



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSGRADO

Generación de valor y gestión estratégica de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, 2017.

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en:

Dirección de operaciones y cadena de abastecimiento.

Autor:

Br. Sabana Ramírez, Jorge Luis

Asesor:

Msc. La Rosa González Otoya, Ana Teresa

Trujillo – Perú

2018

RESUMEN

La presente investigación se planteó como objetivo general, determinar la relación entre la generación de valor y la gestión estratégica de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo – 2017. Para evidenciar la investigación se planteó la hipótesis: la generación de valor se relaciona directa y positivamente con la gestión estratégica de una privada de educación universitaria de la ciudad distrito de Trujillo – 2017.

En cuanto a la metodología, la presente investigación por su enfoque es una investigación cuantitativa y por su alcance es una investigación correlacional, y su diseño es no experimental. En cuanto a las técnicas de recolección de datos que se usó para la presente investigación fueron, la observación directa y el análisis documental y para el procesamiento y análisis de la información se usó los métodos estadísticos: método de mínimos cuadrados, coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de determinación.

Después de analizar los resultados y la discusión con otras investigaciones, se llegó a la siguiente conclusión: Los índices de la generación de valor y la gestión estratégica permitieron examinar que existe una relación negativa media entre las dos variables, debido a que el grado de correlación es de $-0,682$; es decir, cuando aumenta la generación de valor, disminuye la gestión estratégica de la universidad. Además se evidenció que la correlación no es significativa en el nivel de $0,318$ lo que indica que existe un $31,8\%$ de posibilidad de error al aceptar la hipótesis de investigación, por lo que se rechaza y se acepta la hipótesis nula.

ABSTRACT

The present investigation was proposed as a general objective, to determine the relationship between the generation of value and the strategic management of a private enterprise of university education of the city of Trujillo - 2017. To demonstrate the research the hypothesis was raised: the generation of value It relates directly and positively to the strategic management of a private university education in the Trujillo district city - 2017.

Regarding the methodology, the present investigation, due to its approach, is a quantitative research and its scope is a correlational investigation, and its design is non-experimental. Regarding the data collection techniques that were used for the present investigation were, direct observation and documentary analysis and for the processing and analysis of information were used statistical methods: least squares method, Pearson correlation coefficient and the coefficient of determination.

After analyzing the results and the discussion with other researches, the following conclusion was reached: The indices of value generation and strategic management allowed us to examine that there is an average negative relationship between the two variables, because the degree of correlation is -0.682 ; that is, when the generation of value increases, the strategic management of the university decreases. It was also shown that the correlation is not significant at the 0.318 level, which indicates that there is a 31.8% chance of error when accepting the research hypothesis, so the null hypothesis is rejected and accepted.

Dedicatoria

A nuestro Padre Celestial:

Por darme la vida, estar siempre presente en las cosas que realizo y brindarme la oportunidad de realizar mis metas.

A mis padres y hermanos:

Por su dedicación y comprensión permanente, gracias a sus guías, consejos y apoyo incondicional he venido logrando los objetivos en mi vida.

A mis docentes y asesor:

De quienes recibí el conocimiento y la guía de la maestría de Dirección de Operaciones y Cadena de Abastecimiento.

A todas las personas que contribuyeron en el desarrollo de este trabajo.

“El conocimiento tiene que ser mejorado, desafiado e incrementado constantemente o se desvanece”.

(Peter Drucker)

Agradecimientos

A nuestro Padre Celestial:

Por darme la bendición, la energía y la voluntad
de haber concluido con un proyecto más de vida.

A la Universidad Privada Leonardo Da Vinci:

Por el apoyo en la apertura para brindar
información para este trabajo.

A mis amigos, compañeros y a todas aquellas
personas que ayudaron con sus aportes, críticas
y observaciones al presente documento.

“Cuando quieres realmente una cosa, todo el universo conspira para ayudarte a conseguirla”

(Paulo Coelho)

Tabla de contenidos

Carátula	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimientos.....	v
Tabla de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de Anexos.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática.....	1
I.2. Pregunta de investigación	4
I.3. Objeto de investigación	4
I.4. Justificación de la investigación	5
I.5. Alcance de la investigación.....	5
II. MARCO TEÓRICO.....	6
II.1. Antecedentes	6
II.2. Bases Teóricas.....	11
II.3. Marco Conceptual	24
III. HIPÓTESIS.....	27
III.1. Declaración de hipótesis	27
III.2. Operacionalización de las variables.....	28
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	29
IV.1. Tipo y diseño de Investigación	29
IV.2. Población y Muestra	29
4.2.1. Población	29
4.2.2. Muestra	29
IV.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	30
IV.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	30
V. RESULTADOS.....	32
V.1. Análisis del Retorno de la Inversión (ROI) y la eficacia y eficiencia.	32
V.2. Análisis del Costo Promedio Ponderado del Capital y la eficacia y eficiencia.	42
V.3. Análisis del Valor Económico Agregado (EVA) y la eficacia y la eficiencia.....	48
V.4. Análisis de la relación entre la Generación de Valor y la Gestión Estratégica.....	53
VI. DISCUSIÓN	55
VII. CONCLUSIONES	57
VIII. RECOMENDACIONES.....	58
IX. LISTA DE REFERENCIAS	59

Índice de tablas

Tabla n.º 1. Principales métodos de valoración.....	12
Tabla n.º 2 Capital Invertido de la Universidad	32
Tabla n.º 3 Retorno de la Inversión de la Universidad.....	33
Tabla n.º 4 Activos Totales de Universidad.....	34
Tabla n.º 5 Rendimiento sobre los Activos de la Universidad	35
Tabla n.º 6 Rendimiento sobre el Patrimonio de la Universidad.....	36
Tabla n.º 7 Rendimiento sobre el Patrimonio de la Universidad.....	37
Tabla n.º 8 Relación entre el ROI y el ROA de la Universidad	38
Tabla n.º 9 Relación entre el ROI y el ROE de la Universidad	40
Tabla n.º 10 Costo Promedio Ponderado de Capital de la Universidad.....	42
Tabla n.º 11 Relación entre el WACC y ROA de la Universidad	44
Tabla n.º 12 Relación entre el WACC y el ROE de la Universidad.....	46
Tabla n.º 13 Valor económico Agregado de la Universidad.....	48
Tabla n.º 14 Relación entre el EVA y el ROA de la Universidad	49
Tabla n.º 15 Relación entre el EVA y el ROE de la Universidad	51
Tabla n.º 16 Relación entre la Generación de Valor y la Gestión Estratégica	53
Tabla n.º 17 Check List del Proceso de compras.....	70
Tabla n.º 18. Ficha de proceso.....	72
Tabla n.º 19 Matriz FODA, análisis externo	74
Tabla n.º 20 Matriz FODA, análisis interno.....	77

Índice de gráficos

Gráfico n.º 1 Capital Invertido de la Universidad.....	32
Gráfico n.º 2 Retorno de la Inversión de la Universidad.....	33
Gráfico n.º 3 Activos Totales de la Universidad	34
Gráfico n.º 4 Rendimiento sobre los Activos de la Universidad	35
Gráfico n.º 5 Rendimiento sobre el Patrimonio de la Universidad	36
Gráfico n.º 6 Rendimiento sobre el Patrimonio de la Universidad	37
Gráfico n.º 7 Relación entre el ROI y el ROA de la Universidad	38
Gráfico n.º 8 Relación entre el ROI y el ROE de la Universidad	40
Gráfico n.º 9 Costo Promedio Ponderado de Capital de la Universidad.....	43
Gráfico n.º 10 Relación entre WACC y ROA de la Universidad	44
Gráfico n.º 11 Relación entre el WACC y el ROE de la Universidad	46
Gráfico n.º 12 Valor Económico Agregado de la Universidad.....	48
Gráfico n.º 13 Relación entre el EVA y el ROA de la Universidad	49
Gráfico n.º 14 Relación entre el EVA y el ROE de la Universidad.....	51
Gráfico n.º 15 Relación entre la Generación de Valor y la Gestión Estratégica.....	53

Índice de Anexos

Anexo n.º 1. Activo Neto Financiero (ANF) del 2014 al 2017	66
Anexo n.º 2. Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC / WACC) 2017	66
Anexo n.º 3. Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC / WACC) 2016	66
Anexo n.º 4. Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC / WACC) 2015	67
Anexo n.º 5. Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC / WACC) 2014	67
Anexo n.º 6. Valor Económico Agregado (EVA) del 2014 al 2017	67
Anexo n.º 7. Proceso de Atención de Suministros.....	68
Anexo n.º 8. Proceso de Atención de Servicios	69

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

El presente trabajo titulado generación de valor y gestión estratégica de una universidad privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, 2017, se considera relevante debido a relación que tiene la generación de valor y la gestión estratégica de la universidad; en ese sentido, **Romo y Márquez** (2014) asumen a la gestión estratégica como una visión prospectiva que intenta normar el comportamiento de los miembros de una organización con una intencionalidad explícita de búsqueda de eficiencia y eficacia (pág. 268)

Brume (2017) concluye que las empresas tienen que comprender que la gestión estratégica, no se limita simplemente al desarrollo de una función anual; deben convertirla en un ejercicio de periodicidad diaria, poniendo en marcha innovaciones estratégicas, representadas en métodos, técnicas e instrumentos; que impacten la eficiencia, eficacia, productividad y competitividad. Así mismo, **Atencio y Sánchez** (2009) mencionan que la gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado, por tanto, la dirección necesita contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada. En ese sentido, **Lana** (2008), asegura que, para el éxito del proceso de gestión estratégica, se deben desarrollar cinco etapas: análisis de la empresa (interno y externo); definir los cursos de acción determinado por los propósitos a corto, mediano y largo plazo; formular las estrategias; implementar de acciones estratégicas; y determinar mecanismos de control y seguimiento.

Hoy en día las empresas enfrentan retos como un mercado globalizado, cambios tecnológicos, nuevas formas de hacer negocios, exigencias económicas, etc. y en la búsqueda de llegar a obtener valor, **Ramírez y otros** (2012), hacen la siguiente reflexión: *“en décadas anteriores el objetivo de la gerencia se basaba fundamentalmente en maximizar las utilidades y el patrimonio de los accionistas, pero hoy a raíz de la globalización de la economía obliga a que las empresas se administren de una manera eficiente y eficaz, no sólo con el ánimo de sobrevivir, sino con la convicción de aumentar el valor de la compañía para que sean competitivas”* (pág. 157).

De acuerdo con **Federico Li** (2010) el crear valor o destruir valor es hoy más que nunca, un tema de muchísima importancia para la sobrevivencia de las empresas; máxime porque muchas veces se invierte más en una empresa que

lo que genera para cubrir los costos de oportunidad de su capital de trabajo. (págs. 67-68)

La alta dirección de las diferentes empresas recibe señales distintas en forma de metas de planeación, objetivos presupuestales, resultados financieros mensuales y trimestrales, e incentivos que, al no estar alineados entre sí, entran en conflicto, no permitiendo a sus empresas alcanzar su potencial total, es decir generar consistentemente el valor.

La meta de generar valor tiene la base en una filosofía integrada en la toma de decisiones, esto bajo el uso de medidas de actuación financieras y no financieras que han de soportar dicha meta, estas deben ser parte integra de nuevas inversiones, decisiones para mejorar las operaciones y de los procesos administrativos (Planeación estratégica, presupuestos, reporte, y compensación de incentivos).

En el Perú el sector educación y en particular la educación universitaria a través de las universidades, se encuentran en un proceso de licenciamiento, lo cual les exige tener a las universidades una buena administración para poder brindar una enseñanza de calidad, esto sustentado en la Ley 30220 – SUNEDU. La construcción de nuevas universidades en los últimos años ha sido notable en las diferentes regiones del Perú, y de cierta forma estas universidades no necesariamente brindan una enseñanza de calidad mínima. Por lo que la SUNEDU, viene trabajando en pro de que las universidades se alineen a ciertos requisitos para brindar los servicios educativos.

En la región La Libertad, también va en consonancia con lo que pasa en el país, se puede constatar que se han creado nuevas universidades en los últimos años, lo que ha permitido se amplíe las ofertas de servicios educativos de acuerdo a las posibilidades económica de los usuarios.

En la presente investigación estudiaremos a una universidad privada que se encuentra en la ciudad de Trujillo, la cual está en un proceso de Licenciamiento, en donde se puede evidenciar algunos problemas respecto a la generación de valor y la gestión estratégica, por lo cual se detalla de la siguiente manera:

- La universidad no tiene una política de buen gobierno corporativo.
- La universidad carece de manuales de funciones de sus trabajadores.
- Los colaboradores no conocen los procesos del servicio que brindan.

- Los accionistas no reciben las utilidades esperadas por su inversión sobre una tasa esperada del 20%.
- Los directivos y jerárquicos desconocen en qué condiciones financieras se encuentra la universidad.
- La universidad necesita incrementar el valor de la empresa, a fin de poder cumplir con los actores del triángulo de generación de valor, esto con estrategias que soporten e impulsen un cambio.

I.2. Pregunta de investigación

A. Problema General

¿Cuál es la relación entre la generación de valor y la gestión estratégica de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo – 2017?

B. Problemas específicos

- a. ¿Cómo se relaciona el retorno de la inversión con la eficacia y la eficiencia de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo – 2017?
- b. ¿Cómo se relaciona el costo promedio ponderado de capital con la eficacia y la eficiencia de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo – 2017?
- c. ¿Cómo se relaciona el valor económico agregado con la eficacia y la eficiencia de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo – 2017?

I.3. Objeto de investigación

A. Objetivo General

Determinar la relación entre la generación de valor y la gestión estratégica de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, 2017.

B. Objetivos Específicos

- a. Analizar el retorno de la inversión y su relación con la eficacia y la eficiencia de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo – 2017.
- b. Analizar el costo promedio ponderado de capital y su relación con la eficacia y la eficiencia de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo – 2017.
- c. Analizar el valor económico agregado y su relación con la eficacia y la eficiencia de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo – 2017.

I.4. Justificación de la investigación

La presente investigación tiene las siguientes justificaciones:

- **Justificación práctica:** La presente investigación permitió resolver el problema planteado; además, trascendió porque sirvió para mostrar información fiable a la gerencia para que la toma de decisiones esté sustentada en información objetiva.
- **Justificación teórica:** La presente investigación permitió generar un conocimiento respecto a las variables de estudio, para analizarlas metodológicamente y contrastar las teorías de los diferentes autores. Este conocimiento se puede aplicar a otras empresas o universidades, este caso de investigación podrá ser base para ampliar en otros estudios.
- **Justificación metodológica:** La presente investigación contribuyó a precisar la definición operacional de las variables y a determinar la relación que existe entre las mismas.

I.5. Alcance de la investigación

La presente investigación tiene las siguientes delimitaciones:

Espacial: Se realizó en la Universidad Privada Leonardo Da Vinci, la cual se encuentra en la ciudad de Trujillo, región La Libertad. Para el presente trabajo de investigación se le nombra como empresa privada de educación universitaria.

Temporal: El periodo en que se realizó la presente investigación comprende entre el año 2014 y el año 2017.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

- A. Guerrero y Vélez (2013)** en su tesis de maestría titulada: “Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.”, sustentada en la universidad Politécnica Salesiana. El tipo de estudio fue básico. La población fue de 3,848 medianas empresas y trabajó con una muestra de 20 medianas empresas, y concluyó: (a) El estudio realizado nos permitió conocer la realidad de varias de las medianas empresas del medio y a su vez constatar que el modelo de administración mayoritariamente carece de una planificación, reduciendo la gestión gerencial a un ejercicio reactivo ante las contingencias que se presentan en el día a día. Este contexto el éxito empresarial está más relacionado con la buena fortuna que con una administración estratégica y sistemática., (b) El carácter reactivo de la administración en la mediana empresa trae como una principal desventaja la pérdida de la oportunidad de aprendizaje y de gestión del conocimiento. La empresa no llega a conocer si sus decisiones fueron realmente estratégicas, desconoce las acciones que la acercan o la alejan de su visión, no puede dar justo valor al trabajo que más aporta al crecimiento institucional y no puede prepararse ante los efectos generados por los cambios del entorno., (c) La mayoría de los ejecutivos entrevistados habían escuchado respecto de la Gestión Estratégica e incluso habían iniciado varios procesos de implementación pero ninguno llegó a ejecutar su estrategia, solo llegaron a establecer su Misión, Visión y Valores Institucionales. Al mismo tiempo todos estos ejecutivos manifestaron estar conscientes de la importancia de la herramienta y su deseo de implementarla., y (d) Los ejecutivos que manifestaron conocer respecto de la Planeación Estratégica, carecían de un entendimiento holístico del proceso, se limitaban a identificar ciertas herramientas como la Misión, Visión y FODA.
- B. Rodríguez (2011)** en su tesis de maestría titulada: “la planeación estratégica para la competitividad caso: cooperativa de ahorro y crédito unión y progreso pachalunense responsabilidad limitada”, sustentada en la universidad de San Carlos de Guatemala, cuyo estudio fue básico. La población fue de 7,000 personas y concluyó: (a) Se pudo comprobar que

la administración de la cooperativa utiliza estrategias pero de manera aislada, enfocada principalmente para alcanzar resultados en la contabilidad, sin un plan estratégico y operativo que los oriente en largo y corto plazo, para tomar las mejores decisiones con el propósito de obtener los indicadores no solo urgentes, sino también importantes., (b) La razón fundamental de la cooperativa son sus asociados y al realizar una serie de entrevistas con los órganos directivos y la gerencia, en cuanto a que tipo proyectos se tenía planificado realizar en un futuro inmediato, mencionaron una lista entre los cuales están: (i) una lotificación; (i) canchas de papi-futbol; (i) sucursales de la cooperativa; (i) construcción y alquiler de locales comerciales; (i) un mini mercado., y (c) Los beneficios que obtuvo la cooperativa en este trabajo de investigación fueron (i) conocer, comprender y aplicar la metodología del marco lógico la cual utiliza para realizar autodiagnósticos semestralmente; (i) Disponer de una serie de estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos estratégicos y su visión; (i) Contar con serie de indicadores que le permitan medir la gestión de manera eficaz y eficiente.

