> Asociación	<input type="checkbox"/> Unión	<input type="checkbox"/> Otros (especificar)
<b>Número de Empleados:</b>	<input type="checkbox"/> 0-10	<input type="checkbox"/> 11-50	<input type="checkbox"/> 51-100		
<b>Puesto o Cargo que desempeña:</b>	_____	<b>Antigüedad en el puesto:</b>	_____ años.	<b>Carrera / Especialidad</b>	_____

### III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación aparece una serie de declaraciones relacionadas a la planeación Estratégica. En cada una de ellas debe manifestar, marcando con una cruz (x), el nivel de coincidencia de las acciones que se llevan a cabo en la institución donde usted labora. Por favor, responda de acuerdo con la escala indicada a continuación:

1	2	3	4	5
Nunca se realiza	Casi Nunca se realiza	A veces se realiza	Casi Siempre se realiza	Siempre se realiza

<b>Acciones Normativas,</b> En la institución:	1	2	3	4	5
Se definen formalmente la misión, visión, valores.					
La misión, visión, valores son conocidos por todo el personal					
La misión es usada para monitorear el desempeño.					
Se definen políticas y procedimientos.					
Las acciones son coherentes con la Misión, visión y valores.					
<b>Acciones Operativas,</b> En la institución:					
Se lleva a cabo la formulación de planes estratégicos.					
Se asignan recursos (financieros, personal, tiempo) para la elaboración de la planeación estratégica					
Se definen estrategias periódicamente.					
Se definen objetivos anuales, semestrales, mensuales.					
Se consideran las fuerzas y debilidades al diseñar la planeación estratégica.					
Se definen programas para cumplir los objetivos.					
Se asigna algún responsable para cada objetivo que se define.					
<b>Acciones de Evaluación y control,</b> En la institución:					
Periódicamente se evalúan los resultados.					
Las actividades diarias ayudan a lograr la misión.					
Se Definen indicadores de control para el cumplimiento de los objetivos.					
Periódicamente se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades internas.					
Periódicamente se realiza un análisis de las amenazas y oportunidades externas.					

**II. DATOS IV. GESTIÓN FINANCIERA**

A continuación aparece una serie de declaraciones relacionadas con la Gestión Financiera. En cada una de ellas debe manifestar, marcando con una cruz (x), la medida que usted percibe sobre las acciones desarrolladas para la administración de la gestión financiera en la empresa que labora. Por favor, responda de acuerdo con la escala indicada a continuación:

1	2	3	4	5
Nunca se realiza	Casi Nunca se realiza	A veces se realiza	Casi Siempre se realiza	Siempre se realiza

<b>Planeación y evaluación Financiera</b>	1	2	3	4	5
Se desarrollan planes financieros.					
Participa activamente el departamento financiero en el diseño y ejecución de los planes estratégicos					
Se toman en cuenta los resultados financieros de ejercicios o periodos anteriores para desarrollar los planes financieros.					
Se diseñan programas para cumplir con los planes financieros.					
Se diseñan políticas para cumplir con los planes financieros.					
Se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros.					
Establece el departamento financiero objetivos específicos para lograr las variables financieras (inversiones y financiamiento).					
Se establece dentro del plan financiero las acciones correctivas a ejecutar en caso de presentarse desviaciones.					
Se aplican las acciones correctivas previstas en el plan al presentarse desviaciones.					
Se cuenta con un documento impreso del plan financiero.					
Se planifica anticipadamente las inversiones a realizar para el logro de algún objetivo específico establecido por el departamento financiero.					
Se suele planificar la necesidad de Financiamiento a través de instituciones financieras y Bancos.					
Se miden los resultados financieros.					
Se establecen políticas de recompensa para estimular el logro de las metas financieras.					
Se asignan los responsables para el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes financieros.					
Se asignan los responsables del uso de los recursos asignados al plan financiero.					
Las desviaciones ocurridas en el plan ejecutado sirven como referencia para los planes futuros.					
Se realizan análisis de las Razones Financieras que miden la Liquidez.					
Se realizan análisis de las Razones Financieras que miden la Eficiencia de la empresa en la administración de sus activos.					

Se utilizan los resultados de los análisis de las razones financieras para orientar la toma de decisiones.					
Se Suele Planificar el uso de financiamiento para las operaciones a largo plazo a través de instituciones privadas.					
<b>Gestión de la inversión</b>					
Se realiza un análisis detallado de las distintas alternativas de inversiones comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo.					
Se planifica anticipadamente el reemplazo de planta y equipo obsoleto, desgastado o por antigüedad.					
Se Utilizan métodos dinámicos de evaluación de las inversiones.					
Se invierte en Instrumentos financieros a largo plazo.					
Se toma en cuenta los porcentajes Deuda/Capital propio para financiar sus inversiones.					
Se elaboran proyectos para sustentar la inversión a largo plazo					

<b>Gestión del Financiamiento</b>					
Se analizan costos de los intereses de la institución financiera antes de solicitar algún crédito.					
Se analizan las alternativas de financiamiento a largo plazo para impulsar la inversión en el crecimiento y la expansión de la institución.					
Se analiza el uso de las utilidades retenidas de periodos anteriores como fuente financiamiento para las operaciones a largo plazo					
Se suele usar solo los recursos propios como fuente de financiamiento por su fácil acceso					
Se analizan posibilidades de financiamiento en moneda extranjera.					

