



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

LA ESTRUCTURA FINANCIERA EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES

Asesoras:

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Dra. Elka Malavé Ramos.

Autor:

Ronald A. Lara R.

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al título
de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

Cumaná, Abril de 2012



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**LA ESTRUCTURA FINANCIERA EN EL PLAN ESTRATEGICO
DE LAS ORGANIZACIONES**

AUTOR

Lara R., Ronald A. C.I. 17911277

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente,
por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 23 días del mes
de abril de 2012.**

**Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787**

**Profesora
Dra. Elka Malavé Ramos
Jurado Asesor
C.I. 8.649.633**

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
LISTA DE FIGURAS	iii
LISTA DE CUADROS	iv
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1. Problema de Investigación	5
1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación	5
1.1.2. Objetivos de la Investigación.....	20
1.1.2.1. Objetivo General.	20
1.1.2.2. Objetivos Específicos.	20
1.1.3. Justificación y Alcance de la Investigación.....	21
1.2. Marco Metodológico.....	22
1.2.1. Nivel de la Investigación.	23
1.2.2. Tipo de Investigación.	24
1.2.3. Población y Muestra.....	24
1.2.4. Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.....	25
CAPÍTULO II.....	26
PLANES ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES	26
2.1. Organizaciones.....	26
2.2. Planes Estratégico.	30
2.2.1. Definición de Planes Estratégicos.....	32
2.2.2. Características de los Planes Estratégicos.	34

2.2.3. Contenido de los Planes Estratégicos.....	34
2.2.4. Ventajas de la Elaboración de Planes Estratégicos.	35
2.2.5. Proceso para el Desarrollo de un Plan Estratégico.	36
2.2.6. Modelo y Herramientas para Elaborar un Plan Estratégico	59
CAPÍTULO III	70
LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES	70
3.1. Finanzas.....	70
3.2. Administración Financiera.	72
3.3. Planificación Financiera.	73
3.4. Definición Estructura Financiera.	83
3.5. Elementos de la Estructura Financiera.	84
3.5.1. Elementos Financieros de la Estructura Financiera.	84
3.5.2. Elementos No Financieros de la Estructura Financiera.....	111
CAPÍTULO IV.....	117
LA ESTRUCTURA FINANCIERA EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES.....	117
4.1. Elementos Internos de la Estructura Financiera en un Plan Estratégico.	117
4.2. Elementos Externos relacionados con la Estructura Financiera que deben ser considerados en un Plan Estratégico.....	124
4.3. Alineación de los Elementos de la Formulación de la Estrategia con la Estructura Financiera de una Organización	128
4.4. Pautas para la Implantación de la Estrategias considerando la Estructura Financiera de una Organización.	137
4.5. Indicadores Financieros Cuantitativos y Cualitativos para la Evaluación de la Estrategia.....	143
4.6. La Estructura Financiera en los Planes Estratégicos de la Universidad Ezequiel Zamora y en la Industria de Impermeabilizantes Impemex.	158
4.6.1. La Estructura Financiera en los Planes Estratégicos de la Universidad Ezequiel Zamora.	158

4.6.2. La Estructura Financiera en los Planes Estratégicos en la Industria de Impermeabilizantes (Impemex).....	172
CONCLUSIONES.	184
BIBLIOGRAFÍA	187

DEDICATORIA

Primero que todo a **Dios**, que ha sido mi principal guía en el camino que he tenido que recorrer.

A mi mamá, **Imara Ramírez Sánchez**, por su gran esfuerzo, paciencia, cariño, apoyo que fueron necesarios para alcanzar este logro y a mi papá **Antonio José Lara**, quien siempre me ha ayudado cada vez que lo necesito, gracias por decirme siempre que lo podía lograr; en un principio lo dude, pero allí estabas para hacerme retomar el camino. Este logro es tan mío como de ustedes y por eso se lo dedico, sin sus regaños no lo hubiera logrado... ¡¡Los quiero mucho!!

A mis hermanos, **Rodny José Lara Ramírez**, aunque te alejaste fuiste un guía para querer graduarme, ya que me has dado los mejores consejos de mi vida y ahora te digo ¡¡viene lo Bueno!! A mi hermano **Rogelio Isaac Lara Ramírez**, quien ha estado conmigo todo el tiempo, te deseo lo mejor que pueda haber en este mundo. A **Luisa Rosmary Lara Ramírez**, ahora te toca a ti mi negra ¡¡Te Quiero Mucho!! Y a mi hermanita **Neymar Rosmery Lara Ramírez**, mi adoración, siempre estaré para ti hoy, mañana y siempre, en cualquier lugar donde éstos.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** sobre todas las cosas, y a **Jesucristo** mi salvador.

A mi madre y hermanos por todo el apoyo, comprensión y cariño dado.

A todos los profesores de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por las enseñanzas brindadas y sabiduría transmitida, cada uno de ustedes contribuyó con mi formación profesional. Mil gracias y mis respetos.

A mis compañeros de Universidad, quienes me han tenido paciencia y me han ayudado, de una y de todas las forma de amistad, Xavier, Joel, Eukari, Silvia, Anaheli, Pedro, Julio, Anabel, Iván, Ronny, Johana, Estefania, entre otros, y a quienes les digo suerte en la vida.

A mis compañeros de la vida, quienes han aportado un granito de arena para que yo culminara mi carrera, Yufraín, Victo, Efrén, Richard, Pedro, Rubén, y otros, les deseo también suerte.

Al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, porque fue la casa de estudio que me formó como profesional y a todos los profesores que contribuyeron en esa formación.

A las profesoras y tutoras del Curso Especial de Grado; Dra. Damaris Zerpa y Dra. Elka Malavé, por toda su colaboración y atenciones para la realización de trabajo de grado.

LISTA DE FIGURAS

Figura N°1. Proceso Formal de Planeación Estratégico.	42
Figura N°2. Modelo de Administración Estratégica	53
Figura N°3. Proceso de Planeación Estratégica.....	54
Figura N°4. Matriz DOFA.	60
Figura N°5. Matriz de Portafolios (BCG).....	61
Figura N°6. Modelo de Porter.	63
Figura N°7 Balanced Scorecard.	69
Figura N°8. Punto de Equilibrio.	94
Figura N°9 Relaciones entre las Fuerzas Externas clave y la Organización.....	127
Figura N°10. Análisis de los Agentes Económicos que Componen el Mercado	153
Figura N°11. Cuadro de Mando Integral REUNELLEZ.	168

LISTA DE CUADROS

Cuadro N°1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	67
Cuadro N° 2. Estado de Resultados Presupuestado.....	80
Cuadro N°3. Estado de Situación Presupuestado.....	81
Cuadro N°4. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	162
Cuadro N°5. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	164
Cuadro N°6. Matriz de Competitiva de la Empresa REUNELLEZ.....	166
Cuadro N°7. Costo por Producir un Litro de Pintura (Económica).....	174
Cuadro N°8. Costo por Producir un Litro de Pintura (fina).....	174
Cuadro N°9. Costo por Producir un Litro Asfaltico.....	175
Cuadro N°10. Ventas Presupuestadas (2003).....	176
Cuadro N°11. Presupuesto de Producción en Litros (2003).	178
Cuadro N°12. Presupuesto de Gasto de Administración y Ventas (2003).....	179
Cuadro N°13. Estado de Resultados Pro Forma (2003)	180
Cuadro N°14. Estado de Situación Pro Forma (2003).....	180
Cuadro N°15. Flujos de Efectivo (2003).	182



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

LA ESTRUCTURA FINANCIERA EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES

Autor:
Ronald A. Lara R.
C.I: 17911277

RESUMEN

Las organizaciones para lograr un nivel de efectividad y eficiencia en las actividades cotidiana, deben elaborar y ejecutar un plan estratégico, el cual le permita ayudar a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus capacidades y limitaciones. Éste constituye una guía para que los gerentes, tomen en consideración las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, así como también aquellos elementos financieros y no financieros que están contemplados en la estructura financiera de las organizaciones. La estructura juega un papel importante en los planes estratégicos, puesto que en ella se ven reflejado los recursos financieros y no financiero que dispone la empresa y los dueños de dichos recursos (acreedores, accionista). El objetivo de esta investigación consistió en analizar los elementos de la estructura financiera considerados en el plan estratégico de las organizaciones, para lo cual, se requirió de un estudio documental, de nivel descriptivo, evidenciándose que al optimizar los recursos financieros y no financieros con que cuenta la organización se puede alcanzar el éxito de la misma y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Palabras claves: Organización, Planes estratégicos y Estructura financiera.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones durante décadas han existido para el bienestar de la sociedad, poseen fines propios que permite diferenciarla una de la otra. A través del tiempo, han tenido que desarrollar y poner en práctica diversas estrategias como herramientas que le permitan reducir el efecto de los cambios que las pudieran afectar y aprovechar aquellos que la favorecen. Estrategias que promuevan las eficaces y eficientes actividades cotidianas, la producción de bienes y servicios de calidad, a fin, de que la organización pueda crecer, ser rentable y abarcar nuevos mercados. Todas estas estrategias se encuentran inmersas en los planes estratégicos de las organizaciones, y son diseñados con miras a cumplir con los objetivos planeados y futuro.

El plan estratégico es un instrumento por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, además, permite crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y de los recursos disponibles. Según Fred David (2008), el proceso para elaborar un plan estratégico, se basa en la formulación, la ejecución y la evaluación de la estrategia. En este sentido se puede decir que, el proceso para elaborar un plan estratégico empieza con la etapa de formulación, que implica, conocer la razón de ser de la organización, los objetivos a largo plazo, el talento humano y diseñar la estrategia pertinente. Para la formulación de la estrategia es imprescindible realizar un análisis de la situación que presenta la organización, permitiendo encontrar las fortalezas y oportunidades que pueden aprovecharse dentro y fuera de la misma, así como las debilidades y amenaza que pudiera afectarla. Para saber cuál es el impacto que causan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y determinar cuál de estos factores tiene mayor incidencia en la situación de la organizaciones necesario

que se utilicen dentro del plan estratégico los métodos o herramientas como: la matriz DOFA, la matriz EFI, la matriz de portafolios, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el *Balanced Scorecard*.