2.1.2. Nacionales

A. Meza Martínez (2013) en su tesis de Maestría titulada: La gestión estratégica de costos en la rentabilidad de las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima metropolitana, año 2012, consideró como propósito determinar si la implementación efectiva de una gestión estratégica de costos influye en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores. Para ello utilizó el tipo de investigación descriptiva y diseño no experimental.

Luego del procesamiento, contrastación, interpretación y análisis de las hipótesis propuestas, arribó a las siguientes conclusiones producto de la investigación:

- Se ha determinado que las empresas de ensamblaje e instalación han elaborado su plan estratégico y financiero al inicio del ejercicio económico pero con ciertas deficiencias por lo que no se ha podido identificar, medir, evaluar y controlar el riesgo financiero dentro de la empresa.

- Por la falta de estrategias competitivas en cada uno de los procesos de la gestión de la empresa, no se ha logrado los resultados esperados; y aun mas las empresas no han implementado la técnica de la cadena de valor para mejorar en forma global sus actividades.
- La mayoría de empresas están muy arraigadas a aplicar los indicadores tradicionales en vez de aplicar instrumentos actuales como el valor económico agregado, que es un indicador de medición de la rentabilidad, y ese es uno de los motivos por lo que no se han tomado correctas decisiones estratégicas.
- Las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores cuentan con una gestión de costos, pero no han establecido un mecanismo estratégico ante un mercado competitivo, por ende han obtenido resultados moderados y no han estado en constante crecimiento económico y financiero.

B. Villamonte Blas (2013) en su tesis de Maestría titulada: *Uso de las teorías de creación de valor y la estructura de capital en la gestión financiera de empresas industriales y mineras enlistadas en la Bolsa de Valores de Lima, periodo 2006 – 2015*, consideró como propósito Demostrar la influencia del uso de las teorías de creación de valor y de la estructura de capital, en la gestión financiera de las empresas industriales y mineras enlistadas en la Bolsa de Valores de Lima. Para ello utilizó el tipo de investigación explicativa y diseño experimental.

Luego del procesamiento, contrastación, interpretación y análisis de las hipótesis propuestas, arribó a las siguientes conclusiones producto de la investigación:

- A través del presente trabajo de investigación, al aprobarse la hipótesis nula, se ha demostrado que no se cumple la aceptación de la Hipótesis Principal: “Influye el uso de las teorías de creación de valor y de la estructura de capital en la gestión financiera de las empresas industriales y mineras enlistadas en la Bolsa de Valores de Lima”, por cuanto en el análisis econométrico sus variables dependientes, no son explicadas significativamente por sus variables explicativas .

Para el adecuado tratamiento de la hipótesis principal se consideró organizar el estudio en dos hipótesis específicas.

- En lo referente a la Hipótesis Específica 1. “Influye el uso de las teorías de creación de valor en la gestión financiera de las empresas

industriales y mineras enlistadas en la Bolsa de Valores de Lima”, al aprobarse la hipótesis nula, se ha demostrado que no se cumple la hipótesis, por cuanto las variables dependientes: el valor de mercado de la empresa y las cotizaciones de las acciones, estas no son explicadas significativamente por sus variables independientes: comportamiento de la deuda, el pago de dividendos y la evolución de la inversión.

2.1.3. Locales

A. Vilchez Vera (2016) en su tesis de Maestría titulada: La gestión de marca y su relación con el posicionamiento en una universidad privada de la ciudad de Trujillo en el año 2016, consideró como propósito: determinar la relación entre la gestión de marca impacta en el posicionamiento de una Universidad privada en la ciudad de Trujillo en el año 2016. Para ello utilizó el tipo de investigación correlacional y diseño pre experimental.

Luego del procesamiento, contrastación, interpretación y análisis de las hipótesis propuestas, arribó a las siguientes conclusiones producto de la investigación:

- La gestión de marca se relaciona positiva y significativamente en el posicionamiento de la Universidad Privada UNP en la ciudad de Trujillo en el año 2016, aunque con una correlación baja; confirmándose la hipótesis de investigación
- La gestión de marca de la Universidad Privada UNP, ha sufrido muchos cambios, lo que deriva en los diferentes mensajes captados por el mercado trujillano, asociados a la internacionalidad, la calidad y metodología de enseñanza, así como la empleabilidad, esto fruto del cambio en la promesa de valor propuesta al mercado por la universidad; Por otro lado podemos identificar que en cuestión a mayor identificación de la marca UNP en medios, tenemos a la televisión, paneles/vallas publicitarias y el internet, con mayor preponderancia de las redes sociales, además de los demás medios tradicionales como radio y prensa, generan el resultado positivo y por ende ser la marca top of mind en el mercado de universidades privadas en la ciudad de Trujillo
- La Universidad Privada UNP en la ciudad de Trujillo tiene un posicionamiento relacionado a su beneficio de internacionalidad,

generando una posición única que la diferencia claramente de las demás universidades de Trujillo.

B. Chávez (2013) en su tesis titulada: Incidencia de la gestión estratégica de costos en la generación de valor en las empresas comercializadoras de vehículos de la provincia de Trujillo, consideró como propósito: determinar la incidencia de la gestión estratégica de costos en la generación de valor en las empresas comercializadoras de vehículos de la provincia de Trujillo. Para ello utilizó el tipo de investigación descriptiva y diseño transversal.

Luego del procesamiento, contrastación, interpretación y análisis de las hipótesis propuestas, arribó a las siguientes conclusiones producto de la investigación:

- La gestión estratégica de costos diseñada e implementada en Autonort Trujillo S.A. incidió positivamente en la generación de valor en cada una de las líneas de negocio de la empresa, lo cual favoreció en un mejor control de sus costos a través del análisis de la cadena de valor y los inductores de costos con lo cual se logró un mayor posicionamiento en el sector.
- Los aspectos más relevantes que demuestran que la implementación de una gestión estratégica de costos sirve para generar un valor económico agregado, son: el posicionamiento estratégico y el análisis del valor económico agregado (EVA).
- La gestión estratégica de costos aporta información útil lo cual genera aspectos positivos tales como: la obtención de un rendimiento mayor al de su inversión generando así de este modo un mayor valor para los accionistas.

II.2. Bases Teóricas

A. Generación de Valor

a. Definiciones

Las empresas están hechas para crear riqueza, no para controlar costos. Menciona Peter Drucker, en su artículo “The information executives truly need”. (Apaza, 2010, pág. 159)

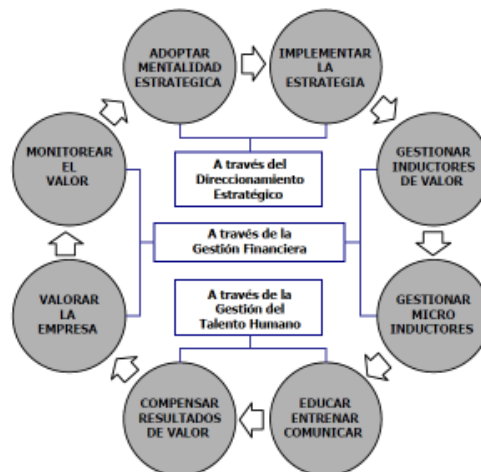
Una compañía solo crea valor cuando es capaz de lograr inversiones que renten más que el costo de capital promedio invertido en la empresa. (Apaza, 2010, pág. 145)

El concepto de valor va ligado con la maximización del patrimonio de los propietarios, es decir, se encuentra alineado con el objetivo básico financiero.

“Se crea valor a través del direccionamiento estratégico, la gestión financiera y la gestión del talento humano.” (García Serna, 2003, pág. 25)

A continuación, se presenta el modelo de análisis de creación de valor propuesto por el profesor Oscar León García en su libro de valoración de empresas.

Figura 1. Sistema de Generación de Valor.



Fuente: (García, 2003)

En la imagen, identifica que la creación de valor no solo depende del área financiera, en realidad, todas las áreas de la empresa trabajan para lograr el objetivo trazado.

La creación de valor se da en buena medida por una excelente gestión estratégica empresarial, por ende, las compañías califican en muchos casos a sus directivos por la capacidad de generar valor.

b. Valoración de la empresa

El objetivo de la buena gerencia es maximizar el valor para todos los asociados de la firma. (Apaza, 2010, pág. 147)

El punto de partida para llevar a cabo la valoración de una empresa es que el analista adquiera un conocimiento total de la forma como se comportan los aspectos financieros y la manera como se maneja la parte contable. (Garcés & Murillo, 2012)

Los métodos de valoración se pueden clasificar en seis grupos:

Tabla n.º 1. Principales métodos de valoración

1. Balance	2. Cuenta de resultados	3. Opciones
<ul style="list-style-type: none"> - Valor Contable - Valor contable ajustado - Valor de liquidación - Valor sustancial 	<ul style="list-style-type: none"> - Múltiplos - Price Earning Ratio - Ventas - Precio de Acción/EBITDA - Otros Múltiplos 	<ul style="list-style-type: none"> - Clásico - Unión de expertos contables europeos - Renta abreviada - Otros
4. Descuento de Flujos	5. Creación de Valor	6. Opciones
<ul style="list-style-type: none"> - Free cash Flow - Cash flow acciones - Dividendos - Capital Cash Flow - Valor Presente Ajustado 	<ul style="list-style-type: none"> - EVA - Beneficio económico - Cash value added - Cash Flow Return on Investment 	<ul style="list-style-type: none"> - Opción de invertir - Ampliar el proyecto - Aplazar la inversión - Usos alternativos

Fuente: (Fernandez, 2008)

Las dos herramientas más utilizadas para valorar empresas son el flujo de caja libre y el valor económico agregado.

c. GBV (Gestión Basada en Valor o Value Based Management)

Se puede definir como un proceso integral de administración diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo

largo de la organización para maximizar el valor de los accionistas de la empresa o proyecto; a través de la planeación, evaluación, compensación y comunicación organizacional. (Apaza, 2010, pág. 144)

Existe creación de valor cuando todas las decisiones, acciones, inversiones o transacciones han contribuido a retornar un monto de dinero superior a lo invertido inicialmente, cubriendo todos los costos asociados, incluyendo también los costos de oportunidad de los recursos invertidos. La valoración de una empresa es el proceso de cuantificar los elementos, tanto tangibles como intangibles, que constituyen el patrimonio de la empresa (Sanjurjo, 2003).

d. EVA (Valor Económico Agregado o Economic Value Added).

Este indicador, también conocido en castellano como Valor Económico Añadido o Agregado, no es tan reciente como pareciera ser, en realidad, nociones sobre el particular, se encuentran en trabajos de Alfred Marshall (The principles of Economics, 1890), Church (1917) y Scovell (1924). Más aún, el EVA es una variación de lo que se conoce como "Beneficio Residual", definido como el resultado que se obtiene al restar de la utilidad operativa el costo del capital empleado para generarlo. (Lira, 2012)

El EVA es una herramienta financiera que ha sido utilizada para medir permanentemente la creación de valor en una empresa, por otro lado, es una marca registrada de la firma consultora de los Estados Unidos, Stern Stewart & Co.

Es la diferencia entre la utilidad operativa después de impuestos (UODI) y el costo financiero que implica la utilización de activos por parte de la empresa. También puede entenderse como el remanente que generan los activos netos de operación cuando producen una rentabilidad superior al costo de capital. El EVA es la utilidad que una empresa produce después de considerar todos los costos financieros, incluido el costo del dinero que los propietarios mantienen invertido en ella. (García, 2003)

$$EVA = U A I D I - (A N F * C P P C)$$

Donde:

EVA: Es el valor económico agregado

UAIDI: Es la utilidad operativa después de impuestos.

ANF: Es el capital inicial operativo.

CPPC: Es el costo promedio ponderado de capital

Se puede definir al EVA como la diferencia entre la utilidad operativa después de impuestos que obtiene la compañía y la utilidad mínima que debería obtener.

Resultados:

- Positivos = generación de valor agregado.
- Negativos = destruyendo valor, no hay devolución de lo mínimo esperado por accionistas.

1. Ventajas.

El EVA o VAE es una herramienta financiera, de esta se señalan diferentes ventajas:

- Determinar si el capital que invirtió en una compañía le está generando los rendimientos esperados.
- Fácil entendimiento por parte de la organización.
- Aplicable a cualquier tipo de empresa.
- Evalúa la gestión de los responsables de los procesos de la compañía.
- Se basa en los costos reales de la empresa y el riesgo financiero con el cual se opera.
- Ayuda en la toma de decisiones empresariales, basadas en el valor.

2. Desventajas.

- Resultado alejado de la realidad por no tener en cuenta en ocasiones el valor de intangibles (activos operativos)
- No tiene en cuenta expectativas a futuro de la compañía.

B. Gestión Estratégica

a. Definiciones

Para permanecer y crecer en el mercado es necesario tener claro donde se está y a donde se quiere llegar, en ello radica la importancia de llevar a cabo eficazmente el proceso administrativo en la organización y contribuir así al logro de las metas planteadas. En ese sentido, Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005), refieren que la Gestión Estratégica es la eficacia con la que se administra una entidad se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo (p. 25).

El éxito de la organización se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros. Es por esto por lo que es importante desarrollar e Implementar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.

La gestión estratégica en el libro de la ejecución estratégica se orienta como el plan estratégico desde las tareas de dirección, a la visión corporativa, y que identifica que los planes de acción deben ser capaces de recoger un feedback de forma permanente, con un buen mix entre objetivos a corto y medio plazo, y disponer de útiles herramientas para poder analizar su cumplimiento. (Espinosa, Larrabeiti, & Segundo, 2012)

b. Planeación Estratégica

1. Surgimiento

Peter Drucker (1999) propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia la habilidad para hacer las cosas correctas y la eficiencia la habilidad para hacerlas correctamente.

De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas “correctas” y después elegir los medios “correctos” para

alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

Proceso de planeación: “Es la herramienta que permite generar los procesos para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales.

Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará implementar la planeación estratégica en las empresas. De estas definiciones se puede obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para formar la mejor planeación

Estas características son:

- Proceso continuo, flexible e integral
- Importancia.
- Responsabilidad de la directiva.
- Participativo.
- Requiere de tiempo en información.
- Pensamiento estratégico cuantificable.
- Entorno.
- Administración estratégica.
- Cultural.

2. Definición

“La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y

el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”

Entonces, a partir de esta definición se puede decir que la Planificación Estratégica:

Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

- Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

3. Beneficios y necesidades

La planeación estratégica va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes; por eso básicamente formula sobre asuntos más fundamentales, previendo el negocio más adecuado a través de unos objetivos básicos, en un tiempo real, para llegar al aumento o disminución de mercados, etc.

Por eso, una empresa de éxito revisa su Planeación Estratégica, en forma periódica, (en general una vez al año). Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante, su importancia, necesidades y beneficios:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.

- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

c. Organización Estratégica

1. Definición

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Reyes (2004) Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar qué medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización (p. 35).

2. Elementos

La organización estratégica se caracteriza por tener los siguientes elementos:

- Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos
- Sistematización. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

- Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización formal

3. Importancia

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- Evita lentitud e ineficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

d. Ejecución Estratégica

Para Charan y Bossidy (2002) la ejecución es “un conjunto específico de comportamientos y técnicas que las empresas necesitan dominar para obtener una ventaja competitiva. Es una disciplina en sí misma “.

Para lograr una buena ejecución en el mundo de la empresa es necesario seguir los siguientes elementos

1. Estrategia: creando el vínculo con las Personas y las Operaciones
2. Crear una cultura de Ejecución en la organización
3. Personas: creando el vínculo entre Estrategia y Operaciones
4. Tener a las personas adecuadas en los lugares adecuados
5. Operaciones: creando el vínculo con la Estrategia y las Personas

Charan y Bossidy (2002) están convencidos de que el verdadero rol de la alta dirección es estar en la primera línea de combate al frente de su equipo garantizando que la estrategia se ejecuta según fue diseñada.

Otros elementos claves de la Ejecución para Charan y Bossidy es crear una cultura de ejecución en la organización y tener a las personas adecuadas en los lugares adecuados.

La creación de una cultura de ejecución recae en el líder, que tiene que dar de forma consistente una serie de pasos orientados a empujar a la organización hacia la acción. En concreto, el líder debe decirles a los empleados claramente qué resultados espera, discutir con ellos cómo conseguir esos resultados, premiar a las personas que obtengan los resultados y decidir qué hacer con aquellos que no los obtengan.