## **APÉNDICE B**

### **ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

## Confiabilidad de los instrumentos

### Planeación estratégica

#### Resumen del procedimiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	116	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	116	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.948	17

### Gestión financiera

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	116	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	116	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.919	32



## **APÉNDICE C**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

Variables	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Tipo de institución del Corporativo Adventista	El termino institución es recurrentemente utilizado para designar a aquellos organismos que preeminentemente desempeñan una función de interés público, especialmente educativa, cultural o benéfica	La variable tipo de institución <input type="checkbox"/> Escuela <input type="checkbox"/> Misión <input type="checkbox"/> Asociación <input type="checkbox"/> Unión <input type="checkbox"/> Otros	Esta variable se codifico de la siguiente manera:  1 = Escuela 2 = Misión 3 = Asociación 4 = Unión 5 = Otros
Años de antigüedad	Años como empleado o directivo en la organización.	La variable tiempo como empleado o directivo en la organización.  <input type="checkbox"/> 10 o menos <input type="checkbox"/> 11 a 20 <input type="checkbox"/> 21 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a más	Esta variable se codificó de la siguiente manera:  1 = 10 o menos 2 = 11 a 20 3 = 21 a 30 4 = 31 a más
Nivel académico más alto	Nivel de formación educativa más alta, que acredita al graduado en el desempeño y ejercicio de una profesión.	La variable nivel académico se midió de la siguiente manera:  <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Posgrado	Esta variable se categorizó de la siguiente manera:  1 = Secundaria 2 = Preparatoria 3 = Licenciatura 4 = Posgrado
Cantidad de empleados	Número de empleados que tiene la institución	La variable número de empleados  <input type="checkbox"/> 0 a 10 <input type="checkbox"/> 11 a 50 <input type="checkbox"/> 51 a 100	Esta variable se codifico de la siguiente manera:  1 = 0 a 10 2 = 11 a 50 3 = 51 a 100

## Operacionalización de las variables

VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Planeación Estratégica	Es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Nunca se realiza            2 = Casi Nunca se realiza            3 = A veces se realiza            4 = Casi Siempre se realiza            5 = Siempre se realiza</p> <p>Los ítems de medición para la variable grado de implementación de la planeación estratégica fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se definen formalmente la misión, visión, valores.</li> <li>2. La misión, visión, valores son conocidos por todo el personal</li> <li>3. La misión es usada para monitorear el desempeño.</li> <li>4. Se definen políticas y procedimientos.</li> <li>5. Las acciones son coherentes con la misión, visión y valores.</li> <li>6. Se lleva a cabo la formulación de planes estratégicos.</li> <li>7. Se asignan recursos (financieros, personal, tiempo) para la elaboración de la planeación estratégica</li> <li>8. Se definen estrategias periódicamente.</li> <li>9. Se definen objetivos anuales, semestrales, mensuales.</li> <li>10. Se consideran las fuerzas y debilidades al diseñar la planeación estratégica.</li> <li>11. Se definen programas para cumplir los objetivos.</li> <li>12. Se asigna algún responsable para cada objetivo que se define.</li> <li>13. Periódicamente se evalúan los resultados.</li> <li>14. Las actividades diarias ayudan a lograr la misión.</li> <li>15. Se Definen indicadores de control para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>16. Periódicamente se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades internas.</li> <li>17. Periódicamente se realiza un análisis de las amenazas y oportunidades externas.</li> </ol>	<p>Para conocer el nivel del indicador grado de implementación de la planeación estratégica, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los diecisiete ítems, de la cual se obtuvo la media aritmética.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó a la siguiente escala:</p> <p>1 = Nunca            2 = Casi nunca            3 = A veces            4 = Casi siempre            5 = Siempre</p>