Otro elemento importante a la hora de elaborar un plan estratégico, es la utilización de los recursos financieros y no financieros, tales recursos no pueden estar desligados uno del otro, pues, permiten que se realicen las actividades diarias de la organización, que son esenciales para que ésta exista, se desarrolle, compita, sea rentable, etc. Tales recursos o elementos (cualitativos y cuantitativos), se encuentran visualizados en la estructura financiera de una organización; algunos mencionados en el presente informe son: los análisis financieros o análisis de los estados financieros (estado de resultado, estado de situación, estado de flujo de efectivo y el estado de variación patrimonial), el capital de trabajo, el costo de capital, el modelo Dupont, el punto de equilibrio, entre otros. En lo cualitativo se encuentran; el talento humano, la plusvalía, las capacidades de la organización y la información medio ambiental, cada uno de estos elementos permiten que el plan estratégico tengan sentido financiero como, la maximización del rendimiento económico, consiguiendo, de este modo, que los accionistas y dueños estén contentos. El óptimo uso de estos elementos (cualitativos y cuantitativos), evita que el plan estratégico sea un fracaso, permitiendo de esta forma, el éxito de los objetivos planeados y futuros.

En el proceso investigativo se pudo constatar que hay diferentes modos de conseguir los recursos financieros para la implantación de la estrategia. Establecerla mezcla óptima de financiamiento, es recomendable a la hora de financiar la estrategia, los recursos aportados por los inversionistas y por las entidades vinculadas a la intermediación.

El propósito de esta investigación es, proporcionar basamentos teóricos para que las organizaciones al momento de elaborar planes estratégicos consideren en cada

una de sus etapas los elementos de la estructura financiera, a fin que las mismas puedan optimizar los recursos con que cuentan, al mismo tiempo garantizar el éxito del plan estratégico.

Este informe de investigación está estructurado de la siguiente manera:

- Capítulo I, referido a las generalidades del problema de investigación, el cual contiene el planteamiento del problema de investigación, los objetivos (general y específicos), justificación y alcance de la investigación. Así como también la metodología de la investigación, abarcando puntos como el nivel y tipo de investigación, y las técnicas, instrumentos y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.
- Capítulo II, relacionado a los planes estratégicos, que incluye las bases teóricas referentes a las organizaciones, estrategias, planes estratégicos y modelos para la formulación, implementación y evaluación de un plan estratégico como: el proceso formal de plan estratégico de Hill y Gareth (2004), el modelo de administración estratégica de Fred David (2008), y el proceso de planeación estratégica de Robbins y Coulter (1996).
- Capítulo III, referente la estructura financiera de las organizaciones, en donde se plasman aspectos como las finanzas, la administración financiera y planificación financiera. Asimismo, se expone la definición de estructura financiera y sus elementos.
- Capítulo IV, relacionado con la estructura financiera en los planes estratégicos de las organizaciones, donde se incluyen los elementos internos y externos de la estructura financiera que deben ser considerados en un plan estratégico, la

alineación de los elementos de la formulación de la estrategia con la estructura financiera de una organización, las pautas para la implantación de la estrategias considerando la estructura financiera, los indicadores financieros (cuantitativos y cualitativos) para la evaluación de la estrategia, el proceso de formulación, implantación y evaluación de los planes estratégico en la Universidad Ezequiel Zamoray en la Industria de Impermeabilizantes Impemex. Por último, se presentan las conclusiones propias de la investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de Investigación

Arias (2006:39), define un problema de investigación como “una pregunta interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. El problema, según Sabino (2007:34), “se planea o se presenta cuando alcanzamos a precisar qué es lo que no sabemos dentro de un área temática determinada, cuando establecemos una especie de fronteras entre lo conocido y lo no conocido y nos decidimos a indagar sobre este último”.

Se puede decir que, un problema de investigación se presenta cuando existe una inquietud (algo que no se conoce), y la necesidad de darle respuesta a esa interrogante planteada, permitiendo a través de un trabajo de investigación proporcionar la información necesaria sobre el tema en cuestión. En tal sentido, se debe tomar en cuenta el planteamiento del problema de investigación, los objetivos (generales y los específicos), la justificación y alcance.

1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

Las organizaciones según Chiavenato (1994:5), se definen como:

Un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Se dice que éstas, poseen recursos materiales, inmateriales y humanos que unidos forman la entidad como tal; por lo que, se deben tener claro los objetivos que persiguen las

mismas, pues ellos son el punto donde se orienta sus energías para así lograr el éxito.

Las organizaciones juegan un papel importante en la actividad económica, social, ambiental, política y cultural de cualquier país, deben estar al día con los cambios o avances que subsistan en el mercado como la innovación de tecnología, los avances estratégicos, las empresas competidoras, etc., con el objeto de que puedan mantenerse con el transcurrir del tiempo. La supervivencia de las organizaciones puede depender en muchos casos de una eficiente planeación, que conlleve a las organizaciones a cumplir con los objetivos.

En tal sentido, la planeación según Elkins (1986:117), “es la actividad gerencial que implica la organización de numerosas decisiones relacionadas –fines y medios para cumplir uno o más objetivos importantes o a largo plazo”.

Según Heinrich, Hein (1994:117):

La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de nuestro control puedan interferir con los planes mejor preparados si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad.

Para realizar una buena y eficiente planeación es necesario elaborar un plan, que es: “un documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados” (<http://www.definicion.org>). Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una

acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. Por consiguiente, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

“Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos” (<http://www.sistemas.itlp.edu.mx>). En tal sentido, el plan es un instrumento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo, determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempo y responsables a cada una de ellas.

Sin planes, los administradores no pueden saber a ciencia cierta cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni idea clara de que es lo que necesita la organización. Sin un plan no pueden dirigir con confianza o esperar que lo sigan. Y sin un plan los administradores y sus seguidores tienen pocas probabilidades de lograr los objetivos y metas trazadas de la organización.

Según Welsch y otros (1990), existen tres tipos de planes, el primero de ellos el estratégico, que establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base, a los demás planes (táctico y operativos); son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disponibilidad de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa. Seguidamente, el plan táctico o funcional, que determina planes más específicos, que refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividades específica. Y finalmente, el plan operativo, el cual se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la

planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

La importancia de estos planes para la organización, radica en el hecho de a través de ellos se establecen los objetivos de la misma, y definen los procedimientos para alcanzarlos, ayudan a fijar prioridades, permiten concentrarse en las fortalezas de la organización, ayudan a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

En cuanto a los planes estratégicos, los mismos deben poseer una serie de características, entre las que destacan que: “es cuantitativo, ya que, establece las cifras que debe alcanzar una organización; es manifiesto, por que describe el modo de conseguirlos, perfilando la estrategias a seguir, y temporal dado que indica los plazos que dispone la organización para alcanza esas cifra” (<http://www.monografias.com>).

El plan estratégico recoge tres puntos principales, el primero de ellos, son los objetivos, los cuales son hechos que no dependen directamente de la compañía, y que están formados por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo. El verbo asociado a un objetivo es siempre conseguir; seguidamente aparecen las políticas, representan la conducta que marcha la organización, sirven para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversas índole. El verbo asociado a una política es siempre establecer: existen muchos parámetros sobre los que se puede establecer la actitud de la empresa, como la política de tesorería, la política de atención al cliente, la política de recursos humanos, la política de imagen corporativa, la política de reparto de dividendo. Finalmente, tenemos las acciones, el cual es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. El

verbo asociado a una acción es siempre realizar (Steiner, 1986:96).

El proceso para realizar un plan estratégico, comienza con la formulación; que es la etapa donde se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de la organización, denominada “misión”, con los objetivos que la misma desea alcanzar, denominado “visión” y con los principios en los que los gerentes creen y comparten con la organización, “valores”. Otros aspectos relevantes para la formulación de un plan estratégico son el diagnóstico de la situación; en esta etapa es donde se definen las estrategias, se identifican las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como los puntos fuertes o débiles con relación a los competidores. Este mecanismo es denominado como FODA; puesto que sus siglas significan: F (fortalezas), O (oportunidades), D (debilidades), A (amenazas) (<http://www.gerencia.com>).

La implantación y revisión, es la segunda etapa del proceso para elaborar un plan estratégico, ya que, una vez que estos planes son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes estratégicos también deben ser revisados y evaluados, por lo cual se requiere la definición de indicadores; de allí que, la evaluación como última etapa del proceso; se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada. Es adecuada, porque es necesario controlar la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a recaudar no sean alterados por la presión de la alta gerencia (<http://www.gerencia.com>).

Ahora bien, uno de los aspectos importantes que deben tomar en cuenta los administradores para elaborar un buen plan estratégico, es tener conocimiento sobre los diferentes tipos de estrategias conducentes a lograr un buen funcionamiento dentro de la organización, estrategias que son definidas en la formulación del plan. Al

respecto, la estrategia según Thompson y Strickland (2004:10), consiste “en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización”. Según Heinrich, Hein (1994:167), la estrategia se refiere a la “determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción del curso de acción, así como la asignación de los recursos necesarios, para alcanzar estos propósitos”.

Las estrategias son las que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa (<http://www.sistemas.itlp.edu.mx>).

La estrategia está orientada a la configuración de objetivos de largo plazo, del conjunto de políticas con que se dirigen las actividades en una organización y a los criterios que conlleva a la toma de decisiones; son acciones que le van a permitir a la organización alcanzar los fines planteados. La estrategia indica un programa de acción y gran cantidad de recursos para alcanzar objetivos amplios. La importancia de ésta sería establecer a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que sea la empresa; guiar el pensamiento actual de la empresa, sin definir estrictamente el cómo debe alcanzar la empresa sus objetivos.

En líneas generales, “en el proceso normal de crecimiento de las organizaciones se desarrolla un ciclo de estrategias y planes estratégicos, que implica cambios en su estructura organizacional; y viceversa, también la estructura determina las estrategias o tipos de estrategias que sean viables” (Ogliastri, 1997:78).