Según Bossidy, la ejecución es la tarea número uno de cualquier líder, el líder debe asegurarse de tener a las personas adecuadas en los puestos adecuados. Algo que parece obvio en realidad es algo a lo que no se le presta la atención debida y es una razón fundamental de fracaso de muchas empresas: es muy habitual que los puestos clave no estén ocupados por las personas adecuadas.

Charan y Bossidy (2002) establecen tres procesos básicos de la Ejecución: la Estrategia, las personas y las Operaciones, haciendo hincapié en los vínculos que cada uno de estos tres elementos debe tener con los otros dos. No se trata tan sólo de ver a posteriori el impacto de cualquier posible estrategia empresarial en estos tres planos, sino de, en función de una evaluación exhaustiva de las capacidades de la empresa en estos tres ejes, evaluar la factibilidad de la estrategia en la práctica.

Podríamos decir que definen un DAFO "aterrizado", simple y concreto para toda posible estrategia. No se trata de decidir si en el segmento de mercado X existe o no capacidad de crecimiento, o una oportunidad legal

o tecnológica, sino si la empresa está adaptada en sus procesos, en sus equipos y en sus estrategias (coherencia de la nueva con las actuales) para penetrar adecuadamente en dicho segmento. Este análisis previo de factibilidad estratégica permite además un despliegue ordenado de la misma en el caso de ser aprobada o puesta en marcha. Se despliega, en definitiva, de forma natural, un cuadro de mando del proyecto que permitirá al mando intermedio (y a la alta Dirección) anticipar y gestionar cualquier posible obstáculo que se pueda generar en la triple perspectiva de personas, estrategia y procesos.

e. Control estratégica

Según Muñiz (2003), las herramientas de análisis sólo tienen sentido si permiten desembocar en una acción. En caso contrario, representan un mal uso del tiempo, competencias y de dinero, lo cual no significa que las herramientas de análisis sean los instrumentos de acción (pág. 98)

De hecho, en una buena parte los problemas de control de gestión proceden de la confianza en herramientas de medida universales y omnipotentes, imágenes de eficiencia en cifras, exhaustivas y transparentes que permitan al mismo tiempo, tener una imagen precisa de los fenómenos, un diagnóstico de sus causas y, partiendo de la misma fuente, dictar las acciones a emprender.

De tal manera, esta gestión automática se manifiesta en el frecuente deseo de utilizar la contabilidad analítica como herramienta de gestión mientras se pretende imponer a toda la administración por costos.

En el mismo orden de ideas, Muñiz (2003) plantea que es necesario definir el control desde el punto de vista de la empresa o de otro tipo de organización que necesite un sistema para controlar los efectos económicos de su actividad. En el campo empresarial, el control se define como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está ocurriendo en la empresa, tanto internamente como en su entorno, y permite planificar en cierta manera lo que pasará en el futuro.

De esta forma se tiene que el control de gestión se conocerá como un instrumento creado y apoyado por la dirección de la empresa que le

permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de sus objetivos, previamente fijados por la Dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma.

Desde el enfoque de Anthony,R y Govindarajan,V (2003), el control de gestión es el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias de ésta.

Describen además que el control de gestión incluye las actividades de planificación de lo que la organización debería ser, coordinación de actividades de distintas partes de la organización, comunicación de la información, evaluación de la información, decisión si procede de las acciones a tomar e Influencia en las personas para que cambien su comportamiento.

El control de gestión no implica necesariamente que todas las acciones se correspondan con planes previamente determinados, como un presupuesto. Estos planes están basados en circunstancias del momento en que fueron formulados.

Si éstas han cambiado en el momento de la implantación, las acciones recogidas en el plan dejan de ser apropiadas. El control de gestión debe implicar el anticiparse a las situaciones futuras para asegurar que se alcancen los objetivos de la organización.

Si los directivos descubren una forma mejor de conseguirlos (distinta a la predeterminada en el plan de objetivos) el sistema de control no debería ser obstáculo para implantarla. Dicho de otra forma, seguir exactamente un presupuesto no es necesariamente bueno, y apartarse de él no es necesariamente negativo.

Dentro de este marco se tiene que, aunque el control de gestión sea sistemático, no es en absoluto mecánico, por el contrario, implica interacciones entre individuos, que no se pueden describir de forma mecánica. Los directivos tienen objetivos personales y también de la organización.

El problema central del control es inducirles a actuar de manera que consigan sus objetivos personales y también se ocupen de los de la organización. La congruencia de los objetivos significa que en la medida de lo posible los objetivos individuales de los miembros de la organización deben ser consistentes con los de ésta.

II.3. Marco Conceptual

A. Alcance.

Inter. Llegar hasta cierto punto. (OCEANO, 2014, pág. 54)

Significación, efecto o trascendencia de algo. (RAE, 2016)

Aud. En auditoría, definición de los procedimientos que se aplicarán y su extensión con arreglo a diversas condiciones, especialmente teniendo en cuenta los conceptos de importancia y riesgos relativos (a mayor riesgo, mayor alcance), para juzgar y expresar una opinión de auditoría. (Deloitte, 2007, pág. 32)

B. Beneficio.

Bien que se hace o se recibe. (OCEANO, 2014, pág. 211)

Garantía económica que se obtiene de un negocio, una inversión u otra actividad mercantil. (RAE, 2016)

Econ. Resultado positivo obtenido en una transacción económica cuando el costo de un bien o servicio es inferior a su precio de venta. (Deloitte, 2007, pág. 60)

C. Capacidad.

Oportunidad, lugar o medio para ejecutar alguna cosa. (OCEANO, 2014, pág. 302)

Aptitud, talento, cualidad que dispone alguien para el buen ejercicio de algo. (RAE, 2016)

Econ., Soc. Nivel de producción que puede alcanzar una empresa en condiciones normales, consideradas sus características físicas y unas instalaciones y equipamientos dados. (Deloitte, 2007, pág. 79)

D. Control.

Comprobación, inspección, intervención, registro. (OCEANO, 2014, pág. 437) (RAE, 2016)

Regulación, manual o automática, sobre un sistema. (RAE, 2016)

Soc. Capacidad para dirigir las decisiones básicas de una empresa o ejercer una influencia sobre ellas, mediante la posesión de acciones con derecho a voto, o vinculaciones contractuales. (Deloitte, 2007, pág. 127)

E. Costo.

Cantidad que se da o se paga por algo. (OCEANO, 2014, pág. 456) (RAE, 2016)

Cont., Fin. Precio pagado o solicitado para la adquisición de bienes o servicios. Precio o gasto de elaboración de un producto. (Deloitte, 2007, pág. 130)

F. Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC).

Conocido como WACC (Weighted Average Cost Of Capital); es la sumatoria obtenida después de calcular mediante una multiplicación el porcentaje de proporción de cada uno de los componentes de la estructura del capital por el costo calculado individualmente en cada uno de esos componentes. (Vergíu & Bendezú, 2017, pág. 42)

G. EBITDA.

(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization). Utilidad operativa que se obtiene antes de descontar las depreciaciones y amortizaciones de gastos pagados por anticipado.

H. Eficacia.

Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (ISO, 2015, pág. 26)

Gen. Capacidad y poder de obrar. Virtud para conseguir un objetivo. (Deloitte, 2007, pág. 203)

I. Eficiencia.

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (ISO, 2015, pág. 26)

Econ. En economía, utilización eficaz de los recursos disponibles (minimizando su empleo), productividad. (Deloitte, 2007, pág. 203)

J. Estrategia.

Arte, traza para dirigir un asunto. (RAE, 2016)

Soc. En el ámbito empresarial, conjunto de fines, misiones y objetivos que tiene cada empresa, así como acciones que han de emprenderse para alcanzarlos. (Deloitte, 2007, pág. 224)

K. EVA.

Herramienta de medición del desempeño. Indicador de resultado en la perspectiva financiera condensa una gran cantidad de información. (Apaza, Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del valor, 2010, pág. 160)

L. Gestión.

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (3.3.3). (ISO, 2015, pág. 18)

Soc. Administración y dirección de una empresa atendiendo a una serie de procedimientos y reglas mediante la coordinación y organización de los recursos disponibles persigue cumplir los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible. (Deloitte, 2007, pág. 272)

M. Generación.

6. f. Tecnol. Cada una de las fases de una técnica en evolución, en que se aportan avances e innovaciones respecto a la fase anterior. Computadoras de quinta generación. (RAE, 2016)

N. Mejora Continua.

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos (3.3.2) (ISO, 2015, pág. 18)

O. Procesos.

Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (RAE, 2016)

"Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". (ISO, 2015, pág. 19)

P. Valor.

Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase. (RAE, 2016)

"Econ. Término que puede definirse desde dos puntos de vista: como grado de utilidad proporcionada por un bien o servicio para la satisfacción de las necesidades (valor de uso) ..." (Deloitte, 2007, pág. 594)

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis

A. Hipótesis de Investigación

La generación de valor se relaciona directa y significativamente con la gestión estratégica de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo – 2017.

B. Hipótesis Nula

La generación de valor **no** se relaciona directa y significativamente con la gestión estratégica de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo – 2017.

III.2. Operacionalización de las variables.

V.	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Generación de valor	La generación de valor es la capacidad que tienen las empresas o sociedades para generar riqueza o utilidad por medio de su actividad económica.	La generación de valor es la maximización de la rentabilidad a través de altos índices del retorno de la inversión, el costo promedio ponderado de capital y el valor económico agregado.	Retorno de la Inversión	$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Gastos}} \times 100$ <p>Si el indicador es positivo, indica que se está generando utilidades.</p>
			Costo promedio ponderado de capital	$WACC = \frac{D}{V} \times Kd \times (1 - t) + \frac{E}{B} \times Ke$ <p>Si el indicador es positivo, indica que se podrá pagar a los financistas del proyecto.</p>
			Valor económico agregado	$EVA = UAIDI - (ANF \times CPPC)$ <p>Si el indicador es positivo, indica creación de valor, y si es negativo indica destrucción de valor.</p>
Gestión estratégica	La gestión estratégica es una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para el beneficio común.	La gestión estratégica es la eficacia y la eficiencia con la que se administra una organización para conseguir el éxito a corto y largo plazo.	Eficacia	$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$ <p>Por cada unidad monetaria invertida en activos, la empresa obtiene de utilidad neta X, X unidades monetarias.</p>
			Eficiencia	$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Activos Totales}}$ <p>Por cada unidad monetaria de capital aportado por los propietarios, se generan X, X unidades monetarias de utilidad neta.</p>

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipo y diseño de Investigación

4.1.1. Tipo de Investigación

La presente investigación por su enfoque es una investigación cuantitativa, por ser probatoria a través de medios estadísticos; y, por su alcance es una investigación correlacional. Correlacional porque tuvo como propósito evaluar la relación que existe entre el generación de valor y la gestión estratégica.

4.1.2. Diseño de Investigación

Es una investigación no experimental, porque no se han manipulado las variables, se han observado tal y como se han dado en el contexto natural para luego ser analizadas; y, de corte transversal, pues se considera a las observaciones independientes del tiempo, ya que su propósito fue determinar la relación de las variables en un momento dado. Y se representa de la siguiente manera.

$$X \xrightarrow{r} Y$$

Donde:

X = Generación de Valor

Y = Gestión Estratégica

r = Correlación

IV.2. Población y Muestra

4.2.1. Población

La población comprende los reportes financieros anuales de la empresa privada de educación universitaria de los años 2014, 2015, 2016, 2017; por lo tanto, la población está conformada por los 4 reportes financieros anuales.

4.2.2. Muestra

La muestra tomada para el estudio es no probabilística, está conformada por los cuatro reportes financieros anuales al igual que la población comprendidos en los años de estudio 2014 al 2017.

IV.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

4.3.1. Técnicas:

A. Observación Directa

Esta técnica se utilizó para evidenciar las políticas de la empresa.

B. Análisis Documental

Esta técnica se utilizó para analizar los Estados Financieros de la empresa.

4.3.1. Instrumentos:

A. Lista de Control

Este instrumento sirvió para determinar si la empresa cumplía con las políticas descritas en sus documentos.

B. Hoja de Registro

Este instrumento sirvió para hacer el análisis externo (descripción de los documentos) e interno (conocer el contenido de los documentos) es decir del Balance general, Estado de Resultados, etc.

IV.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa Microsoft Excel, para la elaboración de la base de datos, tablas, figuras y gráficos estadísticos. Los resultados han sido presentados en cuadros de doble entrada con número de casos en cifras absolutas y porcentuales, para de esta manera interpretar y analizar los resultados, en función de las variables planteadas en la investigación.

A partir de los datos obtenidos de la Generación de Valor y los datos de la Gestión Estratégica, se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas y métodos de estimación, para el análisis de la información.

- **Análisis descriptivo** para verificar la existencia de relación entre la Generación de valor y la Gestión Estratégica.
- **Análisis inferencial** a través de pruebas estadísticas, para determinar el sentido y medir el grado de relación entre las dos variables de interés.

Para verificar la existencia de relación entre el Generación de Valor y la Gestión Estratégica, se utilizó una estimación mediante el método de Mínimos Cuadrados, plasmado en el diagrama de dispersión, utilizando la siguiente fórmula:

$$Y = a + bx$$

Donde:

Y : variable Gestión Estratégica.

a : intersección estimada de la línea de regresión con el eje Y .

b : pendiente estimada de la línea de regresión: coeficiente de regresión.

x : variable Generación de valor.

Para determinar el grado de relación se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, haciendo uso del programa computacional IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Donde:

r : Coeficiente de correlación.

Después de la interpretación de los resultados, se hizo la discusión de resultados contrastando con las teorías y los antecedentes de investigación. Luego se determinó las conclusiones y se procedió a dar recomendaciones que permitan a la empresa crear valor y mejorar su gestión estratégica.

V. RESULTADOS

V.1. Análisis del Retorno de la Inversión (ROI) y la eficacia y eficiencia.

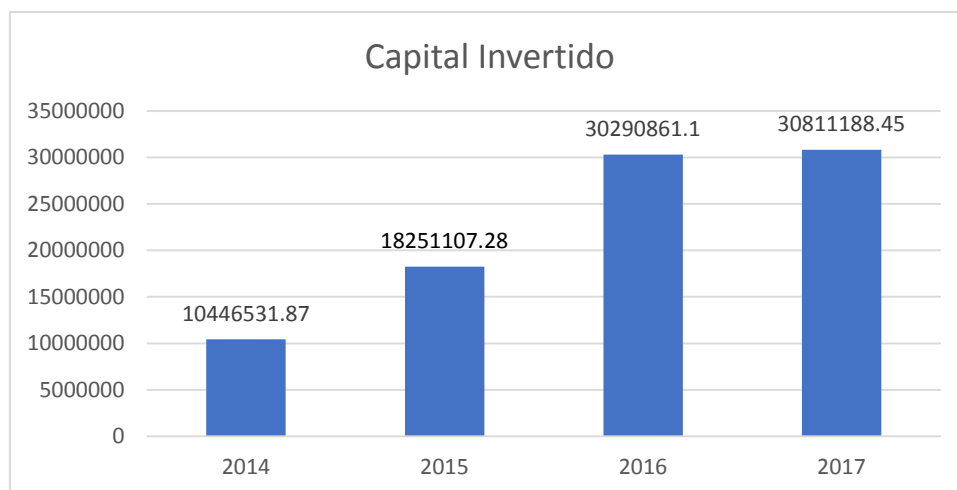
a. Análisis del Retorno de la Inversión (ROI)

Tabla n.º 2 Capital Invertido de la Universidad

Conceptos	2014	2015	2016	2017
Cuentas por Cobrar Comerciales	94,765	67,816	459,955	722,049
Existencias				
Otros activos corrientes	0	0	42,066	41,531
Caja	49,197	76,665	4,056	129,119
Total 1	143,962	144,480	506,077	892,698
Cuentas por pagar	142,322	79,764	91,706	45,598
Otras cuentas por pagar				
Total 2	142,322	79,764	91,706	45,598
Capital de Trabajo (1 + 2)	1,640	64,716	414,370	847,100
Activos Fijos Netos	10,444,892	18,186,391	29,876,491	29,964,089
Capital Invertido	10,446,532	18,251,107	30,290,861	30,811,188

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Gráfico n.º 1 Capital Invertido de la Universidad



Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Interpretación

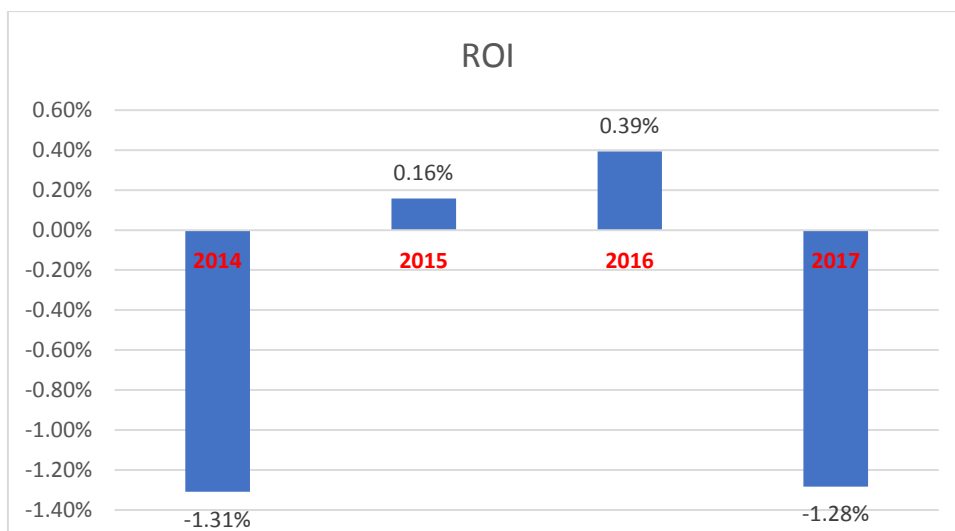
En el gráfico N° 01, se observa que el capital invertido durante los años 2014 al 2017 hay una tendencia positiva y el año con el mayor Capital Invertido es el 2017 con S/30,811,188 y el año con menos Capital Invertido el 2014 con S/10,446,532.