## Operacionalización de las variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Gestión Financiera	Proceso empresarial que comprende el diseño de objetivos financieros, políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos relacionadas con las decisiones de inversión y financiamiento.	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Nunca se realiza            2 = Casi Nunca se realiza            3 = A veces se realiza            4 = Casi Siempre se realiza            5 = Siempre se realiza</p> <p>Los ítems de medición para la variable gestión financiera fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se desarrollan planes financieros.</li> <li>2. Participa activamente el departamento financiero en el diseño y ejecución de los planes estratégicos</li> <li>3. Se toman en cuenta los resultados financieros de ejercicios o periodos anteriores para desarrollar los planes financieros.</li> <li>4. Se diseñan programas para cumplir con los planes financieros.</li> <li>5. Se diseñan políticas para cumplir con los planes financieros.</li> <li>6. Se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros.</li> <li>7. Establece el departamento financiero objetivos específicos para lograr las variables financieras.</li> <li>8. Se establece dentro del plan financiero las acciones correctivas a ejecutar en caso de presentarse desviaciones.</li> <li>9. Se aplican las acciones correctivas previstas en el plan al presentarse desviaciones.</li> <li>10. Se cuenta con un documento impreso del plan financiero.</li> <li>11. Se planifica anticipadamente las inversiones a realizar para el logro de algún objetivo específico establecido por el departamento financiero.</li> <li>12. Se suele planificar la necesidad de Financiamiento a través de instituciones financieras y Bancos.</li> <li>13. Se miden los resultados financieros.</li> <li>14. Se establecen políticas de recompensa para estimular el logro de las metas financieras.</li> <li>15. Se asignan responsables para el cumplimiento de objetivos establecidos en los planes financieros.</li> <li>16. Se asignan los responsables del uso de los recursos asignados al plan financiero.</li> </ol>	<p>Para conocer el nivel del indicador nivel de gestión financiera percibido, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los treinta y dos ítems, de la cual se obtuvo la media aritmética.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó a la siguiente escala:</p> <p>1 = Nunca            2 = Casi nunca            3 = A veces            4 = Casi siempre            5 = Siempre</p>

- 
17. Las desviaciones ocurridas en el plan ejecutado sirven como referencia para los planes futuros.
  18. Se realizan análisis de las Razones financieras que miden la liquidez.
  19. Se realizan análisis de las Razones Financieras que miden la Eficiencia de la institución en la administración de sus activos.
  20. Se utilizan los resultados de los análisis de las razones financieras para orientar la toma de decisiones.
  21. Se suele planificar el curso de financiamiento para las operaciones a largo plazo a través de instituciones privadas.
  22. Se realiza un análisis detallado de las distintas alternativas de inversión comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo.
  23. Se planifica anticipadamente el reemplazo de planta y equipo obsoleto, desgastado o por antigüedad.
  24. Se utilizan métodos dinámicos de evaluación de las inversiones.
  25. Se invierte en instrumentos financieros a largo plazo.
  26. Se toma en cuenta los porcentajes Deuda/Capital propio para financiar sus inversiones.
  27. Se elaboran proyectos para sustentar la inversión
  28. Se analizan costos de los intereses de la institución financiera antes de solicitar algún crédito.
  29. Se analizan las alternativas de financiamiento a largo plazo para impulsar la inversión en el crecimiento y la expansión de la institución.
  30. Se analiza el uso de las utilidades retenidas de periodos anteriores como fuente de financiamiento para las operaciones a largo plazo.
  31. Se suele usar solo los recursos propios como fuente de financiamiento por su fácil acceso.
  32. Se analizan posibilidades de financiamiento en moneda extranjera.
-

## **APÉNDICE D**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS**

Tabla 2

*Operacionalización de las hipótesis nulas*

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba Estadística
Ho: El grado de implementación de la planeación estratégica no influye en el nivel de gestión financiera de las OSL del corporativo adventista en México.	<i>Independiente</i> A. <i>Grado de implementación plan estratégico.</i>	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de regresión lineal simple. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> B. <i>Nivel de Gestión financiera</i>	B. Métrica	
H1. No existe una diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las OSL del corporativo adventista en México, según tipo de institución.	<i>Independiente</i> C. <i>Tipo de institución</i>	C. Nominal	Para la analizar esta hipótesis se usó la prueba de análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> A. <i>Grado de implementación plan estratégico.</i>	A. Métrica	
H2. No existe una diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las OSL del corporativo adventista en México, según años de antigüedad de los empleados y directivos del área contable.	<i>Independiente</i> D. <i>Años de antigüedad de los empleados.</i>	D. Ordinal	Para la analizar esta hipótesis se usó la prueba de análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> A. <i>Grado de implementación plan estratégico.</i>	A. Métrica	
H3. No existe una diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las OSL del corporativo adventista en México, según el nivel académico de los empleados y directivos del área contable.	<i>Independiente</i> E. <i>Nivel académico.</i>	E. Ordinal	Para la analizar esta hipótesis se usó la prueba de análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> A. <i>Grado de implementación plan estratégico.</i>	A. Métrica	
H4. No existe una diferencia significativa en el nivel de Gestión financiera, en las OSL del corporativo adventista en México, según tipo de institución.	<i>Independiente</i> F. <i>Tipo de institución.</i>	F. Nominal	Para la analizar esta hipótesis se usó la prueba de análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> B. <i>Nivel de Gestión financiera</i>	B. Métrica	