Ahora bien, en la actualidad, se vive un amplio crecimiento de empresas, las cuales buscan objetivos particulares; pero existe uno en especial, que es generar la mayor utilidad posible, objetivo que finalmente todas las empresas lucrativas buscan obtener. Por ejemplo, el plan integral de desarrollo de la India (2008-2010), por su fuente de crecimiento económico, el mercado prioritario fue España; con crecimiento anual en los últimos 10 años: aproximó un 7%; previsiones de crecimiento futuro: 7% a 8% anual en 10 años, el Producto Interno Bruto (PIB) conjunto de China, India y Japón será similar al del conjunto de EEUU, Alemania, Francia y Reino Unido, los productos industriales; automoción, maquinaria, equipos hospitalarios, productos químicos, material eléctrico, entre otros. En el ámbito tecnológico: energías renovables, infraestructura del transporte, electrónica, productos agroalimentarios y procesado de alimentos. Sectores con procesos privatizadores y liberalizadores: eléctrico, aviación civil, ferrocarril, carretera entre otros. Componentes de automoción y maquinaria eléctrica, ingeniería, en especial electrónica y comunicaciones, telecomunicaciones y tecnología de la información.

El objetivo principal, dar a conocer y mejorar la imagen de los productos, servicios y tecnología; reforzar la presencia de empresas españolas en India y en España; definir y conocer las posibilidades del mercado de India; otros objetivos; intensificar las relaciones con India dado su creciente papel económico y político en el contexto internacional, incrementar la cuota de mercado de las exportaciones, impulsar la internacionalización de las empresas Españolas a través del fomento y apoyo de su inversión en el exterior. Las estrategias utilizadas fueron: facilitar la accesibilidad a la información sobre el mercado Indio, especialmente a través de la utilización de las nuevas tecnologías, fomentar un mayor conocimiento entre las empresas Españolas de la realidad económica y de la forma de hacer negocios en India, contribuir a la formación de profesionales en comercio exterior e inversión especializados en el mercado Indio que puedan incorporarse posteriormente a las

empresas fomentando su proceso de internacionalización en India (<http://www.iberglobal.com>).

Por su parte, el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) (2011), en 1996, formuló su plan estratégico para el periodo 1996-2006, el cual fue evaluado a mediados del año 2007. En dicha evaluación se reconoce que, a pesar de los importantes avances obtenidos en el período, se observa que el accionar corporativo no corresponde a las demandas investigativas que exige el entorno cambiante y, menos aún, a las demandas de investigación que el futuro exigirá de una institución de sus características.

Entre sus limitaciones, se constató una moderada dispersión de actividades, lo cual impidió profundizar investigaciones en áreas estratégicas con mayor potencial de impacto para el desarrollo sostenible económico, social y ambiental de la región. Del desarrollo teórico y metodológico en el proceso de elaboración del plan estratégico, se destacan las siguientes ideas: los importantes y profundos cambios del contexto socio-cultural-económico son fuente de vulnerabilidad de las instituciones pero, al mismo tiempo, motor de nuevas exigencias sociales que las cuestionan y exigen procesos de innovación internas; es indispensable atreverse a generar pensamientos autónomos desde el conocimiento de lo local, con miras a traducirlos en nuevos comportamientos a futuro, perfectamente integrados con el saber propio y tradicional; asumir el reto de la innovación institucional de manera radical significa cambiar los lineamientos de orientación del desarrollo personal y corporativo, pasando de una filosofía de “cambiar las cosas que cambian las personas”, hacia una más acorde con el reto colectivo y social de “cambiar las personas que cambian las cosas”; la búsqueda de coherencia y de correspondencia son dos acciones proyectivas fundamentales a considerar; la primera, referida a la relación interna, mientras la inmediata

siguiente, a la forma cómo la organización se relaciona con su entorno (<http://www.iiap.org.pe>).

Con este ejemplo, se debe entender al plan estratégico como una herramienta de negociación que centra las bases de un contrato social acerca del futuro que se requiere construir colectivamente; porque existe un cambio de época en que se ha pasado de la industrialización al desarrollo de un enfoque sistémico. Desde este enfoque, se puede participar en la construcción de las bases del desarrollo, pero bajo el predominio de nuevos enfoques y paradigmas conceptuales, distintos a los manejados durante la época en declive; la base del cambio institucional se encuentra fuera y no internamente, ante todo porque la institución busca ser relevante para su entorno y se debe entender el cambio institucional como un proceso (<http://www.iiap.org.pe>).

En este sentido, se puede decir que el crecimiento de las organizaciones impacta tanto, en la estructura de las misma como en sus recursos, permitiéndoles obtener beneficios, tales recursos son: los recursos materiales, que se refieren a las cosas que se procesan y combinan para producir bienes y servicios; la información o el producto final, entre los cuales se encuentran los bienes materiales, las materias primas y el dinero; los humanos; se refiere a todos los grupos de personas que se desempeña en la organización. Este componente utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo; y los recursos financieros; que representan el medio económico con el que cuenta la organización para realizar actividades y operaciones que se requieran. La asignación de recursos financieros, previamente planeados por gastos y costos; así mismo, la colocación de esos recursos permitirá el uso racional de ellos y, por lo tanto, la obtención de resultados se verá reflejada en las finanzas de la organización. De allí, la importancia que tiene este tema para la investigación que aquí se desarrolla.

Las finanzas, según Weston y Copeland (1995:45), se pueden definir: “Como el arte y las ciencias de administrar el dinero. Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten”.

Las finanzas están relacionadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en las transferencias de dinero entre individuos, empresas y gobiernos. La financiación a largo plazo se utiliza para comenzar las inversiones que necesita cualquier empresa para poder seguir creciendo. Aquí es necesario utilizar una buena planeación financiera para definir una estructura financiera equilibrada y seleccionar los instrumentos concretos de financiación (Marzón, 2003:30).

A través de las finanzas las organizaciones, el Estado, los individuos dan los pasos necesarios para poder obtener la cantidad de recursos monetarios que necesiten; así, como los criterios de disposición de los bienes. Por consiguiente, las organizaciones para visualizarse a largo plazo sobre los recursos financiero y no financiero con que disponga esta, es importante que realicen una planificación financiera.

Según Marzón (2003:61), la planificación financiera a largo plazo; “son previsiones anuales para el horizonte temporal fijado para la consecución de objetivos”. Estos objetivos a largo plazo están condicionados por la situación actual de la empresa (en término de resultados, posicionamiento en el mercado, políticas comerciales y financiera, recursos humano y materiales, etc.), por el análisis de la evolución previsible del entorno(competencia, mercado, etc.), y por evolución prevista de la situación interna de la empresa(recursos humano y materiales política comerciales y financieras, posicionamiento en el mercado fuentes de ventajas competitiva, etc.). Estos objetivos son elaborados por la alta dirección de la empresa.

Asimismo, Marzón (2003), señala que para elaborar un plan financiero es fundamental que la empresa disponga de una información de partida clave para la elaboración coherentemente de dicho plan; disponga de un análisis estratégico: mercado potencial (tamaño del mismo, crecimiento a corto y largo plazo), análisis de los competidores (principales jugadores, otros entrante potenciales), análisis de la empresa (análisis del modelo de negocio, fuentes de las ventajas competitiva, análisis del equipo de dirección), análisis de los vectores de valor; defina los diferentes supuestos: fije el encuadre macroeconomico, definición y objetivo de los parámetros claves operacionales y financiero (número de clientes margen, costes de adquisición de un cliente, tasa de retención de clientes etc.), presupuesto de cada área y de inversiones, *benchamarking* con grupo de referencia; determinar grado de información según horizonte temporal y necesidades de financiación: previsión del primer año con alto nivel de detalle y mensualmente para identificar necesidades financieras, a partir del segundo año proyecciones anuales con información agregada y anual, análisis de las necesidades financieras y consumo de tesorería, análisis de escenarios y sensibilidad en función de los parámetros clave, triángulo si es posible, con grupo de referencia. Por lo tanto, con una aceptada elaboración del plan financiero se logra definir una estructura financiera equilibrada.

La estructura financiera es un documento que presenta la composición de la forma en que se financia una empresa o entidad. Los conceptos cuantitativos, que integran la estructura financiera se ubican en el lado derecho del estado de situación. Muestra la organización patrimonial de la empresa y su capacidad para mantener el equilibrio constante entre los flujos monetarios de entrada y salida sin perjudicar el resultado económico de la gestión (<http://www.definicion.org>).

Según Weston y Copeland (1995), la estructura financiera en una organización abarca elementos financiero cuantitativo como:

- El estado de situación: donde se deben colocar los activos del lado izquierdo y en el lado derecho se deben mostrar las fuentes empleadas para financiar esos activos, ya sea a través de endeudamiento o de capital contable, por definición la igualdad del balance general se rige de acuerdo con la siguiente identidad: $(\text{Activos} = \text{Pasivo} + \text{Capital})$.
- El estado de resultados: que mide los flujos de ingreso y de gastos que ocurren durante cierto intervalo de tiempo, generalmente un año. La estructura básica del estado de resultados es la siguiente $(\text{Ingreso} - \text{Gastos} = \text{Utilidad})$.
- Los flujos de efectivos: que se divide en tres categorías: actividades operativas, actividades de inversión y actividades de financiamiento; el cambio en efectivo y en los equivalentes de efectivo habidos durante el año se añaden al efectivo y a los equivalentes de efectivo al inicio del año, se obtiene la cifra de efectivo y equivalentes al mismo a fin de año.
- La estructura de capital: es una de las áreas más compleja de la toma de decisiones financieras, debido a su interrelación con las otras variables de decisión financiera. Una decisión errónea acerca de la estructura del capital puede ocasionar un costo de capital alto, disminuyendo así los Valores Actuales Netos (NPV) de los proyectos y haciendo que más proyectos sean inaceptables. La decisión correcta acerca de la estructura de capital puede producir el costo del capital, lo que da como resultado NPV más alto y más proyectos aceptables y, por consiguiente, aumenta el valor de la empresa.

Además de los elementos antes citados, también es importante considerar dentro de la estructura financiera de la organización otros elementos que permiten tener una visión más amplia sobre las finanzas de ésta, tales como el punto de equilibrio, los presupuestos, análisis de costos, riesgos y rendimiento y aspectos cualitativo (no financieros) como el capital intelectual, la plusvalía y la información medio ambiental.