Tabla n.º 3 Retorno de la Inversión de la Universidad

Conceptos	2014	2015	2016	2017
Ventas	2,284,482	1,983,813	2,125,698	2,112,123
Costo de Ventas	0	0	-1,126,843	-1,408,963
Utilidad Bruta	2,284,482	1,983,813	998,856	703,160
Gastos Operativos	-2,421,234	-1,949,638	-852,435	-1,098,537
Utilidad Operativa	-136,752	34,176	146,421	-395,377
Participación laboral	0	-845	-4,307	0
Impuesto sobre el EBIT	0	-4,612	-23,157	0
UAI	-136,752	28,719	118,957	-395,377
Capital Invertido	10,446,532	18,251,107	30,290,861	30,811,188
ROI	-1.31%	0.16%	0.39%	-1.28%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Gráfico n.º 2 Retorno de la Inversión de la Universidad



Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Interpretación

En el Gráfico N° 02 se observa que la Universidad en el año 2014 tuvo un Retorno de la Inversión en signos negativos, por lo tanto no hubo un retorno favorable. También se observa que el año 2017 se muestra en signo negativo. Pero los años 2016 se obtuvo un Retorno de la Inversión de 0,39% y el 2015 de 0,16%.

b. Análisis de la eficiencia a través del ROA

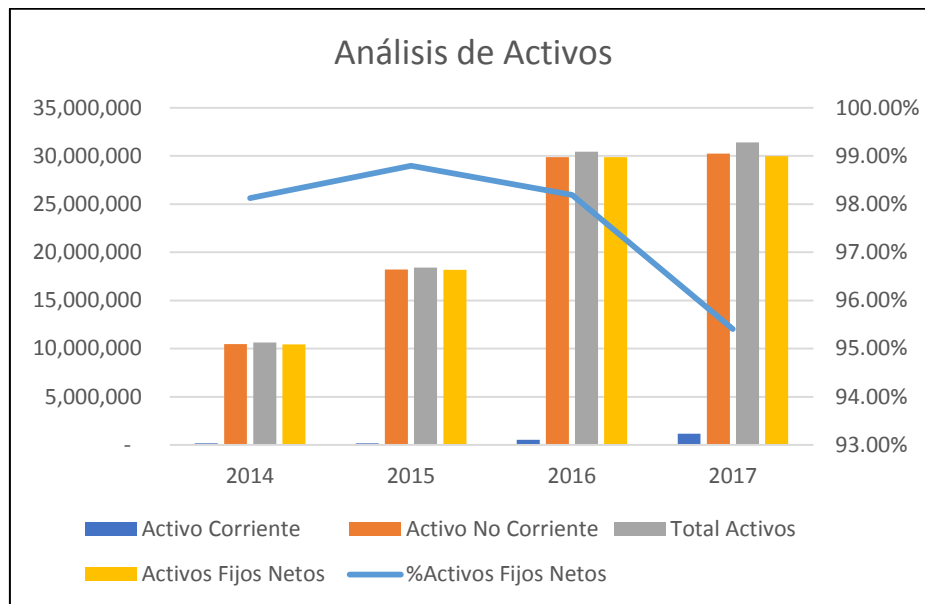
Tabla n.º 4 Activos Totales de Universidad

Conceptos	2014	2015	2016	2017
Activo Corriente	182,291	193,395	550,680	1,172,211
Activo No Corriente	10,462,309	18,215,192	29,876,491	30,235,018
Total Activos	10,644,600	18,408,587	30,427,171	31,407,229
Activos Fijos Netos	10,444,892	18,186,391	29,876,491	29,964,089
%Activos Fijos Netos	98.12%	98.79%	98.19%	95.41%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas

Elaboración: Propia

Gráfico n.º 3 Activos Totales de la Universidad



Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas

Elaboración: Propia

Interpretación

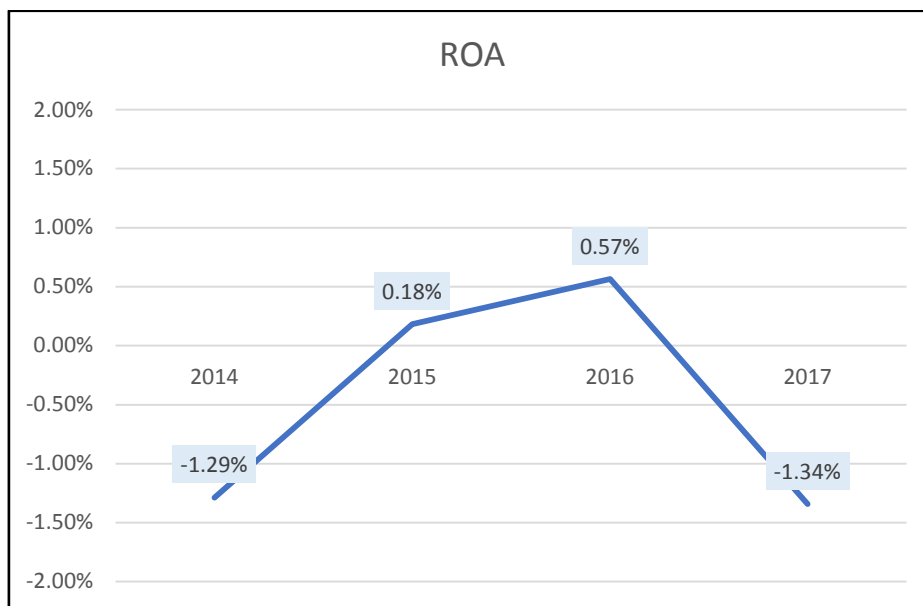
En el Gráfico N° 03 se observa que el año con mayores Activos Totales fue el 2017, con S/31, 407,229; y el año con menor Activo fue el 2014 con S/10,644,600.

Tabla n.º 5 Rendimiento sobre los Activos de la Universidad

Conceptos	2014	2015	2016	2017
Utilidad Antes Participación e Impuestos	137,114	33,637	172,282	421,342
Total Activos	10,644,600	18,408,587	30,427,171	31,407,229
ROA	-1.29%	0.18%	0.57%	-1.34%

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Gráfico n.º 4 Rendimiento sobre los Activos de la Universidad



Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Interpretación

En el **Gráfico N° 04** se observa que los años con menor Rendimiento sobre los Activos fueron el 2017 y 2014 con -1,34% y -1,29%, respectivamente. Pero los años que tuvieron un Rendimiento sobre los Activos de manera positiva fueron los años 2016 con 0,57% y 2015 con 0,18%.

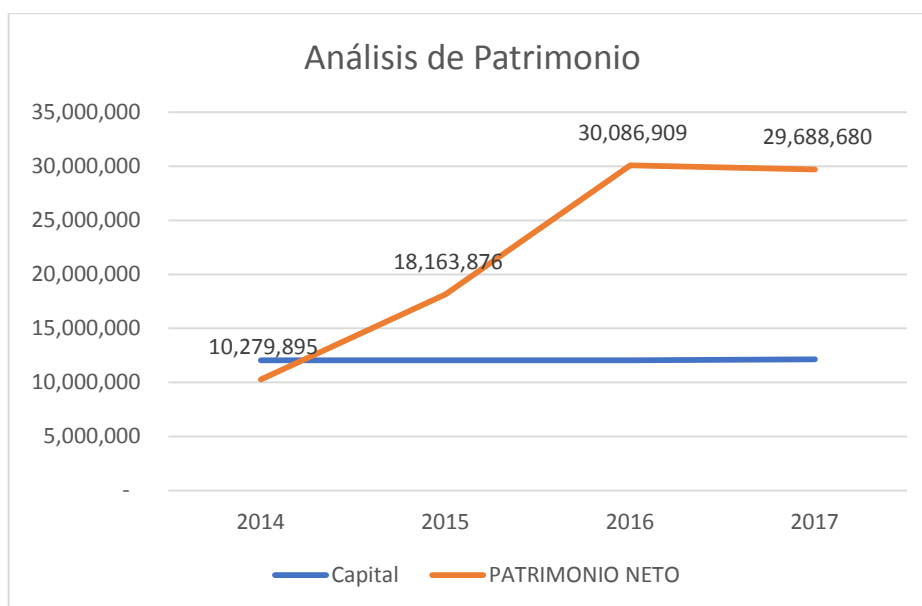
c. Análisis de la eficiencia a través del ROE

Tabla n.º 6 Rendimiento sobre el Patrimonio de la Universidad

Conceptos	2014	2015	2016	2017
Capital	12,039,750	12,039,750	12,039,750	12,144,976
PATRIMONIO NETO	10,279,895	18,163,876	30,086,909	29,688,680

Fuente: Balance General
Elaboración: Propia

Gráfico n.º 5 Rendimiento sobre el Patrimonio de la Universidad



Fuente: Balance General
Elaboración: Propia

Interpretación

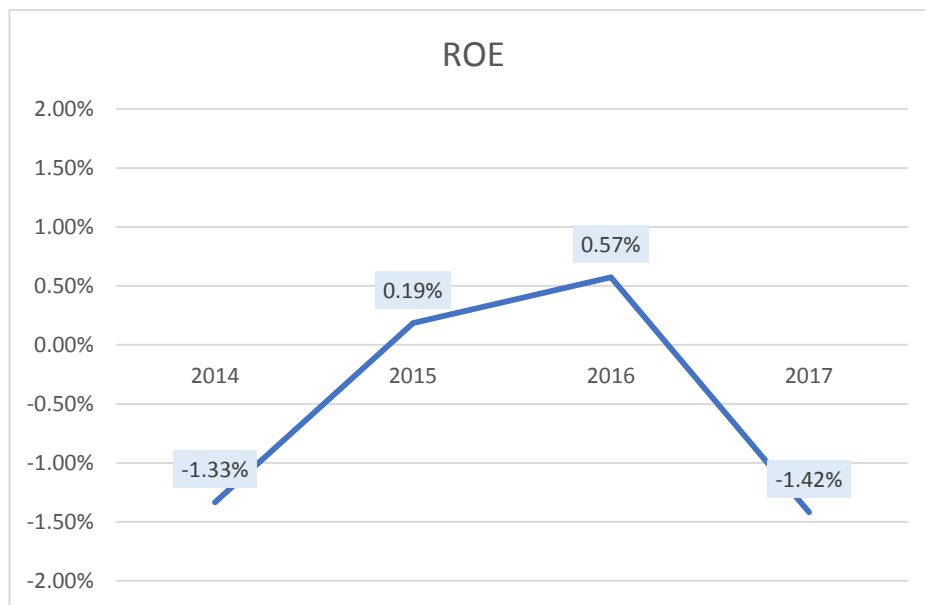
En el **Gráfico N° 05** se observa que el capital de la empresa se mantiene en todos los años, pero el Patrimonio Neto se observa una tendencia positiva; es decir, que ha ido aumentando cada año, como se puede verificar en el año 2017 había un Patrimonio Neto de 29, 688,680; en cambio el 2014 solo había un Patrimonio Neto de S/10, 279,896.

Tabla n.º 7 Rendimiento sobre el Patrimonio de la Universidad

Conceptos	2014	2015	2016	2017
Utilidad Antes Participación e Impuestos	- 137,114	- 33,637	- 172,282	- 421,342
PATRIMONIO NETO	10,279,895	18,163,876	30,086,909	29,688,680
ROE	-1.33%	0.19%	0.57%	-1.42%

Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Gráfico n.º 6 Rendimiento sobre el Patrimonio de la Universidad



Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Interpretación

En el **Gráfico N° 16** se observa que los años 2014 y 2017, son los años que se muestran en signos negativos respecto al rendimiento sobre el patrimonio con -1,33% y -1,42%, respectivamente y los años que los accionistas obtuvieron beneficios fue el año 2016 con 0,57% y 2015 con 1,19%.

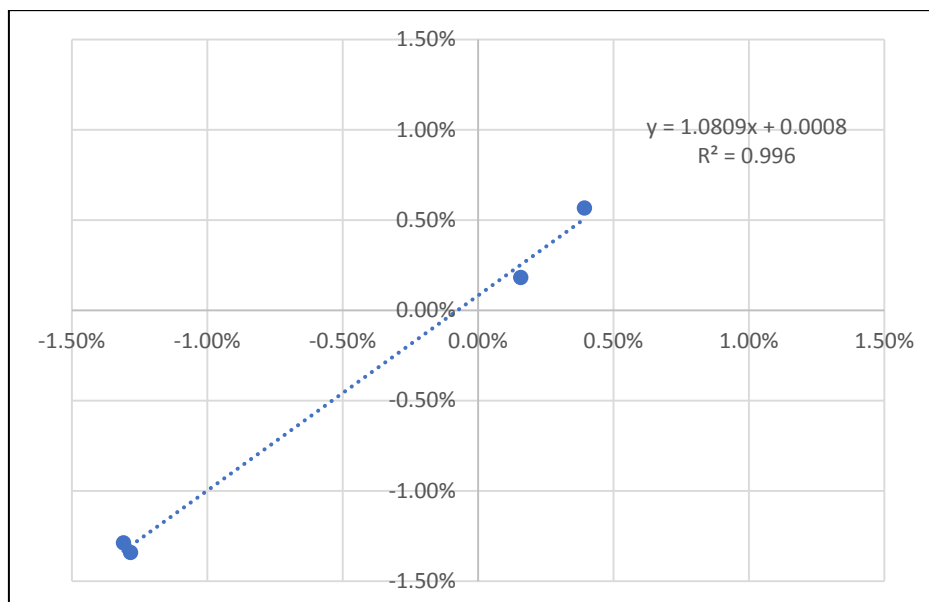
d. Análisis de la relación entre el ROI y el ROA

Tabla n.º 8 Relación entre el ROI y el ROA de la Universidad

Año	ROI (X)	ROA (Y)	X2	Y2	XY
2014	-1.31%	-1.29%	0.02%	0.02%	0.02%
2015	0.16%	0.18%	0.00%	0.00%	0.00%
2016	0.39%	0.57%	0.00%	0.00%	0.00%
2017	-1.28%	-1.34%	0.02%	0.02%	0.02%
			0.04%	0.04%	0.04%

*Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia*

Gráfico n.º 7 Relación entre el ROI y el ROA de la Universidad



*Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia*

Interpretación:

En el **Gráfico N° 07**, los datos indican que existe una relación negativa entre el Retorno de la Inversión y el Rendimiento sobre los Activos; es decir que, cuando aumenta el Retorno de la Inversión, disminuye el Rendimiento sobre los Activos, debido a que los índices de eficacia y eficiencia disminuyen.

Cuadro Nº 01

Correlación entre el ROI y el ROA de la Universidad

Correlaciones

		Retorno de la Inversión	Rendimiento sobre los Activos
Retorno de la Inversión	Correlación de Pearson	1	,998**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	4	4
Rendimiento sobre los Activos	Correlación de Pearson	,998**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	4	4

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Interpretación:

El **Cuadro Nº 01** muestra que la el Retorno de la Inversión tiene una correlación positiva fuerte con el Rendimiento sobre los Activos; debido a que el grado de correlación es de 0,998; es decir, cuando aumenta Retorno de la inversión, aumenta el Rendimiento sobre los Activos. Además, se observa que la correlación es significativa en el nivel de 0,002 lo que indica que existe un 2% de posibilidad de error al aceptar la hipótesis de investigación, por lo que se acepta dicha hipótesis.