H5. No existe una diferencia significativa en el nivel de Gestión financiera, en las OSL del corporativo adventista en México, según años de antigüedad de los empleados y directivos del área contable.	<i>Independiente</i>	<i>G. Años de antigüedad de los empleados</i>	G. Ordinal	Para la analizar esta hipótesis se usó la prueba de análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i>	<i>B. Nivel de Gestión financiera</i>	B. Métrica	
H6. No existe una diferencia significativa en el nivel de Gestión financiera, en las OSL del corporativo adventista en México, según el nivel académico de empleados y directivos del área contable.	<i>Independiente</i>	<i>H. Nivel académico.</i>	H. Ordinal	Para la analizar esta hipótesis se usó la prueba de análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i>	<i>B. Nivel de Gestión financiera</i>	B. Métrica	



## **APÉNDICE E**

### **RESULTADO DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS**

## RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

### Tipo de institución

Estadísticos

Tipo de institución

N	Válidos	116
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Va- lido	Porcentaje Acu- mulado
Valido	Escuela	34	29,3	29,3	29,3
	Misión	16	13,8	13,8	43,1
	Asociación	46	39,7	39,7	82,8
	Unión	9	7,8	7,8	90,5
	Otros	11	9,5	9,5	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

### Años de antigüedad en el puesto

Estadísticos

Años de Antigüedad

N	Válidos	116
	Perdidos	0

	Frecuencia	Porcen- taje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
de 10 a menos años	87	75,0	75,0	75,0
de 11 a 20 años	22	19,0	19,0	94,0
Valido de 21 a 30 años	5	4,3	4,3	98,3
de 31 a más años	2	1,7	1,7	100,0
Total	116	100,0	100,0	

### Nivel Académico de los empleados

Estadísticos

Nivel académico

N	Válidos	116
	Perdidos	0

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Va- lido	Porcentaje Acu- mulado
Preparatoria	2	1,7	1,7	1,7
Licenciatura	81	69,8	69,8	71,6
Posgrado	33	28,4	28,4	100,0
Total	116	100,0	100,0	

## **APÉNDICE F**

### **PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS**

## PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS

### Hipótesis nula principal

#### Gestión financiera y Planeación estratégica

##### VARIABLES INTRODUCIDAS/ ELIMINADAS (b)

Modelo	VARIABLES INTRODUCIDAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	PlanEst <sup>b</sup>	.	Introducir

a. Variable dependiente: Gestión financiera

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

##### RESUMEN DEL MODELO (b)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	.680 <sup>a</sup>	.463	.458	.55502	1.642

a. Predictores: (Constante), Planeación estratégica

b. Variable dependiente: Gestión financiera

##### ANOVA (b)

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	30.261	1	30.261	98.235	.000 <sup>b</sup>
	Residuo	35.117	115	.308		
	Total	65.378	116			

a. Variable dependiente: Gestión financiera

b. Predictores: (Constante), Planeación estratégica

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes es- tandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	1.146	.242		4.729	.000
Plan Estrat.	.650	.066	.680	9.911	.000

a. Variable dependiente: Gestión financiera

#### Estadísticos sobre los residuos(a)

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación es- tándar	N
Valor pronosticado	1.9489	4.3958	3.4927	.51297	116
Residuo	-1.33664	1.63648	.00000	.55260	116
Valor pronosticado estándar	-3.010	1.761	.000	1.000	116
Residuo estándar	-2.408	2.949	.000	.996	116

a. Variable dependiente: Gestión financiera

## Hipótesis nula 1

### Planeación estratégica y Tipo de institución

#### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: planeación estratégica

	N	Media	Desviación Estándar
Escuela	34	3.6609	.62304
Misión	16	3.5588	.64652
Asociación	46	3.6087	.93702
Unión	9	3.7647	.79194
Otros	11	3.4118	.85122
Total	116	3.6105	.78923

### ANOVA

Variable dependiente: planeación estratégica

	Suma de cuadrados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	72.468	44	1.647	1.080	.381
Dentro de grupos	108.317	71	1.526		
Total	180.784	115			

### Hipótesis nula 2

Planeación estratégica y antigüedad de los empleados

#### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: planeación estratégica

	N	Media	Desviación Estándar
de 10 a menos años	87	3.6890	.69895
de 11 a 20 años	22	3.3235	1.01492
de 21 a 30 años	5	3.5529	1.11501
de 31 a más años	2	3.5000	.79030
Total	116	3.6105	.78923

### ANOVA

Variable dependiente: planeación estratégica

	Suma de cuadrados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	18.685	44	.425	1.044	.428
Dentro de grupos	28.867	71	.407		
Total	47.552	61			



### Hipótesis nula 3

#### Planeación estratégica y nivel académico

##### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: planeación estratégica

	N	Media	Desviación Estándar
Preparatoria	2	3.3529	.08319
Licenciatura	81	3.5389	.75316
Posgrado	33	3.8021	.87470
Total	116	3.6105	.78923