La estructura financiera juega un papel importante en los planes estratégicos de las organizaciones, puesto que en ella se ve reflejada cuáles son las deudas u obligaciones que presentan los productos de la inversión en la estructuras de capital, los recursos (Activos) con lo que la empresa dispone y en dónde se ven reflejados, y si hay un equilibrio entre ellos; si la empresa obtiene o no beneficios (Utilidades) o en caso contrario pérdidas, en el tiempo determinado. Así pues, con la existencia de una estructura óptima de capital, que minimice el costo medio ponderado y, por tanto, maximicen el valor de la empresa, se permitiría que ésta se mantenga en equilibrio y perdure en el tiempo.

Como ejemplo, es posible citar a la empresa procesadora de granos REUNELLEZ-San Carlos (Chaparro y otros, 2011), la cual, es una organización orientada a la obtención de recursos financieros destinados a suplir las deficiencias presupuestarias de la Universidad Ezequiel Zamora, mediante la prestación de servicios. Durante los últimos nueve años, la empresa ha presentado un flujo financiero deficiente, así como la falta de negocios alternativos que dinamicen sus actividades lucrativas. Es así como se diseñó una estructura metodológica, bajo los principios de Fred David (2005) y las perspectivas del cuadro de mando integral, para la mejora de la rentabilidad de la organización, soportado en un concepto estratégico y un diagnóstico interno, aplicando el instrumento Fondo para la Investigación y Mejora (FIM)-Productividad (2004). Como resultado se obtuvo un 31% de cumplimiento de la normativa, indicando un desempeño deficiente en la evaluación interna. Respecto a los factores externos, se evidenció la posición frágil de la organización, con un total ponderado de 1,37 puntos.

En la formulación de las estrategias, resultaron cuatro lineamientos tendentes a la diversificación concéntrica de las actividades y al mejoramiento de productos enfocados a la mejora de la rentabilidad. La formulación de las estrategias del plan,

las estrategias de acción resultantes del análisis matricial, que obedece a una serie única destinadas a la diversificación y mejoramiento de productos y/o servicios ofertados. Éstas se señalan a continuación: desarrollar una línea de producción de alimentos concentrados, en búsqueda de diversificar sus productos y explotar mercados alternativos, insertarse en los programas de desarrollo agrícola del estado, a través del servicio a las cooperativas y mercados de alimentos populares y otros servicios, establecer alianzas estratégicas con otras empresas del ramo a través de la creación de departamentos de mercadeo y ventas, e incursionar en el mercado de siembra y financiamientos de productos agrícolas.

Siguiendo el mismo ejemplo, se aprecia que la serie de opciones resultantes, concuerdan con el concepto planteado por Kaplan y Norton (2002), el cual señala que las estrategias destinadas a la diversificación concéntrica, consisten en el mejoramiento o adición de productos o servicios relacionados con las actividades claves de la organización. Es así como la estrategia más notable, luego de ser evaluada por medio de una matriz comparativa, consistió en la destinada a la participación de la empresa en los programas de desarrollo agrícola del estado; considerando todos los factores internos y externos que pudieran afectar estas decisiones.

Asimismo, Venezuela cuenta con una extensa lista de organizaciones y fundaciones gubernamentales no gubernamentales, con fines de lucro y sin fines de lucro, que desarrollan una gran labor en pro de distintas áreas del quehacer del país que cuentan con necesidades no satisfechas. De ello da cuenta, un informe presentado por Carlos Jiménez (<http://www.datanalisis.com>), en el cual se señala:

Que los principales factores críticos del éxito en las empresas Venezolanas, es el bajo nivel de ventas, malas cobranzas y elevados costos laborales, son los principales problemas de negocios que reportan las empresas venezolanas. Dificultades que podrían ser una

consecuencia de desequilibrios macroeconómicos. Variables como la inflación, las distorsiones cambiarias y el bajo crecimiento del PIB han protagonizado esa lista de culpables externos. Definitivamente el entorno es determinante en el desarrollo de las compañías. A pesar de que el acceso a las divisas es destacado como un factor clave por 28% de las empresas consultadas, le siguen de cerca la innovación (27,8%), las estrategias de ventas (24,7%) y las alianzas estratégicas (23,3%) como claves para salir adelante.

Las organizaciones al realizar sus planes estratégicos deben considerar factores externos, como los cambios contemplados en su entorno socio-cultural, económico y tecnológico, que son cada vez más concurrentes, a fin de diseñar estrategias conducentes a mejorar la imagen del producto, servicio y tecnología; estrategias que permitan obtener información de la competencia como del entorno, con el fin de ser más exitosos. No obstante, a lo entorno interno se debe considerar no solamente factores como la capacidad directiva, el talento humano, si no aquellos aspectos financieros, con miras a obtener mayor rentabilidad.

Como se ha podido observar, el elemento financiero está inmerso en todas las etapas del plan estratégico de una organización y el éxito o fracaso del plan dependerá de la forma cómo sean planificados dichos recursos, los cuales pueden ser visualizados, analizados e interpretados a través de la estructura financiera de la empresa; que involucra tanto los elementos cuantitativos (elementos financieros), como los elementos cualitativos (elementos no financieros), de allí que surja la siguiente interrogante: ¿Qué elementos de la estructura financiera son considerados en el plan estratégico de las organizaciones?

Asimismo, surge una serie de preguntas que permitirán encaminar el proceso de investigación, tales como:

- ¿Qué elementos internos de la estructura financiera son considerados en un plan estratégico?
- ¿Qué elementos externos relacionados con la estructura financiera deben ser considerados en un plan estratégico?
- ¿Cómo alinear la formulación de la estrategia con la estructura financiera de una organización?
- ¿Cómo implantar la estrategia considerando la estructura financiera de una organización?
- ¿Qué indicadores financieros (cuantitativos y cualitativos) deben ser considerados en la evaluación de la estrategia?

1.1.2. Objetivos de la Investigación.

1.1.2.1. Objetivo General.

Analizar los elementos de la estructura financiera considerados en el plan estratégico de las organizaciones.

1.1.2.2. Objetivos Específicos.

- Identificar los elementos internos de la estructura financiera en un plan estratégico.
- Identificar los elementos externos relacionados con la estructura financiera que deben ser considerados en un plan estratégico.

- Describir la alineación de los elementos de la formulación de estrategia (visión, misión, objetivo estratégico, valores, estrategias y acciones estratégicas) con la estructura financiera de una organización.
- Describir las pautas para la implantación de la estrategia considerando la estructura financiera de una organización.
- Identificar los indicadores financieros (cuantitativos y cualitativos) para la evaluación de la estrategia.

1.1.3. Justificación y Alcance de la Investigación

Siendo las organizaciones necesarias para el sostenimiento de la sociedad, resulta imperioso que éstas puedan desarrollarse y crecer, para ello, los dueños y gerentes deben estar conscientes de la importancia de la elaboración de planes estratégicos; donde se establecen la razón de ser de la organización, los objetivos que se desean alcanzar; en lo físico (crecer), en lo competitivo, en lo financiero y, también se diseñan las herramientas de estrategias con el fin, de que en la organización se evidencien sus oportunidades y fortalezas y puedan atacar sus debilidades o amenazas (<http://www.monografia>). Una vez formulado el plan, el siguiente paso es su implantación; en donde se asignan los recursos financieros, para la puesta en práctica de la estrategia. Por último, se evalúa mediante indicadores financieros (cualitativo y cuantitativo), a fin de corroborar si los resultados (objetivos deseados), fueron alcanzados y tomar las respectivas decisiones.

Tomando en cuenta lo anteriormente planteado, la presente investigación se justifica, ya que, le proporcionará las bases teóricas para que las organizaciones al

momento de elaborar planes estratégicos consideren en cada una de sus etapas los elementos de la estructura financiera, a fin que las mismas puedan optimizar los recursos con que cuentan, al mismo tiempo garantiza el éxito de la estrategia concebida. Es decir, esta investigación pretende proporcionar las herramientas básicas para que al momento de formular, ejecutar y evaluar un plan estratégico se consideren los elementos financieros cualitativos y cuantitativos de una organización, pues al abordar estos elementos, le permitirá a la organización alcanzar los objetivos planteados, identificar las fortalezas y debilidades y realizar modificaciones tanto en lo interno como externo.

Asimismo, esta investigación aportará las bases teóricas para la realización de futuras investigaciones, que beneficien a las organizaciones públicas, privadas o mixtas, con o sin fines de lucro, para que al momento de elaborar planes estratégicos puedan optimizar los recursos financieros con los que éstas cuentan y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

1.2. Marco Metodológico.

Para Arias (2006), “el marco metodológico es el que comprende el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación; es decir, es el cómo se realizará el estudio para responder el problema planteado”.

En el marco metodológico, se va a mostrar todas las técnicas, instrumentos, que son de ayuda para elaborar el proyecto de investigación. Es por ello, que este capítulo incluye todos los aspectos relacionados con la metodología de investigación empleada, es decir, comprende el nivel de investigación, el tipo de investigación y las técnicas, estrategias y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.

1.2.1. Nivel de la Investigación.

Según Arias (2006:21), el nivel de investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. El nivel de la investigación se clasifica en investigación exploratoria, investigación descriptiva e investigación explicativa.

- La investigación exploratoria: “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (Arias, 2006).
- La investigación descriptiva: “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (Arias, 2006).
- La investigación explicativa: “se encarga de buscar el por qué de los hechos, mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto” (Arias, 2006:24).

En consecuencia, de acuerdo a la problemática planteada, esta investigación, tiene un nivel descriptivo, ya que, permitió identificar los elementos de la estructura financiera que son considerados en cada etapa del proceso para la elaboración de un plan estratégico en las organizaciones. Con esta investigación se logró combinar criterios de clasificación para ordenar, agrupar y sistematizar elementos del objeto involucrado.

1.2.2. Tipo de Investigación.

Arias (2006:35), “señala que el tipo de investigación es la manera cómo se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación. Las investigaciones pueden ser: documentales, experimental y de campo”.

- Documentales: es el estudio del problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo de trabajos previos, información y datos reseñados en fuentes documentales.
- De campo: es cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipulación alguna por parte del investigador.
- Experimental: es cuando se somete el objeto de estudio a determinadas condiciones o estímulos, para observar los efectos o reacciones que se producen.