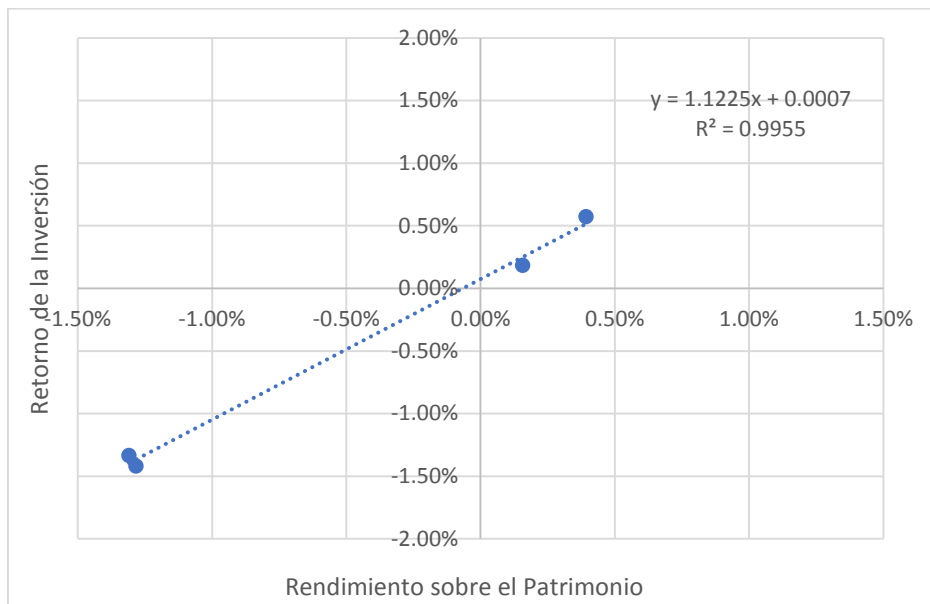
e. Análisis de la relación entre el ROI y el ROE

Tabla n.º 9 Relación entre el ROI y el ROE de la Universidad

Año	ROI (X)	ROE (Y)	X2	Y2	XY
2014	-1.31%	-1.33%	0.02%	0.02%	0.02%
2015	0.16%	0.19%	0.00%	0.00%	0.00%
2016	0.39%	0.57%	0.00%	0.00%	0.00%
2017	-1.28%	-1.42%	0.02%	0.02%	0.02%
			0.04%	0.04%	0.04%

Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Gráfico n.º 8 Relación entre el ROI y el ROE de la Universidad



Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Interpretación:

En el **Gráfico N° 08**, los datos indican que existe una relación positiva entre el Retorno de la Inversión y el Rendimiento sobre el Patrimonio; es decir que, cuando aumenta el Retorno de la Inversión, aumenta el Rendimiento sobre el Patrimonio.

Cuadro Nº 02

Correlación entre el ROI y el ROE de la Universidad

Correlaciones

		Retorno de la Inversión	Rendimiento sobre el patrimonio
Retorno de la Inversión	Correlación de Pearson	1	,998**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	4	4
Rendimiento sobre el patrimonio	Correlación de Pearson	,998**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	4	4

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: *Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas*
Elaboración: *Propia*

Interpretación:

El **Cuadro Nº 02** muestra que la el Retorno de la Inversión tiene una correlación positiva fuerte con el Rendimiento sobre el Patrimonio; debido a que el grado de correlación es de 0,998; es decir, cuando aumenta Retorno de la inversión, aumenta el Rendimiento sobre el Patrimonio. Además, se observa que la correlación es significativa en el nivel de 0,002 lo que indica que existe un 2% de posibilidad de error al aceptar la hipótesis de investigación, por lo que se acepta dicha hipótesis.

V.2. Análisis del Costo Promedio Ponderado del Capital y la eficacia y eficiencia.

a. Análisis de Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

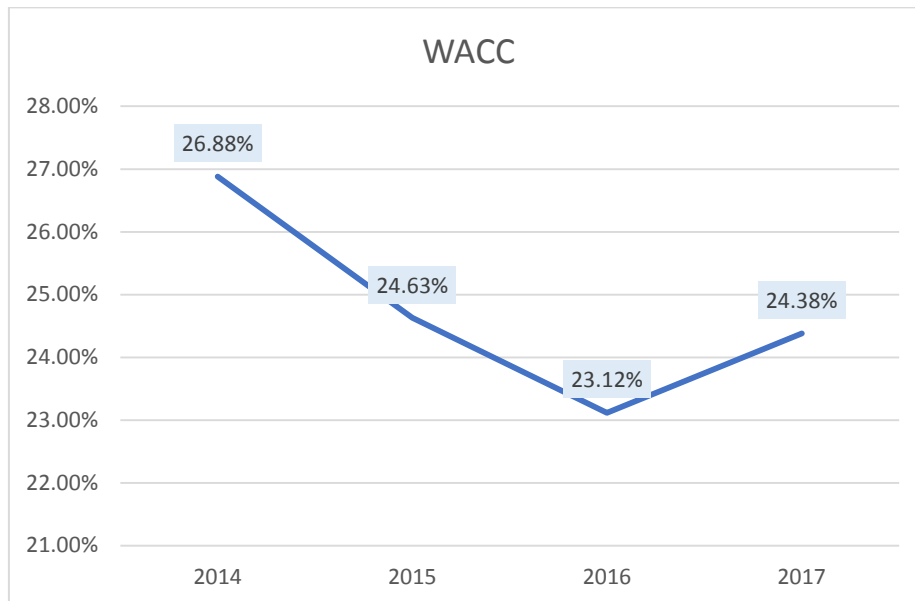
La Tabla n.10, se encuentra elaborada con la metodología planteada por Diez (2016, pág. 33) para obtener el Costo Promedio Ponderado de Capital.

Tabla n.º 10 Costo Promedio Ponderado de Capital de la Universidad

Variables	2014	2015	2016	2017
E	10,279,895	18,163,876	30,086,909	29,688,680
D	-	-	-	1,473,728
C	12,039,750	12,039,750	12,039,750	12,144,976
rf	2.53%	2.13%	1.84%	2.33%
B	2.45	2.26	2.11	2.46
E(rm) –rf	6.53%	6.48%	6.57%	6.43%
Rp	5.35%	4.86%	4.46%	4.12%
Rr	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Ri	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Rd				10.85%
D/E	1.50	1.50	1.50	1.50
T	35.00%	33.00%	33.00%	33.50%
Ke	26.88%	24.63%	23.12%	25.23%
E/(D+E)	100.00%	100.00%	100.00%	95.27%
Kd	0.00%	0.00%	0.00%	7.22%
D/(D+E)	0.00%	0.00%	0.00%	4.73%
WACC	26.88%	24.63%	23.12%	24.38%

Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Gráfico n.º 9 Costo Promedio Ponderado de Capital de la Universidad



Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Análisis e interpretación

En el Gráfico N° 09 se observa que el año con el mayor Costo Promedio Ponderado de Capital fue el 2014 con 26,88% y el año con menor Costo Promedio Ponderado de Capital fue el 2016 con 23,21%.

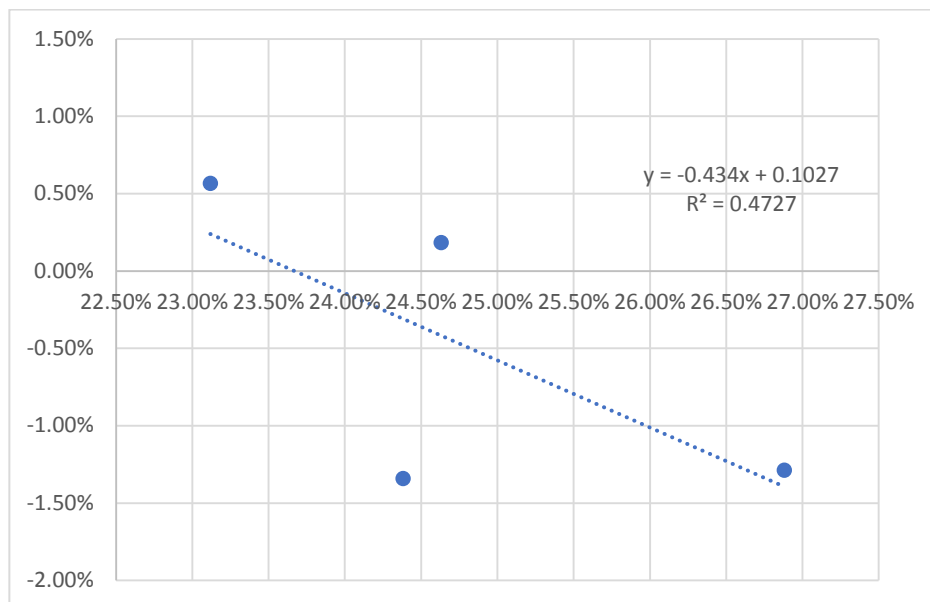
b. Análisis de la relación entre el WACC y la eficacia a través del ROA

Tabla n.º 11 Relación entre el WACC y ROA de la Universidad

Año	WACC (X)	ROA (Y)	X2	Y2	XY
2014	26.88%	-1.29%	7.23%	0.02%	-0.35%
2015	24.63%	0.18%	6.07%	0.00%	0.05%
2016	23.12%	0.57%	5.34%	0.00%	0.13%
2017	24.38%	-1.34%	5.94%	0.02%	-0.33%
			24.58%	0.04%	-0.50%

Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Gráfico n.º 10 Relación entre WACC y ROA de la Universidad



Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Interpretación:

En el **Gráfico N° 10**, los datos indican que existe una relación negativa entre la Costo Promedio Ponderado de Capital y el Rendimiento sobre los activos; es decir que, cuando aumenta la Costo Promedio Ponderado de Capital, disminuye el Rendimiento sobre los activos, debido a que los índices de eficacia y eficiencia disminuyen.

Cuadro N° 03
Correlación entre el WACC y el ROA de la Universidad

		Correlaciones	
		Costo Promedio Ponderado de Capital	Rendimiento sobre los Activos
Costo Promedio Ponderado de Capital	Correlación de Pearson	1	-,689
	Sig. (bilateral)		,311
	N	4	4
Rendimiento sobre los Activos	Correlación de Pearson	-,689	1
	Sig. (bilateral)	,311	
	N	4	4

*Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia*

Interpretación:

El cuadro N° 03 muestra que el Costo Promedio Ponderado de Capital tiene una correlación negativa media con el Rendimiento sobre los Activos, debido a que el grado de correlación es de -0,689; es decir, cuando aumenta el Costo Promedio Ponderado de Capital, disminuye el Rendimiento sobre los Activos. Además, se observa que la correlación no es significativa en el nivel de 0,311 lo que indica que existe un 31,1% de posibilidad de error al aceptar la hipótesis de investigación, por lo que se rechaza y se acepta la hipótesis nula.

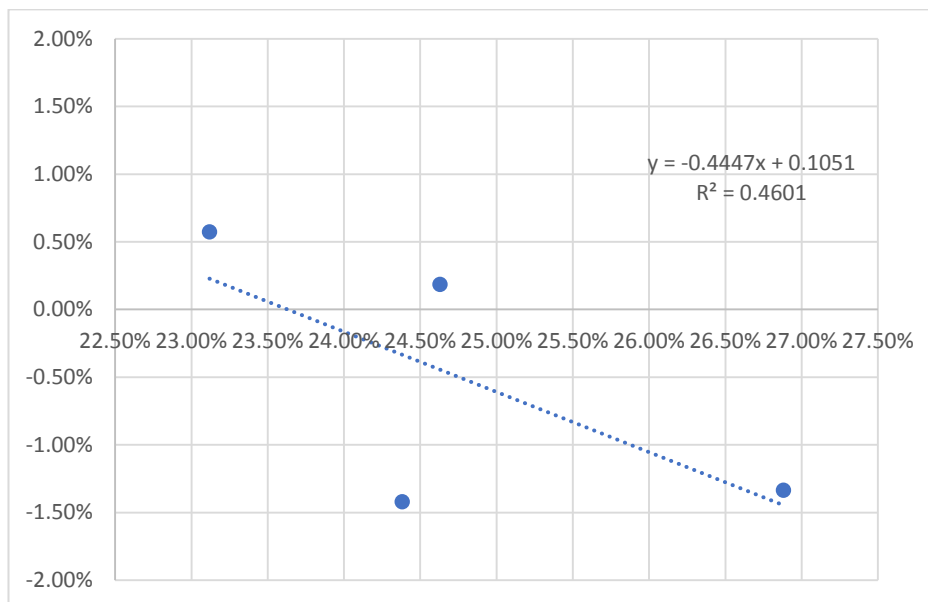
c. Análisis de la relación entre el WACC y la eficiencia a través del ROE

Tabla n.º 12 Relación entre el WACC y el ROE de la Universidad

Año	WACC (X)	ROE (Y)	X2	Y2	XY
2014	26.88%	-1.33%	7.23%	0.02%	-0.36%
2015	24.63%	0.19%	6.07%	0.00%	0.05%
2016	23.12%	0.57%	5.34%	0.00%	0.13%
2017	24.38%	-1.42%	5.94%	0.02%	-0.35%
			24.58%	0.04%	-0.53%

Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Gráfico n.º 11 Relación entre el WACC y el ROE de la Universidad



Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Interpretación:

En el **Gráfico N° 11**, los datos indican que existe una relación negativa entre el Costo Promedio Ponderado de Capital y Rendimiento sobre el Patrimonio; es decir que, cuando aumenta Costo Promedio Ponderado de Capital, disminuye y Rendimiento sobre el Patrimonio, debido a que los índices de eficacia y eficiencia disminuyen.

Cuadro N° 04

Correlación entre el WACC y el ROE de la Universidad

		Correlaciones	
		Costo Promedio Ponderado de Capital	Rendimiento sobre el patrimonio
Costo Promedio Ponderado de Capital	Correlación de Pearson	1	-,676
	Sig. (bilateral)		,324
	N	4	4
Rendimiento sobre el patrimonio	Correlación de Pearson	-,676	1
	Sig. (bilateral)	,324	
	N	4	4

Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Interpretación:

El **Cuadro N° 04** muestra que el Costo Promedio Ponderado de Capital tiene una correlación negativa media con el Rendimiento sobre el patrimonio, debido a que el grado de correlación es de -0,676; es decir, cuando el Costo Promedio Ponderado de Capital, disminuye el Rendimiento sobre el patrimonio. Además, se observa que la correlación no es significativa en el nivel de 0,324 lo que indica que existe un 32,4% de posibilidad de error al aceptar la hipótesis de investigación, por lo que se rechaza y se acepta la hipótesis nula.

V.3. Análisis del Valor Económico Agregado (EVA) y la eficacia y la eficiencia.

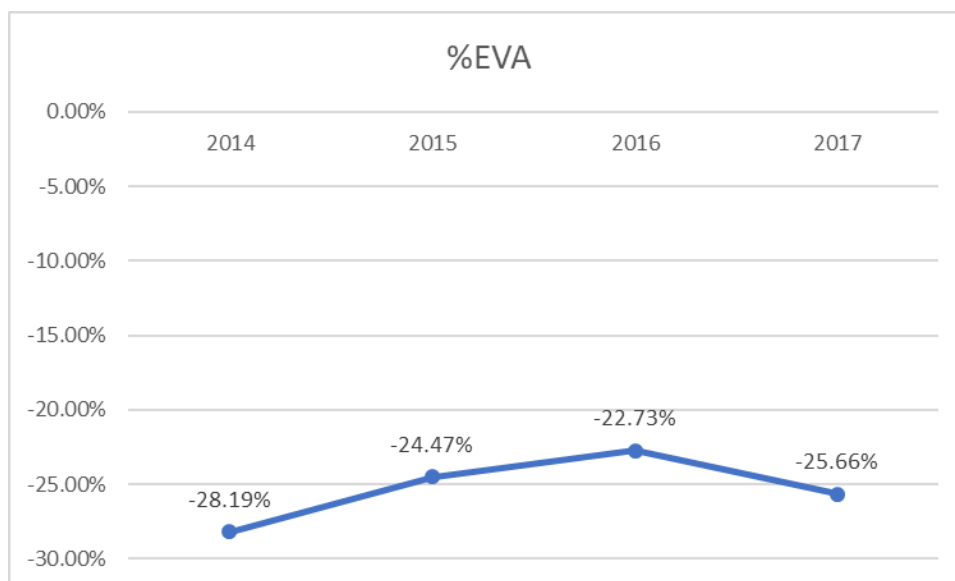
a. Análisis del Valor Económico Agregado (EVA)

Tabla n.º 13 Valor económico Agregado de la Universidad

Conceptos	2014	2015	2016	2017
ROI	-1.31%	0.16%	0.39%	-1.28%
CPPC	26.88%	24.63%	23.12%	24.38%
ROI - CPPC	-28.19%	-24.47%	-22.73%	-25.66%
Capital invertido	10,446,532	18,251,107	30,290,861	30,811,188
EVA	-2,944,816	-4,466,549	-6,883,846	-7,907,426
%EVA	-28.19%	-24.47%	-22.73%	-25.66%

Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Gráfico n.º 12 Valor Económico Agregado de la Universidad



Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Interpretación

En el **Gráfico Nº 12** se observa que el año con menor Valor Económico Agregado para la Universidad fue en el año 2014 con - 28,19% y el año con el mayor Valor Económico Agregado para la Universidad fue el 2016 con - 22,73%. Representando esto la no generación de valor.