##### ANOVA

Variable dependiente: planeación estratégica

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1.760	2	.880	1.424	.245
Dentro de grupos	69.870	113	.618		
Total	71.631	115			

## Hipótesis nula 4

### Gestión Financiera y Tipo de institución

#### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: gestión financiera

	N	Media	Desviación estándar
Escuela	34	3.5193	.68616
Misión	16	3.6875	.51450
Asociación	46	3.5516	.81783
Unión	9	3.2500	.82547
Otros	11	3.0795	.84391
Total	116	3.4927	.75399

#### ANOVA

Variable dependiente: gestión financiera

	Suma de cuadrados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	103.534	65	1.593	1.031	.459
Dentro de grupos	77.250	50	1.545		
Total	180.784	115			

## Hipótesis nula 5

### Gestión financiera y antigüedad de empleados

#### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: gestión financiera

	N	Media	Desviación estándar
de 10 a menos años	34	3,5668	.69055
de 11 a 20 años	16	3,2670	.85911
de 21 a 30 años	46	3,4688	1.19467
de 31 a más años	9	2,8125	.79550
Total	11	3,4927	.75399

#### ANOVA

Variable dependiente: gestión financiera

	Suma de cuadrados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	26.552	65	.408	.973	.546
Dentro de grupos	21.000	50	.420		
Total	44.557	115			

## Hipótesis nula 6

### Gestión Financiera y nivel académico

#### Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: gestión financiera

	N	Media	Desviación estándar
preparatoria	2	3.4375	1.10485
Licenciatura	81	3.4711	.73126
Posgrado	33	3.5492	.81449
Total	116	3.4927	.75399

**ANOVA**

Variable dependiente: gestión financiera

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	14.382	65	.221	.897	.662
Dentro de grupos	12.333	50	.247		
Total	26.716	115			

## **APÉNDICE G**

### **RESULTADO DE PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS**

## Respuesta a la pregunta de investigación 1

Media aritmética del grado de implementación del plan estratégico

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Plan estratégico	116	1.24	5.00	3.6105	.78923
N válido (por lista)	116				

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
1. Se definen formalmente la misión, visión, valores.	116	3.8966	1.13734
2. La misión, visión, valores son conocidos por todo el personal.	116	3.6379	1.23989
3. La misión es usada para monitorear el desempeño.	116	3.0259	1.18293
4. Se definen políticas y procedimientos.	116	3.2759	1.05159
5. Las acciones son coherentes con la misión, visión y valores.	116	3.7328	1.06614
6. Se lleva a cabo la formulación de planes estratégicos.	116	4.0259	1.09116
7. Se asignan recursos (financieros, personal, tiempo) para la elaboración de la planeación estratégica.	116	3.9483	1.09421
8. Se definen estrategias periódicamente.	116	3.7759	1.09613
9. Se definen objetivos anuales, semestrales, mensuales.	116	3.8966	1.05813
10. Se consideran las fuerzas y debilidades al diseñar la planeación estratégica.	116	3.6724	.99368
11. Se definen programas para cumplir los objetivos.	116	3.7069	1.01311
12. Se asigna algún responsable para cada objetivo que se define.	116	3.7069	1.17227
13. Periódicamente se evalúan los resultados.	116	3.5690	.96210
14. Las actividades diarias ayudan a lograr la misión.	116	3.7845	.95831
15. Se Definen indicadores de control para el cumplimiento de los objetivos.	116	3.4224	.97044
16. Periódicamente se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades internas.	116	3.2241	1.01370
17. Periódicamente se realiza un análisis de las amenazas y oportunidades externas.	116	3.0776	.98820
18. N válido (por lista)	116		

## Respuesta a la pregunta de investigación 2

### Media aritmética del nivel de gestión financiera

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
GesFin	116	1.59	5.47	3.4927	.75399
N válido (por lista)	116				

#### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
1. Se desarrollan planes financieros.	116	4.1552	.97449
2. Participa activamente el departamento financiero en el diseño y ejecución de los planes.	116	3.9138	1.01783
3. Se toman en cuenta los resultados financieros de ejercicios o periodos anteriores para desarrollar los planes financieros.	116	4.1638	.95046
4. Se diseñan programas para cumplir con los planes financieros.	116	3.9224	.89589
5. Se diseñan políticas para cumplir con los planes financieros.	116	3.7328	.91706
6. Se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros.	116	4.3448	.89543
7. Establece el departamento financiero objetivos específicos para lograr las variables financieras.	116	4.1466	4.76446
8. Se establece dentro del plan financiero las acciones correctivas a ejecutar en caso de presentarse desviaciones.	116	3.4224	1.07259
9. Se aplican las acciones correctivas previstas en el plan al presentarse desviaciones.	116	3.5086	1.13057
10. Se cuenta con un documento impreso del plan financiero.	116	4.0517	1.06195
11. Se planifica anticipadamente las inversiones a realizar para el logro de algún objetivo específico establecido por el departamento financiero.	116	3.6552	1.02239
12. Se suele planificar la necesidad de Financiamiento a través de instituciones financieras y Bancos.	116	3.0259	1.45340
13. Se miden los resultados financieros.	116	3.8448	1.14667
14. Se establecen políticas de recompensa para estimular el logro de las metas financieras.	116	2.9741	1.17556
15. Se asignan responsables para el cumplimiento de objetivos establecidos en los planes financieros.	116	3.6207	1.17699
16. Se asignan los responsables del uso de los recursos asignados al plan financiero.	116	3.9655	.95945