Con base en lo antes expuesto, se puede decir que, esta investigación es documental, debido a que la información relacionada al tema u objeto de estudio, se obtuvo a través de la revisión bibliográfica, hemerográfica, revistas y a través de la red de Internet.

1.2.3. Población y Muestra.

Según Arias (2006:81), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensiva las conclusiones de la investigación; esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. La muestra, “representa una parte de la población de los sujetos de la investigación” (Sabino, 2002:83).

En tal sentido, para esta investigación la población, constituye el universo de estudio y, en este caso en particular, está conformada por las organizaciones. No obstante, debido a que esta investigación es de tipo documental, la misma no requiere de la selección de una muestra.

1.2.4. Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.

Según Arias (2006:98), las técnicas, estrategias y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información “se refiere a la manera en cómo se obtienen los datos (observación directa, las encuestas, la entrevista, el análisis documental y de contenido), y los instrumentos para recolectarlos u obtenerlos, recogerlos, registrarlos y almacenarlos”

En esta investigación los datos son obtenidos mediante la técnica de recolección de análisis documental, utilizando el fichaje como instrumento de recolección de datos. Asimismo, los datos fueron clasificados y registrados para luego analizarlos mediante las técnicas lógicas, para descifrar lo más relevante que sirvió como base elemental para el objeto de estudio. Finalmente, se procedió a la elaboración y presentación del informe, producto de la investigación.

CAPÍTULO II

PLANES ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. Organizaciones.

La sociedad es una sociedad organizacional. Las personas nacen en las organizaciones, son educadas por ellas y la mayor parte de estas personas, consumen buena parte de su vida trabajando para organizaciones. Emplean gran parte del tiempo libre gastando, jugando y hasta rezando en organizaciones. La mayoría morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro la organización más grande – el Estado – deberá otorgar su permiso oficial. La actividad cotidiana depende en gran parte de organizaciones como la forma más racional y eficiente que se conoce de agrupación social (<http://www.gestiopolis.com>).

Según Goldhaber (1994:31), una organización es “un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”. Así mismo, Scott y Etzioni (2009:1), las definen como “unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados”.

Para Esteves (1996:464), la organización se denomina como:

El conjunto de partes u órganos internos de una institución o empresa para cumplir eficientemente sus objetivos. En este aspecto, la función básica de la dirección empresarial será la de realizar la

división y distribución del trabajo entre personas y elementos, complementada por las de coordinación y control.

Las organizaciones, son consideradas dentro de la sociedad como elementos de suma importancia, por estar involucradas en la producción, prestación de servicios, efectividad, eficiencia, utilización de recursos materiales, físicos, humanos, financieros, en fin, un cúmulo de componentes que interactúan entre sí para lograr objetivos bien definidos. Las organizaciones deben estar diseñadas de manera que sean perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la impresión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa, permitiendo de esta manera que haya una excelente coordinación y control.

Ahora bien, en el mundo existen diversos tipos de organizaciones, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Según Chiavenato (2012), se pueden mencionar:

- Organizaciones según sus fines, es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Éstas, a su vez, se dividen en: organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro.
- Organizaciones según su formalidad, es decir, según tengan o no estructuras definidas para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas organizaciones se dividen en: organizaciones formales (organización lineal, organización funcional, organización *línea-staff* y comités) y organizaciones informales.

- Organizaciones según su grado de centralización, es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Estas organizaciones se dividen en organizaciones centralizadas y organizaciones descentralizadas.

La diversidad de organizaciones que se encuentran en la actualidad poseen características únicas, pero estructuras similares, se muestran tres niveles principales que, según Chiavenato (2009), son:

- Nivel estratégico o institucional; es el estrato más alto de la estructura de una organización, donde se toman las principales decisiones gerenciales, estará representado por el presidente o por la dirección de la misma. En este nivel, el administrador debe poseer una visión estratégica para definir la misión y los objetivos principales de la organización.
- Nivel intermedio o táctico; éste relaciona y articula al nivel estratégico y el nivel operacional, ya que, transforma las decisiones tomadas del nivel anterior en programas o guías de acción para que el nivel siguiente las ejecute.
- Nivel operacional; es el nivel más bajo de la estructura organizativa, administrando la ejecución y realización de las actividades cotidianas para que sean logrados los objetivos previamente planificados.

Las organizaciones para ejecutar las diferentes estrategias en los distintos niveles deben diseñar planes que le permita identificar la visión, misión y los objetivos que son parte esencial de ellas. Los planes son herramientas que utiliza una organización para alcanzar su propósito, son guías de acciones que deben desempeñarse para alcanzar los objetivos organizacionales.

Las organizaciones presentan ciertas características entre las cuales, según Chiavenato (2003), se encuentran:

- Complejidad: las organizaciones difieren de los grupos y sociedades por la complejidad estructural, que nace de la diferenciación vertical y la horizontal existentes en las mismas.
- Anonimato: el énfasis se hace en las tareas u operaciones, no en las personas; importa que la actividad se realice, no quien la ejecuta.
- Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación; el ambiente impersonal o despersonalizado, las grandes organizaciones tienden a formar grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.
- Estructura personalizada no oficiales: configuran la organización informal paralela a la organización formal.
- Tendencia a la especialización y proliferación de funciones: pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.
- Tamaño; característica determinante de las grandes organizaciones: el tamaño está dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

Las organizaciones son unidades sociales que persiguen objetivos específicos, su razón de ser es servir a esos objetivos. Por tanto, para ellas, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Este objetivo dentro de la organización cumplen diversas funciones; tales como (Andarcia y Márquez, 2009):

- Señalar la orientación que la empresa debe seguir y establecer directrices para las actividades de los participantes.
- Constituir una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa.
- Servir como estándar para que las personas que pertenecen a la organización, así como las que no pertenecen a ellas, puedan comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y rendimiento.

- Servir como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos incluso de sus miembros.

Ahora bien, como cada uno de los objetivos de la organización cumplen diversas funciones, las mismas son agrupadas considerando el grado de participación en el logro de los objetivos o fines de la entidad, pero considerando el tamaño y característica de dicha organización.

2.2. Planes Estratégico.

Para Robbins y Coulter (2005:160), los planes son “documentos en los que se explican cómo se van a alcanzar las metas y, por lo regular, se designa la asignación de recursos, tiempo, y asignaciones necesarias para concretar los objetivos”. Los planes en una organización serán la guía o el mapa a seguir para lograr lo planificado.

Con base a lo anterior se puede decir que, los planes representan una herramienta para la organización, que establecen las actividades que se deben realizar para el logro de sus propósitos.

Según Guítela G. y Aguilar E. (2000), los planes son un presupuesto de ingresos, de gastos o de ambos, de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas o de cualquier otra índole, que los gerentes deben elaborar para determinar el futuro curso de acción que ayudarán en los esfuerzos administrativos.

Se puede decir que, los planes están dirigidos hacia el futuro, orientados a determinar posibles acciones que conlleven a la organización, ser exitosas o no y cuyo propósito es alcanzar un fin, objetivo o metas.

Es importante señalar que, existen diversos tipos de planes que pueden emplearse dentro de la organización; al respecto, Thompson y Strickland (2004), indican:

- Planes estratégicos: son aquellos que abarcan a toda la organización, establecen objetivos globales y colocan a la organización en término de su ambiente. Tienden a cubrir periodos extensos (cinco años) e incluyen la formulación de objetivos.
- Planes operacionales: son aquellos que especifican detalles de cómo deben lograrse los objetivos globales, son planes que tienden a cubrir periodos cortos (planes mensuales, semanales), asumiendo la existencia de objetivo o metas.

Por su parte, Robbins y Coulter (2005), señalan que los planes pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Según su amplitud de los mismos: estratégicos y operacionales.
 - Planes estratégicos: abarcan y se aplican en toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a una organización en función de su ambiente.
 - Planes operacionales: planes en que se especifican los detalles acerca de la forma en la que los objetivos generales serán alcanzados.
- Según su marco temporal: a corto plazo y a largo plazo:
 - Planes estratégicos a largo plazo: abarcan un periodo mayor a tres años.
 - Planes estratégicos a corto plazo: planes que abarcan un periodo de 1 año o menos.

- Según su grado de especificidad, pueden ser:
 - Planes específicos: son aquellos que están claramente definidos y que no dejan ningún aspecto a la interpretación. Tiene los objetivos señalados claramente, no existiendo la posibilidad de ambigüedades.
 - Planes direccionales: son flexibles y en ellos se establecen lineamientos generales. Estos planes están relacionados cuando existe mucha incertidumbre ante los cambios dentro y fuera de la organización.

- Según su frecuencia de uso, los planes pueden ser de uso único y de uso permanente.
 - Planes de uso único: estos se elaboran específicamente para satisfacer necesidades de una situación que no se repetirá y se crean en respuestas a las decisiones no programadas que toman los gerentes.
 - Planes de uso permanente: son planes continuos que proporcionan una guía para las actividades que se realizan en forma repetitiva en la organización y que se elaboran en respuestas a las decisiones programadas que toman los gerentes.

2.2.1. Definición de Planes Estratégicos.

Todas las organizaciones públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, necesitan trazar y ejecutar planes estratégicos, el cual se convierte en la guía indispensable para gestionar eficazmente las actividades y, de esta forma, poder alcanzar la visión organizacional o corporativa.

Para Thompson y Strickland (2004:20), los planes estratégicos son: “una declaración que define la misión y la dirección futura de la organización, los

objetivos de resultado a corto y largo plazo, y a la estrategia frente a las situaciones interna y externa de la organización”. Por su parte, Stoner y Freeman (1994:18), expresan que los planes estratégicos “son diseñados por los gerentes, administradores o altos ejecutivos con el fin de lograr las metas generales de la organización”.

Se puede decir que, los planes estratégicos son proyectos escritos donde los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar los objetivos generales.

Al respecto, Goodstein y otros (1997:8), establecen que:

Cada plan constituido debe verificarse frente a la búsqueda de valores organizacionales y la formulación de la misión, para establecer si las acciones y direcciones propuestas son consistentes con lo que la organización ha manifestado que desea ser. Esta verificación puede revelar una necesidad de mayor claridad de los valores, la misión y el modelo la estrategia del negocio de la organización, de tal manera que todos los planes se desarrollen con los mismos objetivos y suposiciones generales.