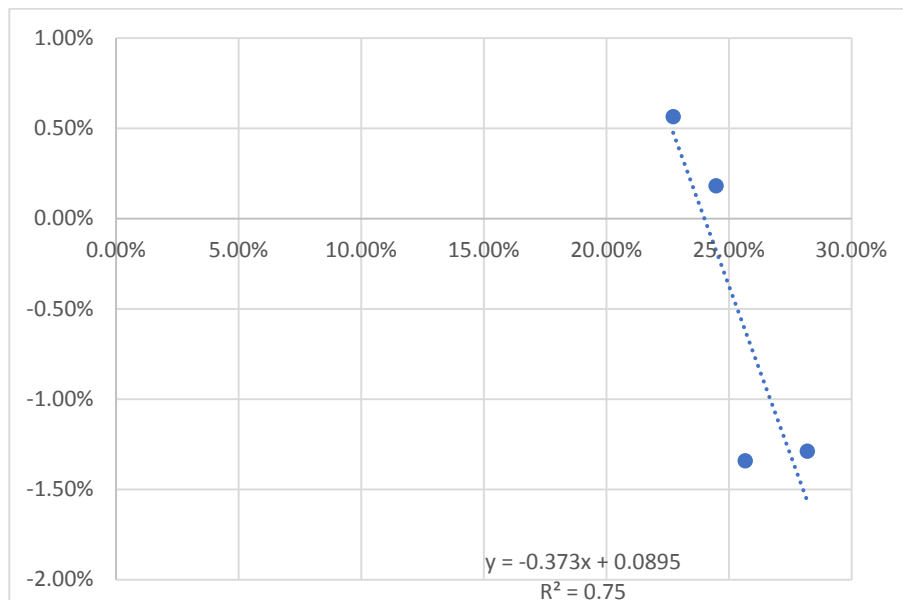
b. Análisis de la relación entre el Valor Económico Agregado (EVA) y la eficacia a través del ROA

Tabla n.º 14 Relación entre el EVA y el ROA de la Universidad

Año	%EVA (X)	ROA (Y)	X2	Y2	XY
2014	-28.19%	-1.29%	7.95%	0.02%	0.36%
2015	-24.47%	0.18%	5.99%	0.00%	-0.04%
2016	-22.73%	0.57%	5.16%	0.00%	-0.13%
2017	-25.66%	-1.34%	6.59%	0.02%	0.34%
			25.69%	0.04%	0.53%

Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Gráfico n.º 13 Relación entre el EVA y el ROA de la Universidad



Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Interpretación:

En el **Gráfico N° 13**, los datos indican que existe una relación negativa entre el Valor Económico Agregado no generado y el Rendimiento sobre los Activos; es decir que, cuando aumenta la Valor Económico Agregado, disminuye la Rendimiento sobre los Activos.

Cuadro Nº 05
Correlación entre el EVA y el ROA de la Universidad

		Correlaciones	
		Valor Económico Agregado	Rendimiento sobre los Activos
Valor Económico Agregado	Correlación de Pearson	1	-,867
	Sig. (bilateral)		,133
	N	4	4
Rendimiento sobre los Activos	Correlación de Pearson	-,867	1
	Sig. (bilateral)	,133	
	N	4	4

*Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia*

Interpretación:

El **Cuadro Nº 05** muestra que el Valor Económico Agregado tiene una correlación negativa fuerte con el Rendimiento sobre los Activos, debido a que el grado de correlación es de -0,867; es decir, cuando aumenta el Valor Económico Agregado, disminuye el Rendimiento sobre los Activos. Además, se observa que la correlación no es significativa en el nivel de 0,133 lo que indica que existe un 13,3% de posibilidad de error al aceptar la hipótesis de investigación, por lo que se rechaza y se acepta la hipótesis nula.

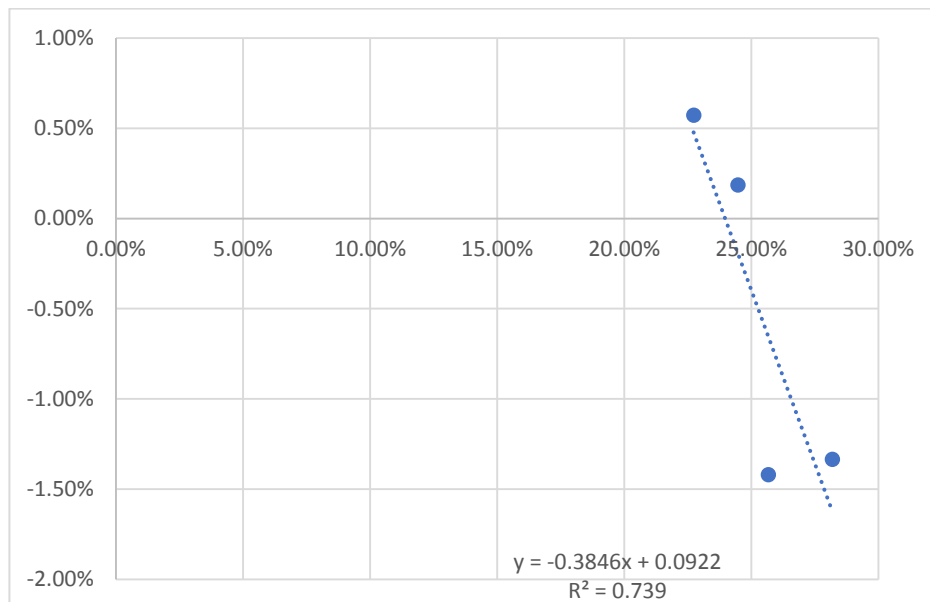
c. Análisis de la relación entre el Valor Económico Agregado (EVA) y la eficiencia a través del ROE

Tabla n.º 15 Relación entre el EVA y el ROE de la Universidad

Año	%EVA (X)	ROE (Y)	X2	Y2	XY
2014	-28.19%	-1.33%	7.95%	0.02%	-0.38%
2015	-24.47%	0.19%	5.99%	0.00%	0.05%
2016	-22.73%	0.57%	5.16%	0.00%	0.13%
2017	-25.66%	-1.42%	6.59%	0.02%	-0.36%
			25.69%	0.04%	-0.56%

Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Gráfico n.º 14 Relación entre el EVA y el ROE de la Universidad



Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Interpretación:

En el **Gráfico N° 14**, los datos indican que existe una relación negativa entre el Valor Económico Agregado y el Rendimiento sobre el Patrimonio; es decir que, cuando aumenta el Valor Económico Agregado, disminuye la Rendimiento sobre el Patrimonio.

Cuadro Nº 06
Correlación entre el EVA y el ROE de la Universidad

		Correlaciones	
		Valor Económico Agregado	Rendimiento sobre el Patrimonio
Valor Económico Agregado	Correlación de Pearson	1	-,858
	Sig. (bilateral)		,142
	N	4	4
Rendimiento sobre el Patrimonio	Correlación de Pearson	-,858	1
	Sig. (bilateral)	,142	
	N	4	4

*Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia*

Interpretación:

El **Cuadro Nº 06** muestra que el Valor Económico Agregado tiene una correlación negativa fuerte con el Rendimiento sobre el Patrimonio, debido a que el grado de correlación es de -0,858; es decir, cuando aumenta el Valor Económico Agregado, disminuye el Rendimiento sobre el Patrimonio. Además, se observa que la correlación no es significativa en el nivel de 0,142 lo que indica que existe un 14,2% de posibilidad de error al aceptar la hipótesis de investigación, por lo que se rechaza y se acepta la hipótesis nula.

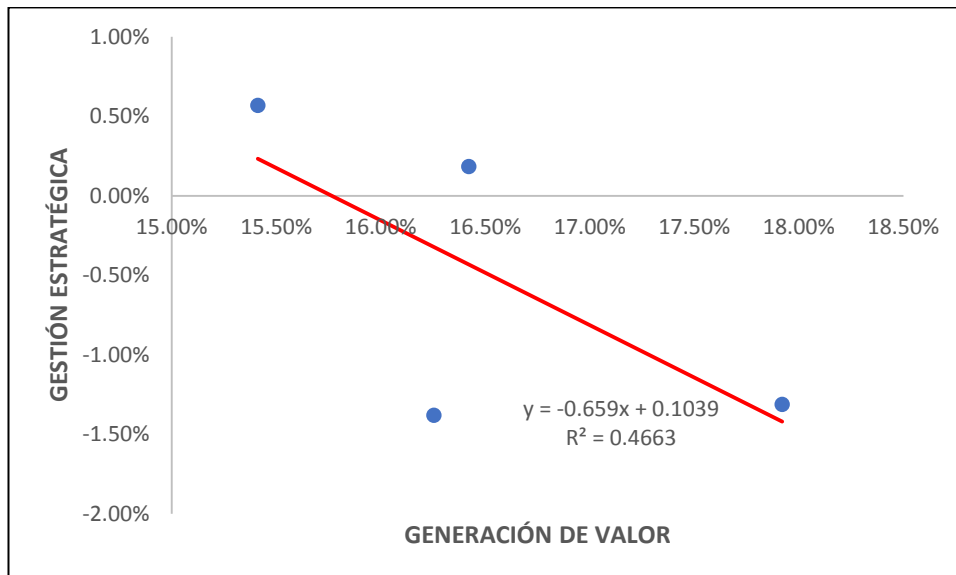
V.4. Análisis de la relación entre la Generación de Valor y la Gestión Estratégica

Tabla n.º 16 Relación entre la Generación de Valor y la Gestión Estratégica

Año	Generación de Valor (X)	Gestión Estratégica (Y)	X ²	X*Y	Y ²
2014	17.92%	-1.31%	3.21%	-0.23%	0.02%
2015	16.42%	0.18%	2.70%	0.03%	0.00%
2016	15.41%	0.57%	2.38%	0.09%	0.00%
2017	16.25%	-1.38%	2.64%	-0.22%	0.02%
n = 4	66.01%	-1.94%	10.92%	-0.34%	0.04%

Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
 Elaboración: Propia

Gráfico n.º 15 Relación entre la Generación de Valor y la Gestión Estratégica



Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
 Elaboración: Propia

Interpretación:

En el **Gráfico N° 15**, los datos indican que existe una relación negativa entre la Generación de Valor y la Gestión Estratégica; es decir que, cuando aumenta la Generación de Valor, disminuye la Gestión Estratégica, debido a que los índices de eficacia y eficiencia disminuyen.

Cuadro Nº 07

Análisis de correlación y nivel de significancia entre la G:V. y la G.E.

		Correlaciones	
		Generación de Valor	Gestión Estratégica
Generación de Valor	Correlación de Pearson	1	-,682
	Sig. (bilateral)		,318
	N	4	4
Gestión Estratégica	Correlación de Pearson	-,682	1
	Sig. (bilateral)	,318	
	N	4	4

Fuente: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas
Elaboración: Propia

Interpretación:

El **Cuadro Nº 07** muestra que la Generación de Valor tiene una correlación negativa media con la Gestión Estratégica, debido a que el grado de correlación es de -0,682; es decir, cuando aumenta la generación de valor, disminuye la gestión estratégica. Además, se observa que la correlación no es significativa en el nivel de 0,318 lo que indica que existe un 31,8% de posibilidad de error al aceptar la hipótesis de investigación, por lo que se rechaza y se acepta la hipótesis nula.

VI. DISCUSIÓN

Después de hacer el análisis de los resultados de la presente investigación, se procedió a comparar y contrastar los resultados obtenidos con la teoría planteada por algunos autores sobre la generación de valor y la gestión estratégica y las conclusiones de trabajos de investigación precedentes.

Chavez (2013), en su tesis “Incidencia de la gestión estratégica de costos en la generación de valor en las empresas comercializadoras de vehículos de la provincia de Trujillo”, arribó a la conclusión que la gestión estratégica de costos diseñada e implementada en Autonort Trujillo S.A. incidió positivamente en la generación de valor en cada una de las líneas de negocio de la empresa; además concluye que los aspectos más relevantes que demuestran que la implementación de una gestión estratégica de costos sirve para generar un valor económico agregado. Sin embargo, en la presente investigación se encontró que cuando la generación de valor aumenta, la gestión estratégica disminuye, debido a que los proyectos de inversión que implementó la universidad no necesariamente determinó que haya una rentabilidad positiva.

Por su parte, **Billamonte Blas (2013)** con su tesis “Uso de las teorías de creación de valor y la estructura de capital en la gestión financiera de las empresas industriales y mineras enlistadas en la Bolsa de Valores de Lima, concluye que **no** influye el uso de la teorías de creación de valor en la gestión financiera de las empresas industriales y mineras enlistadas en la Bolsa de Valores de Lima; es decir, que se rechazó la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula, debido a que las dimensiones de la creación valor, no son explicadas por las dimensiones de la variable gestión financiera. Comparando esta conclusión con los resultados obtenidos en la presente investigación se llega a la determinación que los hallazgos obtenidos por Bellamonte Blas, coinciden con los hallazgos encontrados en la presente investigación; es decir, que también se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula; es decir, que la generación de valor no se relaciona directa y significativamente con la gestión estratégica.

Se confirmó lo que mencionado por **Sanjurjo (2003)** quien decía que existe creación de valor, cuando todas las decisiones, acciones, inversiones o transacciones han contribuido a retornar un monto de dinero superior a lo invertido inicialmente, cubriendo todos los costos asociados, incluyendo también los costos de oportunidad

de los recursos invertidos. En este sentido, se corrobora lo dicho por **Fernández (2000)** cuando afirma que “una empresa crea valor para los accionistas cuando la rentabilidad para las acciones supera el coste exigido a las mismas”. Pero además, se evidenció que el aumento de la generación de valor no necesariamente aumenta la gestión estratégica.

Por otro lado, se confirmó lo mencionado por **Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005)**, quienes refieren que la Gestión Estratégica es la eficacia con la que se administra una entidad, se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo. Pero además, la gestión estratégica tiene una relación negativa con la generación de valor, porque los ratios de cada dimensión no explican lo que ocurre en las otras dimensiones.

Las limitaciones que se tuvo en este trabajo de investigación fue que no se tenía acceso a la información de las inversiones que venía haciendo la Universidad en pro de su Licenciamiento, pero como se iba avanzando el presente estudio se fue indagando sobre dichas inversiones para poder explicar los ratios de las dimensiones en estudio.

La presente investigación sienta las bases para plantearse otros problemas de investigación como puede ser: ¿Cómo influye gestión estratégica en la generación de valor? ¿En qué medida la gestión estratégica determina la generación de valor?

VII. CONCLUSIONES

1. Los índices de la generación de valor y la gestión estratégica permitieron examinar que existe una relación negativa media entre las dos variables, debido a que el grado de correlación es de $-0,682$; es decir, cuando aumenta la generación de valor, disminuye la gestión estratégica de la universidad. Además se evidenció que la correlación no es significativa en el nivel de $0,318$ lo que indica que existe un $31,8\%$ de posibilidad de error al aceptar la hipótesis de investigación, por lo que se rechaza y se acepta la hipótesis nula.
2. Los índices del retorno de la inversión tienen una relación positiva fuerte con la eficacia y la eficiencia de la empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, debido que el grado de correlación para las dos es de $0,998$; es decir, cuando aumenta el retorno de la inversión, aumenta la eficacia y la eficiencia de la universidad.
3. Los índices del costo promedio ponderado de capital tienen una relación negativa media con la eficacia y la eficiencia de la empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, debido a que el grado de correlación es de $-0,689$ para la eficacia y $-0,676$ para la eficiencia.; es decir, cuando aumenta el Costo Promedio Ponderado de Capital, disminuye la eficacia y la eficiencia de la universidad.
4. Los índices del valor económico agregado tienen una relación negativa fuerte con la eficacia y la eficiencia de la empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, debido a que el grado de correlación es de $-0,867$ para la eficacia y $-0,858$ para la eficiencia; es decir, cuando aumenta el valor económico agregado, disminuye la eficacia y la eficiencia de la universidad.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Es necesario evaluar la gestión estratégica continuamente, debido a que en el análisis de los resultados, se evidenció la relación que existe con la generación de valor.
2. Se recomienda implementar estrategias para que el retorno de la inversión sea evaluado para mejorar la rentabilidad de la universidad para así ser más eficaz y eficiente.
3. Se recomienda generar un modelo de revisión y control de las variables para que la organización pueda ir monitoreando y controlando la gestión estratégica para la toma oportuna de decisiones; esto llevará a generar en adelante documentos con las lecciones aprendidas.
4. Es necesario determinar el valor económico agregado para evidenciar si la empresa está generando valor o está destruyendo valor; es decir, es necesario realizar un desglose con mayor detalle.