17. Las desviaciones ocurridas en el plan ejecutado sirven como referencia para los planes futuros.	116	3.7759	1.05572
18. Se realizan análisis de las Razones Financieras que miden la Liquidez.	116	4.0000	1.14967
19. Se realizan análisis de las Razones Financieras que miden la eficiencia de la institución en la administración de sus activos.	116	3.6897	1.13761
20. Se utilizan los resultados de los análisis de las razones financieras para orientar la toma de decisiones.	116	3.7586	1.16932
21. Se Suele planificar el uso de financiamiento para las operaciones a largo plazo a través de instituciones privadas.	116	2.9655	1.34443
22. Se realiza un análisis detallado de las distintas alternativas de inversiones comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo.	116	2.9828	1.17201
23. Se planifica anticipadamente el reemplazo de planta y equipo obsoleto, desgastado o por antigüedad.	116	3.0776	1.09664
24. Se Utilizan métodos dinámicos de evaluación de las inversiones	116	2.9741	1.15315
25. Se invierte en Instrumentos financieros a largo plazo.	116	2.6379	1.20432
26. Se toma en cuenta los porcentajes Deuda/Capital propio para financiar sus inversiones.	116	3.0259	1.24035
27. Se elaboran proyectos para sustentar la inversión a largo plazo.	116	3.0776	1.24517
28. Se analizan costos de los intereses de la institución financiera antes de solicitar algún crédito.	116	3.0776	1.43346
29. Se analizan las alternativas de financiamiento a largo plazo para impulsar la inversión en el crecimiento y la expansión.	116	3.1293	1.33534
30. Se analiza el uso de las utilidades retenidas de periodos anteriores como fuente financiamiento para las operaciones a largo plazo.	116	2.9828	1.28525
31. Se suele usar solo los recursos propios como fuente financiamiento por su fácil acceso.	116	3.5603	1.13665
32. Se analizan posibilidades de financiamiento en moneda extranjera.	116	2,6034	1,47960
33. Valid N (listwise)	116		



## LISTA DE REFERENCIAS

- Allison, M. y Kaye, J. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook*. Nueva York: Wiley.
- Álvarez García, I. (2002). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México: Limusa.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197-211. doi:10.1002/smj.4250030303
- Atencio Cárdenas, E., González, A. y González, B. (2008). Herramientas financieras del mercado venezolano como alternativas de inversión. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(44), 573-594.
- Balestrini, M. (1997). *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. Caracas: B. L. Consultores Asociados.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Planificación Estratégica*. Recuperado de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>
- Barrios, S. (2008). El sistema de información financiero para la toma de decisiones y control de la alcaldía de Barinas. *Visión Gerencial*, 8, 5-20.
- Barzelay, M. y Campbell, C. (2003). *Preparing for the future: Strategic planning in the U.S. Air Force*. Washington: Brookings Institution Press.
- Belenguer M., (2014). *Estrategias de inversión a largo plazo*. Recuperado de <http://www.rankia.mx/blog/bolsa-desde-cero/2197104-estrategias-inversion-largo-plazo>
- Besley, S. y Brigham, E. (2009). *Fundamentos de administración financiera* (14ª ed.). México: Cengage Learning.
- Bodie, Z. y Merton, R. C. (2003). *Finanzas*. México: Pearson Educación.

- Bolten, S. (1996). *Administración financiera*. Houston: Limusa.
- Borja, D. (2013). *Gestión del patrimonio familiar*. Madrid: Lid.
- Boyd, B. (1991). Performance: A metaanalytic review. *Journal of Management Studies*, 28(4), 353-374.
- Branka, S. y Bostjan, A. (2004). Strategic planning and small firm growth: An empirical examination. *Managing Global Transition*, 2(2), 107-122.
- Bravo Santillán, M., Lambretón Torres, V. y Márquez González, H. (2010). *Introducción a las finanzas* (4ª ed.). México: Pearson Educación.
- Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. (2013). *Principios de finanzas corporativas* (9ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- Bresser, R. K. y Bishop, R. C. (1983). Dysfunctional effects of formal planning: Two theoretical explanations. *The Academy of Management Review*, 8(4), 588-599. doi: 10.5465/AMR.1983.4284658
- Briner, R. (1997). *Los métodos gerenciales de Jesús*. México: Panorama.
- Bryson, J. M. (2004). Preparing for the future: Strategic planning in the U.S. Air Force. *International Public Management Journal*, 8(1), 127-130.
- Bryson, J. M. (2010). The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. *Public Administration Review*, 70(1), 255-267. doi: 10.1111/j.1540-6210.2010.02285.x
- Buckland, R. (2009). Private and public sector models for strategies in universities. *British Journal of Management*, 20(4), 524-536. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00593.x
- Calderón Hernández, G. y Castaño Duque, G. A. (2005) *Investigación en administración en América Latina*. Recuperado de [http://www.bdigital.unal.edu.co/8477/5/9588041243\\_Parte1](http://www.bdigital.unal.edu.co/8477/5/9588041243_Parte1)
- Cano Flores, M. y Olivera Gómez, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Ciencia Administrativa*, 2, 33-44.
- Canyelles, J. M. (2011). *Nuevas tendencias en gestión pública, bases conceptuales y aplicaciones prácticas*. Barcelona: Bresca.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: Harvard University Press.