En tal sentido, los planes estratégico tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la organización, ayudar a los gerentes a desarrollar nuevas actitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro, acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad, eliminar personas ineficientes y procedimientos inadecuados, concentrar los recursos en asuntos importantes, guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de las actividades, desarrollar una mejor coordinación interna de actividad.

2.2.2. Características de los Planes Estratégicos.

En la preparación y ejecución de los planes estratégicos, es necesario tomar en cuenta que los mismos cumplan con lo que la organización requiere de ellos; por lo tanto, un plan estratégico organizacional debe poseer las siguientes características (<http://www.gestiopolis.com>):

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

La puesta en marcha de un plan estratégico en la organización le permite definir y enfocar el objetivo de la organización haciendo uso de información y análisis adecuados.

2.2.3. Contenido de los Planes Estratégicos.

Un buen plan estratégico debe contener la siguiente información (<http://www.gestiopolis.com>):

- Resumen ejecutivo: ofrece una impresión general del proyecto, contiene los datos claves y los resalta, debe aportarle al lector todos los elementos relevantes.

- Descripción de la estrategia y lo que se desea cubrir: el plan estratégico debe comenzar identificando las necesidades que se van a cubrir y la propuesta de solución que no es más que lo que se piensa desarrollar.
- Equipo directivo: los inversores creen más en personas con experiencia o que conozcan muy bien el negocio, además se interesan por el compromiso de cada miembro que trabaja en el desarrollo del proyecto.
- Análisis del mercado: debe identificar el mercado, dimensionarlo, segmentarlo, ponerlo en dimensión geográfica, analizar la competencia y los posibles nuevos entrantes, no sólo competidores directos sino sustitutos y complementarios.
- Cronograma: muestra una planeación realista del proyecto, define la ruta crítica y los hitos del mismo.
- Análisis DOFA: identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, cómo potenciar los aspectos positivos y cómo desarrollar estrategias para contrarrestar los negativos.
- Financiamiento: es un punto clave, debe ser un análisis detallado de la situación financiera del negocio, incluye las necesidades de financiamiento, los resultados esperados, las fuentes posibles de financiamiento y los estados y ratios financieros generalmente usados. Además, puede incluir una valoración inicial del negocio a través de flujos de caja descontados. Si lo que se busca es capital de riesgo se deben proponer alternativas de "salida" a los inversionistas.

2.2.4. Ventajas de la Elaboración de Planes Estratégicos.

La elaboración de un plan estratégico le traerá a la organización como ventajas (<http://www.myownbusiness.org>):

- El plan estratégico, definirá y enfocará el objetivo de la organización haciendo uso de información y análisis adecuados.

- La organización puede usarlo como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con inversionistas y bancos.
- El plan estratégico puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades del proceso de planificación.
- El plan estratégico sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar las metas organizacionales y la forma de conseguirlas debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas.
- Permite imaginar ideas, soluciones y resultados, sin embargo es más importante tener en claro cómo transformarlas en realidad.
- Con la elaboración y aplicación de un plan estratégico, se asegura de que la organización tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.
- Se crea una imagen que permita identificar necesidades, así como prever problemas de recursos y su asignación en el tiempo, teniendo como consecuencia un ahorro.

2.2.5. Proceso para el Desarrollo de un Plan Estratégico.

Según Hill y Gareth (2004), el proceso formal de plan estratégico tiene cinco pasos principales:

- Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas. La declaración de misión, es el primer componente del proceso de administración estratégica es llegar a la declaración de la misión de la organización; es decir, a una descripción o afirmación del porqué una empresa está en operación, lo cual proporciona el marco de referencia, o el contexto dentro del cual se formulan las estrategias. A menudo la declaración de misión tiene tres elementos principales:

- Una declaración de la razón de ser de una organización, esto es, la razón de su existencia y para las organizaciones la razón de ser se encuentra en su visión. La formulación de la visión; es una declaración formal de lo que la organización intenta lograr en el largo plazo. Su objetivo es proporcionar una plataforma para pensar en forma estratégica. La *Boeing company* afirma que su visión para la organización en el 2016 es hacer que, “la gente trabaje en conjunto como una empresa global para alcanza el liderazgo aeroespacial”. La de *Microsoft* consiste en “dotar a la gente de mayores capacidades a través de software grandioso, en cualquier momento, en cualquier lugar y en cualquier dispositivo. En esta declaración se expresa un estado futuro deseado al que los gerentes de una empresa luchan por llegar (Hill y Gareth, 2004:12).
- Una declaración de los valores o estándares orientadores clave que impulsarán y moldearán las acciones y el comportamiento de los empleados. Los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía, el conjuntos de valores, normas estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de la organización (Hill, y Gareth, 2004). Con frecuencia, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva. Por ejemplo, *Nucor Steel* es una de las organizaciones acereras más productivas del mundo. Su ventaja competitiva se fundamenta en parte en la extremadamente elevada productividad de su fuerza laboral, es un resultado directo que afecta a sus valores culturales, los cuales determinan cómo tratar a sus empleados. Estos valores son los siguientes:
 1. La administración está obligada a administrar a *Nucor* de tal manera que los empleados tengan la oportunidad de ganar de acuerdo con su productividad.

2. Los empleados deben poder sentirse confiados de que si hacen sus trabajos correctamente, tendrán un trabajo el día de mañana.
 3. Los empleados tienen derecho a un trato justo y deben estar convencidos de ello.
 4. Los empleados deben tener la manera de oponerse si consideran que se les han tratado en forma injusta.
- Y una declaración de las principales metas u objetivos. Una meta es un estado futuro deseado o un objetivo que la organización intenta alcanzar, la finalidad de las metas es especificar con precisión qué es lo que se debe hacer si la empresa ha de lograr su misión o su visión. Las metas bien constituidas, tienen cuatro características principales(Hill y Gareth, 2004):
1. Son precisas y medibles. Las metas medibles les dan a los gerentes un parámetro o estándar contra el cual puedan juzgar su desempeño.
 2. Se refiere a metas cruciales. Para conservar su enfoque, los gerentes deben seleccionar una cantidad limitada de metas importantes para evaluar el desempeño de la organización. Las metas que se seleccionen deben ser cruciales o importantes.
 3. Son retadoras pero realista. Todas les dan a los empleados un incentivo para buscar maneras de mejorar las operaciones de una organización. Si una meta es poco realista en cuanto a los retos que plantea, los empleados se darán por vencido; una meta demasiado sencilla puede no motivar a los gerentes y a otros empleados.
 4. Especifican un periodo en el cual deben alcanzar cuando es adecuado. Las limitaciones de tiempo les dicen a los empleados que el éxito requiere que se alcance una meta para una fecha determinada, no después. La fecha límite puede inyectar un sentido de urgencia al logro de las metas y actuar

como motivadores. Sin embargo, no todas las metas necesitan limitantes de tiempo.

La declaración de la misión es llegar a una definición del negocio en esencia, la organización responde a estas preguntas: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál será?, ¿Cuál debe ser?, las respuestas sirven para la formulación de misión.

- Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas. El propósito de éste paso identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización que influirán en la manera en que se cumple su misión. En esta etapa deben examinarse tres ambientes interrelacionados: el inmediato o ambiente de la industria en el que opera la organización, el ambiente nacional o del país, y el más amplio, el socioeconómico o macroambiente. El análisis del ambiente exige una valoración de la estructura competitiva de la empresa, lo que significa la posición competitiva que tiene, en relación con otra u otras empresas similares; es decir, el análisis del macroambiente consiste en examinar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que pueden afectar a la organización.
- Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades. Sirve para aislar las fuerzas y debilidades de la organización; aquí se considerarán aspectos tales como: identificar la cantidad y la calidad de recursos y capacidades de una organización y las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintas o específicas de la organización, cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva. Para consolidar y mantener ésta, la organización debe lograr un nivel superior en la eficiencia, calidad, innovación y atención al cliente. Las fortalezas de la organización conducen a un desempeño superior en estas áreas, sus debilidades, o una deficiente.

- Seleccionar estrategias que constituyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas: el siguiente componente del pensamiento estratégico requiere la generación de una serie de estrategias alternativas, o alternativas de estrategias futuras a perseguir, dadas las fortalezas y debilidades internas de la organización, y sus oportunidades y amenazas externa. A la comparación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas generalmente se le denomina análisis (DOFA). Su objetivo central es identificar las estrategias que originan un modelo específico para la organización que se alinee y se adapte de la mejor manera a los recursos y capacidades de la empresa, sobre el medio ambiente en el que opera. Los gerentes estratégicos comparan y contrastan su capacidad para lograr metas importantes y un rendimiento superior. El pensamiento estratégico exige que los gerentes identifiquen el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva:
 - Estrategia a nivel funcional. Se dirige a mejorar la eficacia de las operaciones dentro de una organización, como puede ser la manufactura, la comercialización, la administración de materiales, el desarrollo de productos y el servicio al cliente.
 - Estrategia a nivel negocio. Comprende el tema competitivo general de negocio, la manera en que se posiciona a sí mismo en el mercado para obtener una ventaja competitiva, y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en distintos escenario industriales.
 - Estrategia global. Se refiere a la manera en que se pueden ampliar las operaciones fuera del país de origen para crecer y prosperar en el mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.
 - Estrategias a nivel corporativo. Resuelve las preguntas fundamentales: ¿en qué negocio o negocios se debe estar para maximizar la rentabilidad de la