IX. LISTA DE REFERENCIAS

- Agudelo, L. (2012). *EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS*. Bogota: INCONTEC.
- Alarcón, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2003). *Sistema de Control de Gestión*. México: McGraw Hill.
- Apaza Meza, M. (2010). *BALANCED SCORECARD GERENCIA ESTRATÉGICA Y DEL VALOR*. Lima: PACÍFICO EDITORES.
- Apaza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del valor*. Lima: Pacifico Editores.
- Apaza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del valor*. Lima: Pacifico Editores.
- Atencio, J., & Sánchez, G. (2009). El control de gestión estratégica en las organizaciones. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales_Dianet*, 6, 15-29. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2950234>
- Betancourt, J. (2006). *GESTIÓN ESTRATÉGICA: NAVEGANDO HACIA EL CUARTO PARADIGMA*. CARACAS: TG RED EDICIONES.
- Bravo, J. (2013). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Brume Gonzáles, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 21-33. Obtenido de www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf
- Cárdenas, L. (2014). *Rediseño e implementación de proceso de compras y pagos Empresa A.G.A. S.A.* Quito: Universidad Andina S.
- Cárdenas, L. (2014). *Rediseño e implementación del proceso de compras y pagos Empresa A.G.A. S.A.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Charan, R., & Bossidy, L. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. Radon House.
- Chari, L. (2009). Measuring value enhancement through economic value added: Evidence from literature. En L. CHARI, *Measuring value enhancement through economic value added: Evidence from literature* (págs. 46-62). IUP Journal of Applied Finance.
- Deloitte. (2007). *ECONOMÍA Y NEGOCIOS*. Madrid: Espasa Calpe. S.A.
- Diez Farhat, S. (2016). Metodología de Cálculo del costo promedio ponderado de Capital en el Modelo de WACC. *Revisa Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 33-45.
- Drucker, P. (1999). *Planeación Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- El Comercio. (18 de Octubre de 2012). Indecopi: Perú solo tiene mil empresas con certificación de calidad.
- Espinosa, C., Larrabeiti, J., & Segundo, Á. (2012). *Ejecución Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

- Fernandez, P. (Noviembre de 2008). *Actualidad Empresarial*. Obtenido de http://www.aempresarial.com/asesor/adjuntos/metodos_de_valorizacion_de_empresas.pdf
- Figge, F. (2005). Value-based environmental management. From environmental shareholder value to environmental option value. En F. FIGGE, *Value-based environmental management. From environmental shareholder value to environmental option value* (págs. 19-30). Corporate Social Responsibility & Environmental Management.
- Garcés, J., & Murillo, L. (2012). *VALORACIÓN DE LA COMPAÑÍA CEMENTOS ARGOS S.A. A PARTIR DEL MÉTODO DE VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) 2012-2021*. MEDELLIN, Colombia.
- García, O. L. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*. Cali.
- Glenn A., W., Ronald W., H., Paul N., G., & Rivera. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gutiérrez, H. (2010). Agregar valor en flujo continuo a través de las diferentes etapas del proceso. En H. Gutiérrez, *CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD* (pág. 104). México: McGrawHill.
- Gutierrez, H. (2010). Enfoque basado en proceso. En H. Gutierrez, *CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD* (págs. 64-65). México: McGrawHill.
- Gutiérrez, H. (2010). Evolución e historia reciente del movimiento por la calidad. En H. Gutiérrez, *Calidad Total y Productividad* (págs. 10-16). México: McGrawHill.
- Gutiérrez, H. (2010). Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión. En H. Gutiérrez, *Calidad Total y Productividad* (pág. 73). México: McGrawHill.
- Hammer, M. (2007). La auditoría de proceso. *Harvard Business Review*, 114-127.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). DEFINICIÓN FORMAL DE REINGENIERÍA. En M. Hammer, & J. Champy, *Reingeniería* (pág. 34). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, México: McGRAW-HILL.
- Hernández, R. (2014). Diseño transaccionales correccionales-causales. En R. Hernández, *Metodología de la Investigación* (pág. 157). México: McGrawHill.
- ISO. (2015). *ISO 9000*. Suiza: ISO Copyright office.
- Koller, T. (1994). What is value-based management? En T. KOLLER, *What is value-based management?* (págs. 87-101). McKinsey Quarterly.
- Lana, R. A. (2008). LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTION. *Visión de Futuro_redalyc*.
- Li Bonilla, F. (2010). EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) EN EL VALOR DEL NEGOCIO. *REVISTA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN_researchgate*, 55-70.
- Lira, P. (Noviembre de 2012). *El EVA (Economic Value Added) (Parte 1)*. Obtenido de GESTIÓN: <https://gestion.pe/blog/deregresoalobasico/2012/11/el-eva-economic-value-added-pa.html>
- Martínez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Madrid: Ecobook - Editorial del Economista.
- Muñiz, R. (2003). *Estrategia de Marketing*. España: Prentice Hall.

- OCEANO. (2014). *Nuevo Océano Uno Color Diccionario Enciclopédico*. Barcelona: MMZIV EDITORIAL OCEANO.
- Pedroza Zapata, A. R., & Ortiz Cantú, S. (2008). GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA TECNOLOGÍA EN EL PREDESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS. *Journal of Technology Management & Innovation*, 100-111.
- RAE. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Editorial Espasa Calpe, S.A.
- RAE. (8 de Abril de 2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española | Edición Tricentenario: <http://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>
- RAE. (8 de Abril de 2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española | Edición Tricentenario: <http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>
- RAE. (8 de Abril de 2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española | Edición Tricentenario: <http://dle.rae.es/?id=bJeLxWG>
- Rafoso, S., & Artilez, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 29-37.
- Ramírez Molinares, C. V., Carbal Herrerra, A., & Zambrano Meza, A. (2012). LA CREACIÓN DE VALOR EN LAS EMPRESAS: EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO - EVA Y EL VALOR DE MERCADO AGREGADO - MVA EN UNA EMPRESA METALMECÁNICA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA. *SABER, CIENCIA Y LIBERTAD*, 157-169. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5109377.pdf>
- Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa Noriega Editores.
- Romo Morales, G., & Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento & Gestión_Redalyc*, 267-290. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64631418010>
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 162.
- Sanjurjo, M. (2003). *Guía de Valoración de empresas*. Pretince Hall - Segunda Edición.
- SUNEDU. (Diciembre de 2016). Obtenido de Universidades Públicas: <https://www.sunedu.gob.pe/lista-universidades/>
- SUNEDU. (Diciembre de 2016). *Universidades Privadas*. Obtenido de <https://www.sunedu.gob.pe/lista-universidades/>
- UPD. (2014). *RESOLUCIÓN N.°001-2014-UPD*. TRUJILLO.
- UPD. (04 de Noviembre de 2017). *Transparencia UPD*. Obtenido de http://www.upd.edu.pe/documentos-transparencia/?id_categoria_transparencia=50&&categoria_transparencia=Estados%20Financieros
- UPD-RECTOR, & UPD-GERENCIA_GENERAL. (2017). *TRANSPARENCIA UPD*. Obtenido de UPD: http://www.upd.edu.pe/documentos-transparencia/?id_categoria_transparencia=48&&categoria_transparencia=Documentos%20de%20organizaci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n
- VEGA, E. G. (2013). *¿CÓMO GENERAR VALOR EN LAS EMPRESAS?* LIMA: UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO.
- VEGA, E. G. (2014). *¿CÓMO GENERAR VALOR EN LAS EMPRESAS?* LIMA: UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO.

- Vergíu, J., & Bendejú, C. (2017). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de Valor. *GESTIÓN Y PRODUCCIÓN*, 42.
- Visbal, A. (1998). El caso de la Universidad de Camagüey. En A. Visbal, *La reingeniería de procesos en los sistemas de información* (págs. 27-34). El caso de la Universidad de Camagüey.

ANEXOS

BALANCE GENERAL DEL 2014 AL 2016

	2.016	2.015	2.014
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalente de Efectivo	4.056	76.665	49.197
Cuentas por cobrar Alumnos	8.047	10.234	16.634
Cuentas por cobrar Personal, Accionistas y Directores	-	-	642
Cuentas por cobrar Diversas-Tercero	70.148	67.816	91.615
Cuentas por cobrar Diversas-Relacionadas	389.807	-	3.150
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	8.242	24.732	774
Mercaderías	2.991	-	5.911
Mercaderías Auxiliares, Suministros y Repuestos	25.323	13.949	14.368
Otros Activos	42.066	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	550.680	193.395	182.291
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmuebles, Maquinaria y Equipo, Neto	29.764.013	18.057.426	10.292.967
Intangibles, Costo Neto	32.365	38.838	51.785
Otros Activos	80.112	90.126	100.141
Crédito Contra el Impuesto a la renta	-	28.801	17.417
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	29.876.491	18.215.192	10.462.309
TOTAL ACTIVO	30.427.171	18.408.587	10.644.600
	2.016	2.015	2.014
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVO CORRIENTE			
Tributos, Contraprestaciones y Aportaciones por Pagar	69.721	15.577	26.226
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	72.387	42.976	84.364
Cuentas por Pagar Comerciales	88.766	29.489	62.972
Cuentas por Pagar Diversas - Relacionadas	2.940	50.275	79.350
TOTAL PASIVO CORRIENTE	233.814	138.318	252.912
PASIVO NO CORRIENTE			
Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	106.447	106.393	111.793
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	106.447	106.393	111.793
TOTAL PASIVO	340.262	244.711	364.704
PATRIMONIO NETO			
Capital	12.039.750	12.039.750	12.039.750
Excedente de Revaluación	17.866.067	6.090.489	-
Reservas	36.634	-	1.622.740
Resultado del Ejercicio	144.459	33.637	137.114
TOTAL PATRIMONIO NETO	30.086.909	18.163.876	10.279.895
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	30.427.171	18.408.587	10.644.600

Fuente: (UPD, Transparencia UPD, 2017)

ESTADO DE RESULTADOS DEL 2014 AL 2016

	2.016	2.015	2.014
INGRESOS			
Ingresos por Actividades Educativas	2.124.675	1.946.774	2.192.912
Descuentos, Rebajas y Bonificaciones obtenidas	1.023	37.039	91.571
Otros Ingresos de Gestión	26.642	-	-
TOTAL DE INGRESOS BRUTOS	2.152.340	1.983.813	2.284.482
Costo del Servicio	1.126.843	-	-
UTILIDAD BRUTA	1.025.497	1.983.813	2.284.482
GASTOS OPERATIVOS			
Gastos Administrativos	363.996	-	-
Gastos de Venta	488.439	-	-
Consumo de Suministros	-	32.813	35.558
Gastos de Personal, Directivos y Gerentes	-	1.195.459	1.292.053
Gastos de Servicios Prestados por Terceros	-	432.375	513.062
Gastos por Tributos	-	7.042	7.245
Otros Gastos de Gestión	-	170.877	443.417
Valuación, Deterioro de Activos y Provisiones	-	111.072	129.901
UTILIDAD OPERATIVA	173.062	34.176	136.752
INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS			
Ingresos Financieros	447	574	202
Gastos Financieros	1.227	1.112	564
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS	172.282	33.637	137.114
Participación de Trabajadores 5%	4.307	845	-
Impuesto a la Renta 28%	23.517	4.612	-
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	144.459	28.180	137.114

Fuente: (UPD, Transparencia UPD, 2017)

Anexo n. 5. Utilidad antes de intereses después de impuestos (UAIDI) del 2014 al 2017

	2.017	2.016	2.015	2.014
+ UTILIDAD NETA	483,1	144,5	28,2	137,1
+ GASTOS FINANCIEROS	89,2	1,2	1,1	0,6
+ INGRESO NO OPERACIONAL	61,8	28,1	37,6	91,8
UAIDI =	332,2	171,3	64,7	45,9

Fuente: Elaboración propia en base a los Balances y Estados de Resultados

Anexo n.º 1. Activo Neto Financiero (ANF) del 2014 al 2017

	2.017	2.016	2.015	2.014
+ DEUDA A CORTO PLAZO	1.231,4	2,9	50,3	79,3
+ DEUDA A LARGO PLAZO	242,3	106,4	106,4	111,8
+ PATRIMONIO	29.688,7	30.086,9	18.163,9	10.279,9
ANF =	31.162,4	30.196,3	18.320,5	10.471,0

Fuente: Elaboración propia en base a los Balances y Estados de Resultados

Anexo n.º 2. Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC / WACC) 2017

2017

CONCEPTO	COSTO (i%)	VALOR	PARTIC (%)	(i%) DESPUES DE IMPUESTO	WACC	WACC %
PASIVO CORRIENTE	18%	424	5,5%	13%	221	0,70%
PASIVO NO CORRIENTE		1.294				
PATRIMONIO	20%	29.689	94,5%	20%	5.938	18,91%
		31.407	100%	WACC	6.159	19,61%
IMPUESTO A LA RENTA	29%					

Fuente: Elaboración propia en base a los Balances y Estados de Resultados

Anexo n.º 3. Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC / WACC) 2016

2016

CONCEPTO	COSTO (i%)	VALOR	PARTIC (%)	(i%) DESPUES DE IMPUESTO	WACC	WACC %
PASIVO CORRIENTE	18%	234	1,1%	13%	44	0,14%
PASIVO NO CORRIENTE		106				
PATRIMONIO	20%	30.087	98,9%	20%	6.017	19,78%
		30.427	100%	WACC	6.061	19,92%
IMPUESTO A LA RENTA	28%					

Fuente: Elaboración propia en base a los Balances y Estados de Resultados

Anexo n.º 4. Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC / WACC) 2015

2015

CONCEPTO	COSTO (i%)	VALOR	PARTIC (%)	(i%) DESPUES DE IMPUESTO	WACC	WACC %
PASIVO CORRIENTE	18%	138	1,3%	13%	32	0,17%
PASIVO NO CORRIENTE		106				
PATRIMONIO	20%	18.164	98,7%	20%	3.633	19,73%
		18.409	100%	WACC	3.664	19,91%
IMPUESTO A LA RENTA	28%					

Fuente: Elaboración propia en base a los Balances y Estados de Resultados

Anexo n.º 5. Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC / WACC) 2014

2014

CONCEPTO	COSTO (i%)	VALOR	PARTIC (%)	(i%) DESPUES DE IMPUESTO	WACC	WACC %
PASIVO CORRIENTE	18%	253	3,4%	13%	46	0,43%
PASIVO NO CORRIENTE		112				
PATRIMONIO	20%	10.280	96,6%	20%	2.056	19,31%
		10.645	100%	WACC	2.102	19,75%
IMPUESTO A LA RENTA	30%					

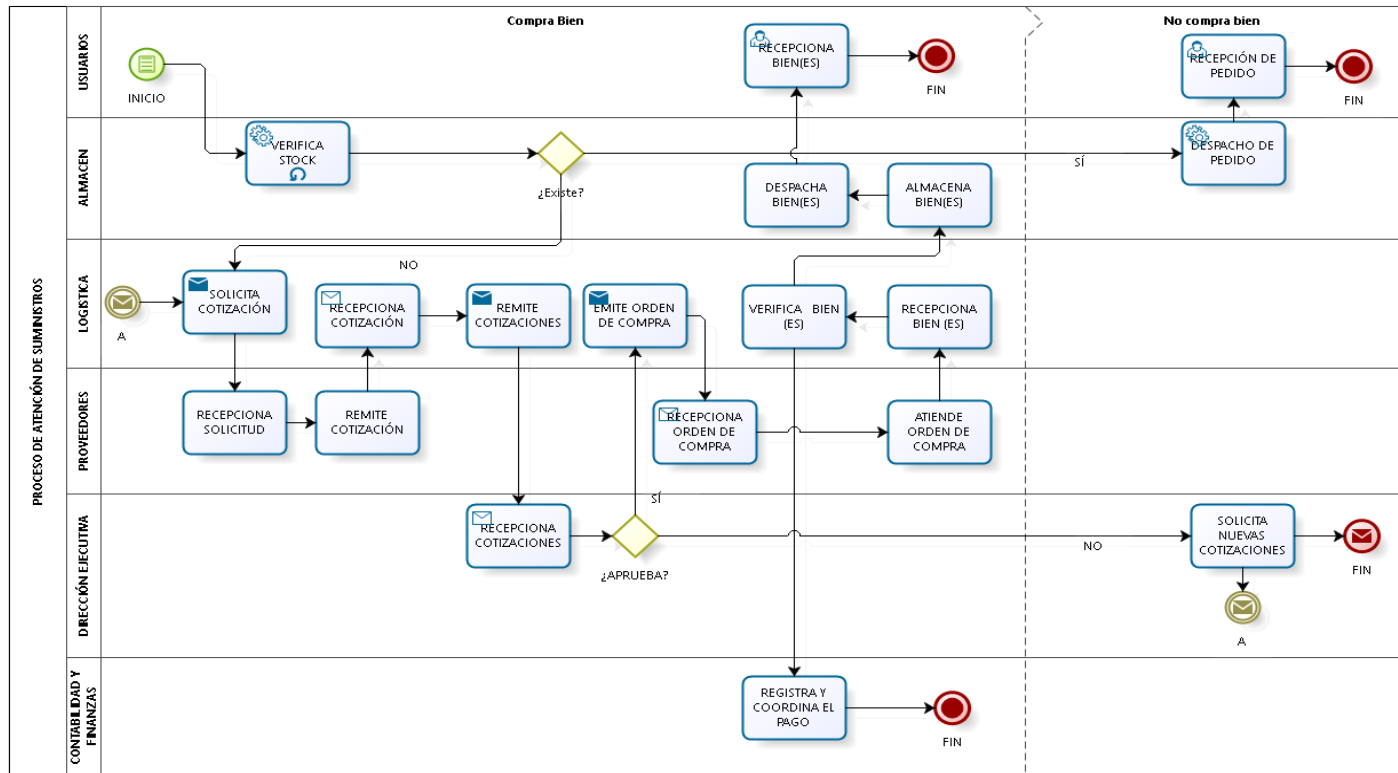
Fuente: Elaboración propia en base a los Balances y Estados de Resultados

Anexo n.º 6. Valor Económico Agregado (EVA) del 2014 al 2017

	2.017	2.016	2.015	2.014
UAIDI -	<u>332</u>	<u>171</u>	<u>65</u>	<u>46</u>
	<u>6.111</u>	<u>6.015</u>	<u>3.647</u>	<u>2.068</u>
ANF	<u>31.162</u>	<u>30.196</u>	<u>18.321</u>	<u>10.471</u>
CPPC	<u>19,610%</u>	<u>19,921%</u>	<u>19,906%</u>	<u>19,746%</u>
EVA =	- 6.443	- 5.844	- 3.582	- 2.114