- Chandler, A. D. (1990). *Scale and cope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Conferencia General de los Adventistas del Séptimo Día. (2015). *Who are the Seventh-Day Adventists?* Recuperado de <http://press.adventist.org/en/>
- Corpas de Posada, I. (2001). *Planeación estratégica para parejas*. Bogotá: Norma.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC.
- Dickmeyer, N. (2006). Financial management and strategic planning. *New Directions for Higher Education*, 38, 49-60. doi:10.1002/he.36919823808
- Didier, J. (2013). *Pymes futuro administración financiera. El gerente financiero*. Recuperado de <http://www.pymesfuturo.com/Administracion.htm>
- Dieterich Steffan, H. (2005). *Nueva guía para la investigación científica*. México: Litografía Conzuga.
- Díez de Castro, L. y López Pascal, J. (2001). *Planificación, gestión y control* (1ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (1993). *Gerencia de empresas* (2ª ed.). Buenos Aires: Sudamericana.
- Emery, D. R., Finnerty, J. D. y Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. México: Prentice Hall.
- Escobar Aguilera, M. (2013). Administración financiera y análisis financiero para la toma de decisiones. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-financiera-y-analisis-financiero-para-la-toma-de-decisiones/>
- Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas, un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Forehand, G. y Sheshunoff, A. (2003). Worth the effort: Strategic planning for superior bank performance. *Kentucky Banker Magazine*, 914, 13-14
- Forsyth Alarco, J. A. (2006). *Finanzas empresariales* (2ª ed.). Lima: Tarea.

- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera* (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Gitman, L. y Joehnk, M. (2009). *Fundamentos de inversiones*. Madrid: Pearson Educación.
- Gómez Bermúdez, L. E., Rois Castrillon, M. J. y Moreno Santos, E. R. (2013). *Capacidad tecnológica como estrategia para impulsar la competitividad de las pymes*. Conferencia presentada en la Global Conference on Business and Finance Proceedings, San José, Costa Rica.
- Gómez Berrantes, M. (2010). *Elementos de estadística descriptiva* (4ª ed.). San José, Costa Rica: McGraw-Hill.
- Gonzales, P. A. (2013). *Diez principios estratégicos de gestión financiera*. Lima: Editorial Universidad Peruana Unión.
- González, P. A. y Olán, M. (2015) *La influencia de la planeación estratégica en la gestión financiera de las pymes en el municipio de Tuxtla Gutiérrez en el estado de Chiapas, México* (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.
- Grajales Guerra, T. (1996). *Conceptos básicos para la investigación social*. Montemorelos, México: Editorial de la UM.
- Grande, E. y Abascal, E. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (10ª ed.). Madrid: ESIC.
- Grant, R. (2008). *Strategic management* (6ª ed.). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Barcelona: Paidotribo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Herter, G. (1995). Business planning boosts your chances. *Accounting Technology*, 11(4), 20-30.
- Higuerey, A. (2006). *La función de finanzas*. Recuperado de [http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias\\_finanzas1\\_pdf/tema1.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema1.pdf)
- Hodgetts, R. M. y Kuratko, D. F. (2001). *Effective small business management* (7ª ed.). Wiley, NJ: Online Library.