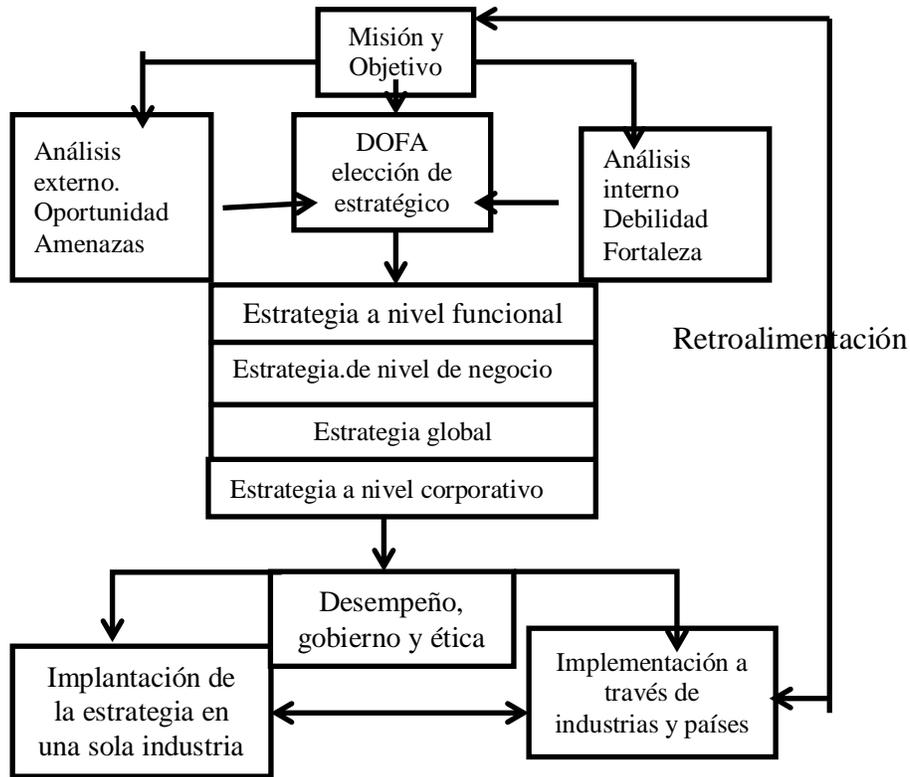
organización a largo plazo? Y ¿cómo se debe incorporar y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?

El análisis DOFA ayuda a los gerentes a diseñar uno o varios modelos de negocio que le permita a una organización obtener una ventaja competitiva en su industria. La ventaja competitiva conduce a un aumento en la rentabilidad y esto maximiza las posibilidades de que la organización sobreviva en el ambiente competitivo global

- Poner la estrategia en práctica o implementación de la estrategia. Una vez que se ha elegido un conjunto de estrategias para alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño, los gerentes deben poner en práctica esa estrategia, es decir, tienen que implementarla. El tema correspondiente a la implementación se divide en tres partes principales
 - Desempeño, gobierno y ética corporativos.
 - Implementación de la estrategia en una sola industria
 - Implementación de la estrategia a través de industrias y de país

Los pasos antes mencionado, se muestran en la figura (figura N°1)

Figura N°1. Proceso Formal de Planeación Estratégico.



Fuente: Hill y Gareth. 2004. Pág. 11.

El ciclo de retroalimentación que se muestra en la figura N°1, indica que un plan estratégico requiere de proceso constante, que nunca termina. Una vez que la estrategia se ha puesto en práctica, debe monitorearse su ejecución para determinar el grado hasta el cual las metas y objetivos estratégicos se han alcanzado realmente y hasta qué grado se ha creado y apoyado una ventaja competitiva. Estos conocimientos e información pasan al siguiente nivel corporativo través de los ciclos de retroalimentación y se convierten en información de entrada para la siguiente ronda de formulación e implementación de estrategias.

David (2008), por su parte señala que el plan estratégico debe seguir un proceso, que si bien no garantiza el éxito, representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias. El punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización

Según David (2008), toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aún cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera consciente. La respuesta a la interrogante de hacia dónde va encaminada la organización puede estar determinada, en gran medida, por la trayectoria que ha seguido previamente la misma.

El proceso de elaboración del plan estratégico es dinámico y continuo, el cambio sufrido por uno de los componentes básicos puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes

Por su parte, García y Velazco (2008), señalan que el modelo de David, se basa en las siguientes etapas: formulación de la estrategia, ejecución de la estrategia, evaluación de la estrategia.

- Formulación de estrategias: para poder formular las estrategias se requiere identificar la misión que tiene la empresa, objetivos y tácticas que utiliza, todo esto antes de realizar el proceso de planeación estratégica, que inicia con una auditoría externa para identificar las amenazas y oportunidades. Después, David (García y Velazco, 2008) propone realizar una auditoría interna para identificar las debilidades y fortaleza; con esta información, no hay que fijar la nueva misión de la empresa.

La segunda parte del marco analítico para la formulación de la estrategia, está enfocada en la generación de tácticas factibles. La tercera etapa es la fase llamada de las decisiones, la cual se lleva a cabo con la técnica denominada, matriz cuantitativa de planeación estratégica. En esta matriz se utiliza información de la etapa 1 para evaluar las estrategias que se obtienen en la etapa 2 (David, 2008), que no se puede perder de vista. Los resultados que arrojen las técnicas, se les debe utilizar aplicando el criterio de los conocedores de la planeación y de la empresa.

En el proceso de planeación estratégica, es necesario conocer las estrategias, las cuales son definidas por Serna, Humberto (1999:32) como: “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados”. Para Koontz y Weihrich (2004:156), las estrategias se definen como “la determinación de la misión (propósito fundamental) y de los objetivos básicos a largo plazo de una organización, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos”.

Partiendo del contexto anterior, se puede decir que las estrategias son vías de acción que le permiten a una organización alcanzar un objetivo deseado, tomando en cuenta todos los recursos que se requieran y se encuentren en la organización, para tener óptimos resultados y de esta manera sirvan de guía en el camino a seguir.

Ahora bien, las estrategias se pueden clasificar en (<http://www.monografias.com>):

- Estrategias ofensivas: tienen como propósito la consolidación de la organización en el mercado, y dentro de ella se encuentran: las estrategias de concentración, las

estrategias de diversificación concéntrica, las estrategias de integración vertical, las estrategias de operaciones conjuntas y las estrategias de innovación.

- Estrategias defensivas: estas estrategias buscan la anticipación a los obstáculos que pueden impedir el cumplimiento de sus funciones y dentro de ellas se encuentran: las de reducción de oraciones o servicios, desinversión, recuperación, alianzas.
- Estrategias genéricas: se orientan a la consideración de todas las áreas básicas y generales de la unidad o sistema. Están dirigidas a todas las unidades estratégicas de negocios, es decir, señalan la dirección por áreas globales. En estas estrategias se pueden mencionar elementos como productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, entre otras.
- Estrategias concéntricas: son aquellas estrategias que afectan a toda la organización, debido a los cambios del mundo actual, los cuales tienen incidencia en el entorno empresarial.

Por su parte, García y Velasco (2008), establecen que las estrategias pueden ser:

- Estrategias externas: se establecen para reflejar los movimientos de la competencia, acciones gubernamentales o el descubrimiento de oportunidades.
- Estrategias internas: se refieren a asuntos dentro de la empresa, como una reorganización para modificar la forma de dirigir al personal y mejorar su funcionamiento.
- Estrategias materiales y humanas: la mayoría de las estrategias están relacionadas con los recursos materiales, pero también pueden ser relativas a la utilización de los gerentes, de los jefes, auxiliares u otros empleados.
- Estrategias maestras o corporativas: se formulan en las oficinas centrales y en las divisiones se formulan las estrategias divisionales, que se basan y se subordinan a las estrategias corporativas.

- Estrategia funcional: esta clasificación toma como base el área y la forma en cómo desarrollaran su actividad.

Ahora bien, para identificar cuál es la estrategia apropiada para diseñar un plan estratégico, es prudente con anterioridad, realizar un análisis estratégico o diagnóstico de la situación actual. Por consiguiente, el análisis estratégico tiene como propósito, conocer la capacidad o límite que tiene una organización, su fortaleza, debilidades (aspectos internos), y su oportunidad, amenazas (aspectos externos) e identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto.

Para Humberto Serna (1999:31), el análisis estratégico es: “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”. El análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

Bajo este contexto, el análisis estratégico, es la evaluación de los aspectos internos y externos de la organización, los cuales se encuentran dentro y fuera de la misma. El análisis estratégico no trata de proporcionar respuestas, sino que trata de ayudar a comprender los problemas. Esta comprensión implica la identificación y clasificación de los elementos principales que afectan a la organización. Para realizar un análisis estratégico primero se debe realizar un diagnóstico interno y uno externo para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

- Diagnóstico interno de la organización. Según Serna (1999), consiste en el proceso para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización. Este diagnóstico está integrado por el análisis de:
 1. Capacidad directiva, aquí se encuentran todas aquellas fortalezas y debilidades provenientes del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control).
 2. Capacidad competitiva, de aquí se extraen las fortalezas y debilidades del área comercial de la empresa.
 3. Capacidad financiera, ésta incluye las fortalezas y debilidades de la parte financiera de la empresa, tales como: rentabilidad, solvencia, liquidez, entre otras.
 4. Capacidad técnica o tecnológica, las fortalezas y debilidades son extraídas del área de producción de una empresa industrial. En las empresas de servicio se recopilan de la infraestructura y de los procesos de servicios.
 5. Capacidad de talento humano, de aquí se sacan las fortalezas y debilidades provenientes de las personas que integran la organización.

Ahora bien, para Robbins y Coulter (2005), el análisis interno provee información importante y específica acerca de los activos, habilidades y capacidad del personal y también, acerca de la información financiera de la empresa, en tal sentido, se puede decir que, el análisis interno es el proceso mediante el cual se evalúan los elementos internos de la organización con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de la misma, siendo los elementos de evaluación, la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica y capacidad de talento humano, los cuales al ser evaluados proveen la información necesaria para determinar las fortalezas y las debilidades.

Las fortalezas son: “actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución” (Serna, 1999:31). Según Robbins y Coulter (2005:242), las fortalezas son aquellas, “actividades que la firma realiza bien o recursos que controla”. Por lo tanto, se puede decir que, las fortalezas son las actividades y atributos existentes a nivel interno de la organización y que se utilizan de manera eficaz y eficiente, ayudando así al cumplimiento óptimo de los objetivos y metas de la empresa.

Las debilidades son: “las actividades que la firma no realiza bien o recursos que necesita, pero que no posee” Robbins y Coulter (2005:242). Serna (1999:31), establece que las debilidades son: “actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa”. En líneas generales, las debilidades son las actividades y atributos existentes a nivel interno de la organización y que dificultan o entorpecen el cumplimiento óptimo de los objetivos.