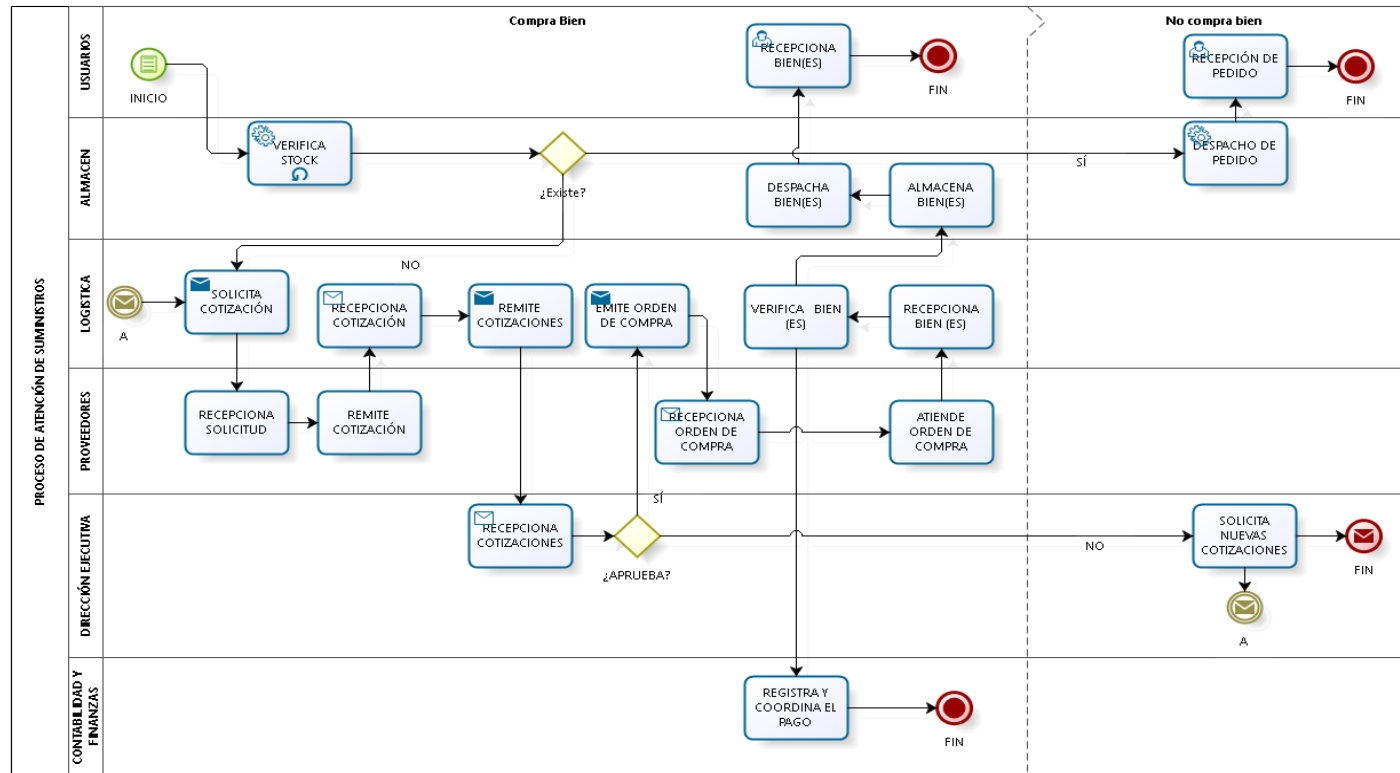
Fuente: Elaboración propia en base a los Balances y Estados de Resultados

Anexo n.º 7. Proceso de Atención de Suministros



Fuente: Elaboración Propia en base a Manual de Requerimiento de Logística y Almacén.

Anexo n.º 8. Proceso de Atención de Servicios



Fuente: Elaboración Propia en base a Manual de Requerimiento de Logística y Almacén.

Tabla n.º 17 Check List del Proceso de compras

		CHECK	OBSERVACIÓN
FUENTES DE ENTRADA (PROVEEDOR)	MATERIALES		
	INSUMOS	SI	Requerimiento de áreas
PROCESO	ACTIVIDADES	NO	Se tienen identificados algunas actividades en el proceso de compras
	ALCANCE	NO	No definido
	FLUJOGRAMA	NO	No definido
	RECURSOS	SI	Maneja un presupuesto de compras. Una persona maneja el proceso.
	MEDICIÓN Y CONTROL	NO	No cuenta con indicadores para medición y control
	DOCUMENTOS RELACIONADOS	SI	Manual de requerimiento a logística y almacén
	RIESGOS	NO	Falta de implementación de estructura aprobada Falta de monitoreo de la operación de la organización.
RECEPTORES DE SALIDA (CLIENTE)	PRODUCTOS	SI	Atención por compra de bienes
	SERVICIOS	SI	Atención por compra de servicios

Fuente: Elaboración Propia

El documento guía que maneja actualmente la empresa es un Manual de requerimiento a logística y almacén; dentro de este documento se tiene el procedimiento de atención de suministros diversos (Anexo n.º 12) y procedimiento de atención de servicios (Anexo n.º 13).

Internamente la clasificación de artículos es:

- Comestibles
- Diversos
- Electrónicos y de cómputo
- Para la venta
- Ferretería
- Impresión
- Publicitario

- Merchandising
- Títulos y Graduaciones
- Útiles de escritorio
- Útiles de limpieza

De acuerdo con lo revisado en los Estados de resultados los Gastos Operativos que están relacionados con el proceso de compras aportan un 23% de participación, que en soles son aproximadamente medio millón de soles.

Tabla n.º 18. Ficha de proceso

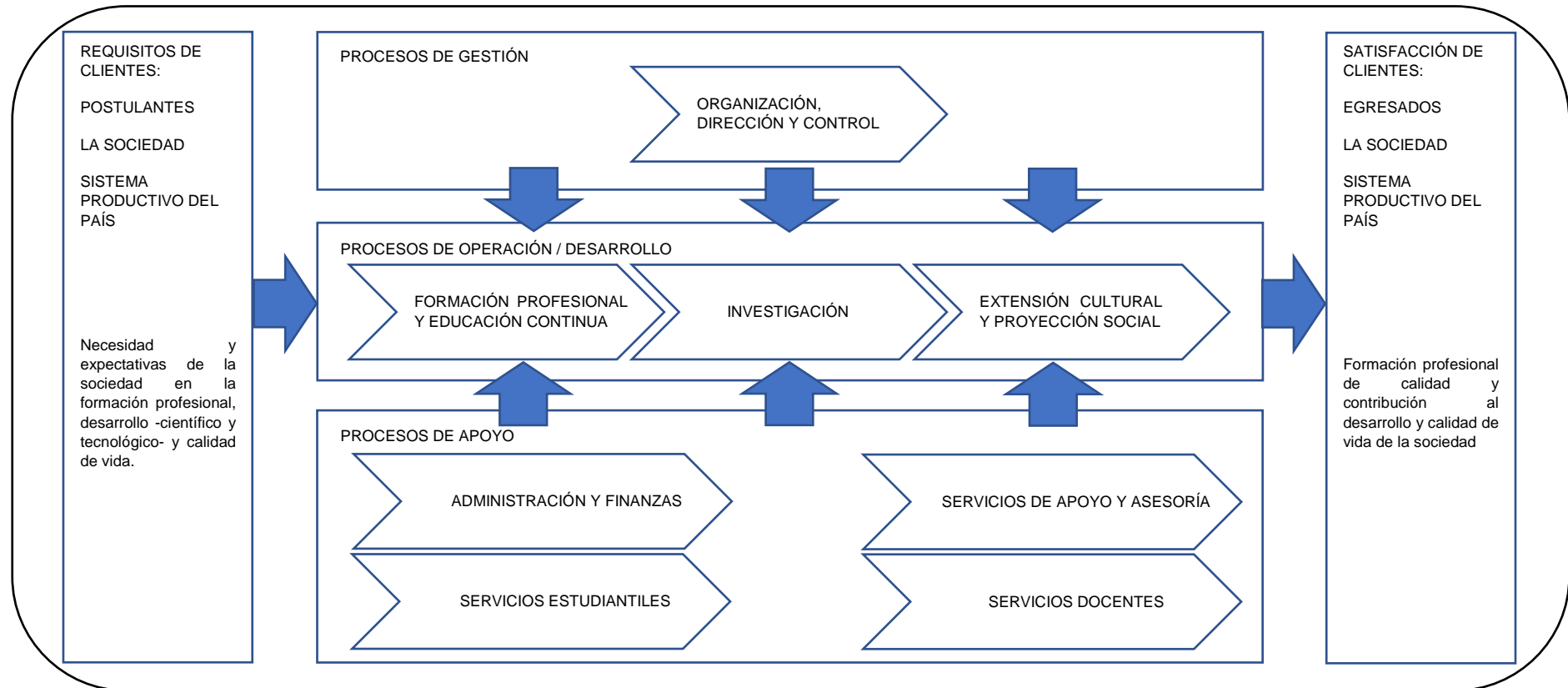
Proceso: COMPRAS		Propietario: DIRECCIÓN LOGÍSTICA	
Misión: Planificar y ejecutar las compras y adquisiciones de bienes y servicios; de gestionar y supervisar la entrega oportuna de los mismos a las diferentes unidades académicas y administrativas, y de gestionar y cautelar los bienes muebles.			
Alcance	Empieza: Las áreas identifican sus necesidades las cuales impidan el correcto desenvolvimiento de las actividades.		
	Incluye: Ofertas, pedidos, contratos, políticas.		
	Termina: Con la adquisición y culminación del servicio que es programado para pago.		
Entradas: Necesidades de la comunidad universitaria. Proveedores: Cliente interno, que tiene necesidad			
Salidas: Pedidos aceptados, solicitudes. Clientes: Comunidad universitaria			
Inspecciones: Inspección mensual de los pedidos y las ofertas.		Registros: Excel, correos, cartas.	
VARIABLES DE CONTROL: - Solicitudes - Realización de compra - Cotizaciones - Tiempo de aprovechamiento		Indicadores: Diferencia entre la fecha de solicitud de compra y su realización. <i>Nota: Se limita a que las peticiones efectuadas no superen los 7 días.</i>	

Fuente: Elaboración Propia

Identificación de los procesos y sus interrelaciones.

Para conocer la situación actual de la empresa, bajo la observación de la empresa, se identificó un mapa de procesos y como estos interactúan, para tan fin se elaboró el siguiente mapa de procesos:

Mapa de Procesos de la empresa



Fuente: Elaboración Propia, basado en (UPD-RECTOR & UPD-GERENCIA_GENERAL, 2017)

Tabla n.º 19 Matriz FODA, análisis externo

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZA
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> - Libre mercado. - Obtención de donaciones a largo plazo. - Exoneración y beneficios tributarios con fines educativos. - Estabilidad Económica. - Demanda no atendida. - Capacidad de promover programas o centros de producción. - El carácter de ser universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política Salarial a persona administrativo y apoyo. - Política Salarial a los docentes universitarios. - Recesión económica. - El aumento del desempleo. - Pérdida de credibilidad para obtener donaciones a largo plazo. - Pérdida de influencia por competidores del mismo nivel.
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de alumnos en colegios privados y públicos. - Facilidad de estudiar en centros de la ciudad. - Facilidad de estudiar en su provincia o muy cerca de ella. - Mercado que siempre se ve renovado. - La mayor integración con las mejoras en la vía de la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida del mercado. - Aumento de las campañas de las cantidades de entidades de Educación Superior Universitaria y no Universitaria. - Campaña publicitaria de entidades de Educación Superior. - Aumento de oferta de carreras universitarias.
GEOGRÁFICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación estratégica. - Disponibilidad de vías de comunicación. - Cercanía de centro de salud. - Estabilidad relativa de las condiciones climáticas. - Cercanía con potencial de recursos mineros, tierras de cultivo y recursos hídricos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vías de comunicación terrestre en mal estado y sin asfaltar. - Centros de salud sin implementar.

DEMOGRÁFICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura regional con alta participación porcentual de población joven. - Proceso migratorio hacia el distrito de Trujillo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de invasiones en alrededores del distrito de Trujillo. - Formación de asentamientos humanos en condiciones desfavorables.
POLÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de inversión extranjera. - Lucha contra el narcotráfico y delincuencia. - Beneficios al sector educación y universitario, por el gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> - El inestable entorno político. - Creación de universidades por influencias políticas. - Políticas de estado que no benefician al progreso integral de la educación.
LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en el marco legal para el sector universitario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marco normativo poco flexible para el desarrollo de las universidades.
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad nacional - Estabilidad laboral. - Acceso a La educación especializada mediante programas de extensión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pobreza extrema. - Desempleo y subempleo. - Actividad informal. - Actividad delincuencia y extorsión. - Deserción y ausentismo escolar y universitaria. - Bajos salarios. - Centralización de programas de ayuda a la pobreza. - Aumento de personas que migran al extranjero. - Desigualdad de los diversos estratos sociales en la región.

<p>CULTURALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la recuperación de valores culturales de La región reflejada en La universidad - Promover de expresiones artísticas - Acceso al desarrollo del conocimiento. - Política de difusión cultural por parte del gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación educativa distante de La realidad nacional. - Pérdida de identidad regional y nacional. - Pérdida de valores artísticos. - Alumnos de secundaria con inadecuado nivel cultural.
<p>CIENTÍFICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ofertas de apoyo internacional a proyectos de desarrollo. - Creciente disponibilidad de información sobre investigaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restricción del gobierno al apoyo internacional a universidades. - Restricción al acceso a nuevas investigaciones.
<p>TECNOLÓGICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de medios para procesamiento de la información. - Acceso a tecnologías para automatizar los servicios. - Ahorro de tiempo y especialización del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Velocidad de los cambios tecnológicos.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla n.º 20 Matriz FODA, análisis interno

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura orgánica definida y descentralizada. - Búsqueda permanente de una cultura corporativa de calidad y servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de un sistema de gestión orientado a procesos. - En los procesos educativos, falta implementar la simplificación administrativa.
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de capacitación a personal académico y administrativo para mejorar su nivel académico profesional. - Personal motivado e identificado institucionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de profesores especialistas áreas de conocimiento. - Resistencia a los cambios
INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con infraestructura física propia en la ciudad de Trujillo en relación con los estándares exigidos. - Se cuenta con un área disponible que garantiza el desarrollo futuro de nuestra infraestructura. - Locales institucionales ubicados en zonas de nuestra ciudad de fácil acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de infraestructura deportiva. - Costos de acondicionamiento de La infraestructura para acceder a los cambios tecnológicos.
ACADÉMICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Predisposición al cambio en las actualizaciones curriculares. - Aceptación y Búsqueda de la acreditación universitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad económica de instituciones en el rubro para captación de docentes. - Falta consolidar la vinculación de la universidad con los sectores productivos. - Desconocimiento de las expectativas de la sociedad en torno a las características y cualidades del profesional egresado. - Carencia de un sistema de aseguramiento de la calidad educativa

Fuente: Elaboración Propia.

Matriz de Consistencia.

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
AUTOR: Jorge Luis Sabana Ramírez				
TÍTULO: Generación de Valor y gestión estratégica en una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, 2017				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	V. Independiente 1:	Tipo de Investigación *Cuantitativa.
¿Cuál es la relación entre la generación de valor y la gestión estratégica en una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, 2017?	Determinar la relación entre la generación de valor y la gestión estratégica en una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, 2017	La generación de valor se relaciona directa y significativamente con la gestión estratégica de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, 2017.	Gestión Estratégica	Nivel de Investigación *Descriptivo.
				Diseño de la Investigación: *No experimental, Transeccionales o transversales, Descriptivo.
2. Problemas Específicos:	2. Objetivos Específicos	2. Hipótesis Nula:	V. Independiente 2:	Marco Muestral: *Ente: universidad privada de Trujillo.
<ul style="list-style-type: none"> •¿Cómo se relaciona el retorno de la inversión con la eficacia y eficiencia de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, 2017?. •¿Cómo se relaciona el costo promedio ponderado de capital con la eficiencia y la eficacia de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, 2017?. •¿Cómo se relaciona el valor económico agregado con la eficacia y la eficiencia en una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, 2017?. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el retorno de la inversión y su relación con la eficacia y la eficiencia de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, 2017. • Analizar el costo promedio ponderado de capital y su relación con la eficacia y la eficiencia de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, 2017. • Analizar el valor económico agregado y su relación con la eficacia y la eficiencia en una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, 2017. 	La generación de valor no se relaciona directa y significativamente con la gestión estratégica de una empresa privada de educación universitaria de la ciudad de Trujillo, 2017.	Generación de valor	Población: *Comprende los reportes financieros anuales de la empresa privada de la educación universitaria de los años 2014, 2015, 2016, 2017; por lo tanto, la población está conformada por los 4 reportes financieros.
				Muestra: *No probabilística, esta conformada por 4 reportes financieros anuales al igual que la población comprendidos en los años de estudio 2014 al 2017.
				Técnicas: *.Observación directa y análisis documental.
				Instrumentos: *.Lista de control y Hoja de registro.
				Indicadores: *ROI, WACC, EVA, EFICACIA y EFICIENCIA.