- Jansen, P., Kilpatrick, A. y Cvsa, V. (2006). *Creating a dynamic board*. ESR Review, 8(1). Recuperado de <http://scholarsarchive.byu.edu/esr/vol8/iss1/6>
- Johnson, R. y Kuby, P. (2012). *Estadística elemental* (11ª ed.). México: Cengage Learning.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2003). *The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Katsioloudes M. I. y Tymon W. G. (2003). Strategic planning practice: Are they what they should be? *Human Systems Management*, 22(4), 177-183.
- Kinnear, T. y James, T. (1998). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado* (5ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2014). *Kotler on marketing: How to create, win, and dominate markets*. Nueva York: Simon and Schuster.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2000). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Lafaurie, M. C. (2003). Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 5(1), 111-157.
- Lerma, H. (2004). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto* (2ª ed.). Bogotá: ECO.
- López, A. (2005) La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164.
- López Pascual, J., Díez de Castro, L. T. y Ataz López. J. (2006). *Dirección financiera. La inteligencia financiera en la gestión empresarial*. Madrid: Prentice Hall.
- Macedo, I. M. y Pinho, J. C. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organizations. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 533-553. doi:10.1108/03090560610657822
- MacLeod, M., León, P. y Esquivias, P. (2002). *Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales* (V.3). Arlington, VA: The Nature Conservancy.
- Madroño Cosío, M. E. (1996). *Administración financiera del circulante* (3ª ed.). México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Mendoza Laguna, Y. y Gómez Delgado, O. (2007). *Las decisiones de financiamiento en el mundo empresarial*. Recuperado de <http://www.ilustrados.com/tema/11815/decisiones-financiamiento-mundo-empresarial.html>

- Mintzberg, H. (1993). The rise and fall of strategic planning. *The Academy of Management Review*, 21(1), 298-301.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. B. (2009). *Strategy safari: your complete guide through the wilds of strategic management* (2ª ed.). Nueva York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Educación.
- Ochoa Setzer, G. A. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: McGraw-Hill.
- Olsina, X. (2009). *Gestión de tesorería: optimizando los flujos monetarios*. Madrid: Profit.
- Ortega Martínez, M. A. (2010). *Modelo de estrategia emergente y su aplicación en las pyme de México en ambientes de incertidumbre*. Recuperado de <http://www.eu-med.net/tesisdoctorales/2011/maom/Evolucion%20del%20estudio%20de%20planeacion%20estrategica.htm>
- París Roche, F. J. (2007). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. México: Paidotribo.
- Poister, T., Pitts, D. y Edwards, L. (2010). Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions. *American Review of Public Administration*, 40(5), 522–545
- Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.
- Powell, T. C. (1992). Research notes and communications strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(7), 551-558. doi: 10.1002/smj.425.0130707
- Rhyne, L. C. (1986). The relationship of strategic planning to financial performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 423–436. doi:10.1002/smj.4250070504
- Robinson, R. B. y Pearce, J. A. (1983). The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*, 4, 197-207. doi: 10.1002/smj.4250040302
- Román Valero, J. J. (2010). *Gerencia de la planificación financiera*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos97/gerencia-planificacion-financiera/gerenciaplanificacion-financiera.shtml#ixzz3Bckck9dT>

- Ross, S. (2005). *Introducción a la estadística* (2ª ed.). Barcelona: Reseverté.
- Saavedra, M. (2001). *Evaluación del aprendizaje: conceptos y técnicas*. México: Pax.
- Salamon, L. M., Wojciech Sokolowski, S. W. y Anheier H. K. (2000). *Social origins of civil society: An overview. Working papers of the Johns Hopkins comparative non-profit sector project*. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. *Econoquantum*, 2(1), 141-164.
- Salkind, N. (1998). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
- Sánchez, M. y López, C. (2011). Tu primer financiamiento. *Revista Éxito*, 2(2) 30-32.
- Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos* (4ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Shim, J. K y Siegel, J. G. (2004). *Dirección financiera* (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Shirley, R. C. (1983). Identifying the levels of strategy for a college or university. *Long Range Planning*, 16(3), 92-98.
- Silva, A. y Luis, C. (1997). *Cultura estadística e investigación científica en el campo de la salud: una mirada crítica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Solomon, E. (2010). *Introducción a la administración financiera*. México: DIANA.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic planning*. Nueva York: Free Press.
- Stone, M. M., Bigelow, B. y Crittenden, W. F. (1999). Research on strategic management in nonprofit organizations: Synthesis, analysis, and future directions. *Administration and Society*, 31(3), 378-423. doi:10.1177/0095399992201184
- Suárez, A. (2003). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa* (20ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4ª ed.). México: Limusa.
- Toro, I. y Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Medellín: Universidad EART.

- Valdés Hernández, L. A. (2005). Aplicaciones administrativas empíricas del análisis estructural de los sistemas en la toma de decisiones. *Contaduría y Administración*, 217, 150-179.
- Van Horne, J. C. y Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13ª ed.). México: Pearson Educación.
- Vázquez Espinoza, J. H. (2014). *La importancia de la planeación estratégica*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>
- Vilá, J. y Canales, J. I. (2008). Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC. *Long Range Planning*, 41(3), 273-290. doi:10.1016/j.lrp.2008.02.009.
- Von Clausewitz, K. (2002). *De la guerra*. Recuperado de <http://www.clausewitz.com>
- Weston, T. F. (2006). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson.
- Zangh, Y. (2008). *Large Chinese State-owned enterprises: Corporate and strategic development*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Zapata, G. y Canet, M. T. (2008). Propuesta metodológica para la construcción de escalas de medición a partir de una aplicación empírica, *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 8(2), 1-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713044004>