En fin, el objetivo principal del análisis o diagnóstico interno de una organización, es el pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades, de tal forma que el análisis interno, tiene la capacidad de contribuir con el mejor establecimiento de estrategias, así como el cumplimiento de los objetivos (Serna, 1999).

- Diagnóstico externo de la organización. Serna (1999), señala que+ el diagnóstico externo es el proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización en el entorno. Y está integrado por el análisis de los siguientes factores:

1. Factores económicos, las oportunidades y amenazas se recopilan a través del comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional.
2. Factores políticos, son aquellos que pueden afectar a la empresa; tales como: leyes, normas, acuerdos internacionales entre otros. Del análisis de éstos se extraerán las amenazas y oportunidades para la empresa.
3. Factores sociales y culturales, son los que afectan el modo de vida de las personas y sus valores, entre ellos se encuentran: el empleo, seguridad, educación, entre otros.
4. Factores tecnológicos, están relacionados con el desarrollo e innovación de maquinarias, materiales, etc.
5. Factores geográficos, tiene que ver con la ubicación, espacio, clima y recursos naturales donde se encuentra la empresa.
6. Factores competitivos, las oportunidades y amenazas son extraídas del mercado competitivo.

Para Robbins y Coulter (2005), el análisis externo se refiere al estudio del ambiente o entorno de las organizaciones, y dividen este ambiente en dos, un ambiente general, el cual comprende todos los factores fuera de la organización y no tiene relación directa con la misma, entre ellos se encuentran, los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos e incluyen un nuevo elemento que es la globalización y un ambiente específico, que incluye los factores que intervienen directamente en la organización y tienen relación con el alcance de sus metas. Entre los factores que comprenden este ambiente se tienen a los competidores, consumidores o clientes, proveedores y gobierno.

En fin, el diagnóstico externo es el análisis del ambiente o entorno donde la organización desempeña sus actividades diarias y consta de unos factores que están directa o indirectamente relacionados con ella. Dichos factores son los siguientes:

económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, geográficos, competidores, clientes o consumidores, proveedores y reguladores. Cabe señalar que, al evaluar todos los factores que interactúan con la empresa externamente se pueden encontrar las oportunidades y amenazas para la organización. Las oportunidades, son “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada” (Serna, 1999:31). Es decir, las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno externo a la empresa y así obtener ventajas competitivas. Mientras que, las amenazas, son los eventos, hechos o tendencias que impactan de forma negativa desde un ambiente externo a la empresa (Serna, 1999). Las amenazas, de acuerdo con la opinión de Malavé, E. (2001:75), “son generadas por factores negativos del entorno e impiden y dificultan el logro de los objetivos y estrategias”. En fin, las amenazas dificultan las operaciones de las organizaciones, y las mismas son producto de factores externos tales como: políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, entre otros.

La determinación de las amenazas y oportunidades es un elemento importante considerado a la hora de realizar el análisis estratégico, y las mismas son producto del diagnóstico de los factores externos descritos anteriormente.

Identificar correctamente las oportunidades que ofrece el entorno debe apoyar en forma más eficiente y eficaz el cumplimiento de la misión de la organización; así como, facilitar la gestión de sus objetivos en un periodo determinado. Asimismo, el reconocimiento correcto de las amenazas que otorga el entorno debe permitir a la organización, prepararse ante los eventos que puedan afectar a su misión y desarrollo adecuado de sus objetivos (Serna, 1999).

- Implementación del plan estratégico: la formulación exitosa del plan estratégico no garantiza la implementación exitosa del mismo. Siempre es más difícil hacer algo (implementación del plan) que decir lo que se va hacer (formulación del plan) (David, 2008), aunque enlazada de forma intrincada, la implementación del plan estratégico es fundamentalmente diferente de la formulación. La implementación de un plan estratégico varía sustancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de organizaciones, ya que, este proceso requiere acciones como la modificación de los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio en la estrategia de fijación de precios de la organización, el desarrollo del presupuesto financiero, entre otros. Estos tipos de actividades, obviamente, difieren mucho de las operaciones de manufactura, de servicios y gubernamentales. En todas las organizaciones, excepto las más pequeñas, la transición de la formulación a la implementación del plan estratégico requiere de un traspaso de responsabilidad de los estrategas a los gerentes de división y funcionales. Los problemas en la implementación, según David (2008:62): “pueden surgir por este cambio de responsabilidades, especialmente si las decisiones de la formulación de la estrategia llegan de manera sorpresiva a los gerentes del nivel medio y bajo”.

Los principales temas en la implementación del plan estratégico incluyen el establecimiento de los objetivos actuales, las políticas concebidas, la asignación de recursos, la modificación de la estructura existente de la organización, la reestructuración y la reingeniería, la revisión de los planes de retribuciones e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la armonización de los gerentes con la estrategia, el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, entre otros.

Para David (2008), los gerentes y los empleados de toda la organización deberían participar directamente y desde el principio en las decisiones de la implementación del plan estratégico. Su función en ese proceso debería basarse en su participación anterior en las actividades de la formulación de la estrategia.

- Evaluación del plan estratégico: las estrategias mejor formuladas y mejor implantadas se vuelven obsoletas conforme cambia el ambiente interno y externo de la empresa. Es esencial, por lo tanto, que los estrategas revisen, evalúen y controlen sistemáticamente la implementación del plan estratégico. La evaluación de un plan estratégico es un cometido complejo y delicado y demasiado énfasis en este proceso con frecuencia resulta caro y contraproducente. “A nadie le gusta ser evaluado muy de cerca” (David, 2008:64). Cuanto más intenten los directivos evaluar el comportamiento de otros, menos control tendrán. Pero muy poca o ninguna evaluación genera problemas aún peores.

La evaluación estratégica es esencial para asegurar que se alcancen los objetivos establecidos. Ésta etapa es muy importante, porque las organizaciones enfrentan ambientes dinámicos en los que factores claves externos e internos a menudo cambian rápida y drásticamente. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

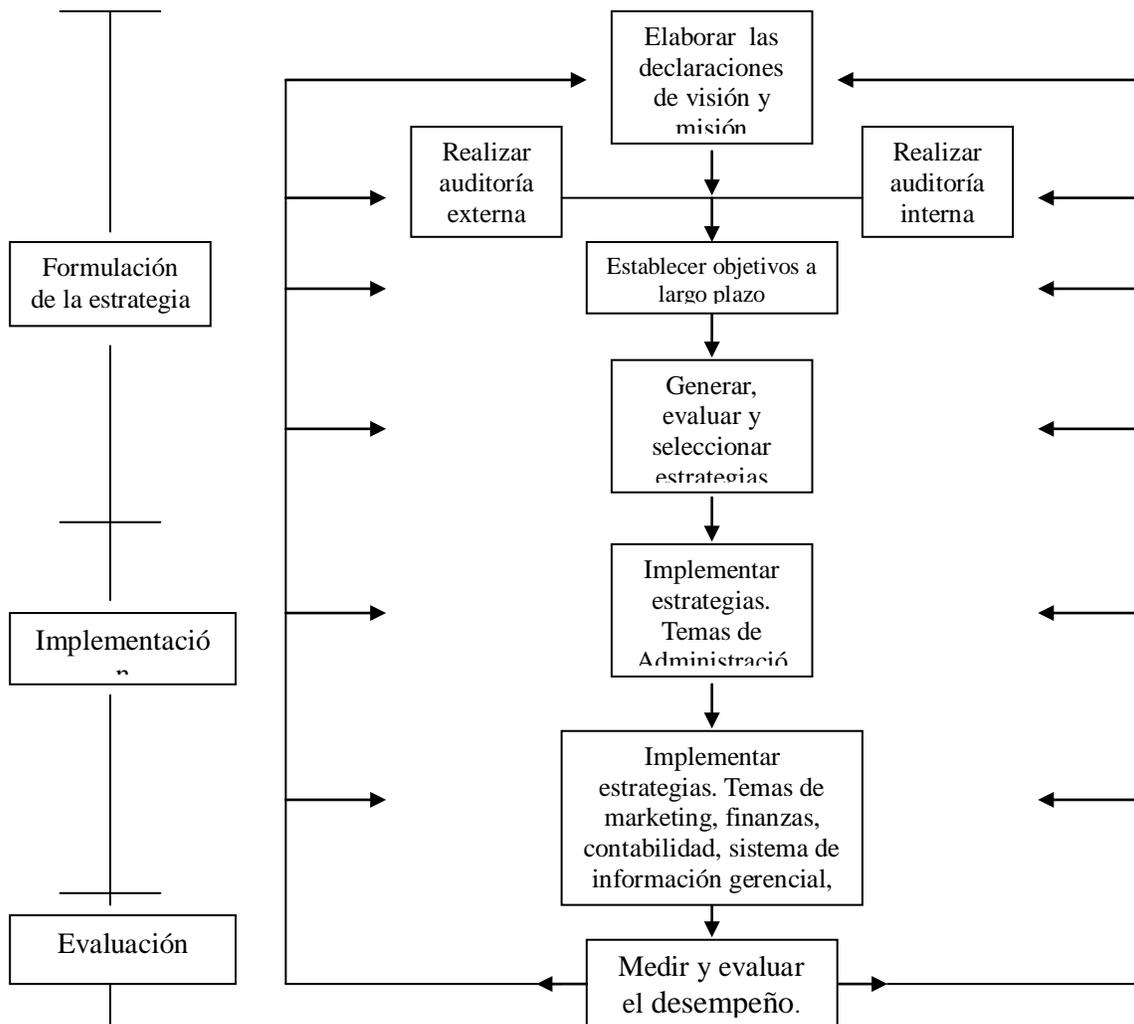
- Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa.
- Comparar los resultados esperados con los resultados reales y
- Tomar acciones correctivas para asegurarse que el desempeño va de acuerdo con los planes.

En líneas generales, las organizaciones deben poner sumo cuidado y empeño en la formulación, implantación y evaluación de los planes estratégicos, lo que le va a

permitir cumplir con las metas deseadas, ya que, a través del proceso de un plan estratégico la organización logrará desarrollarse, organizarse y comprender mejor el entorno en el cual opera, de sus propias capacidades y limitaciones.

El modelo para desarrollar un plan estratégico según David (2008), se puede visualizar mejor en la figura N° 2.

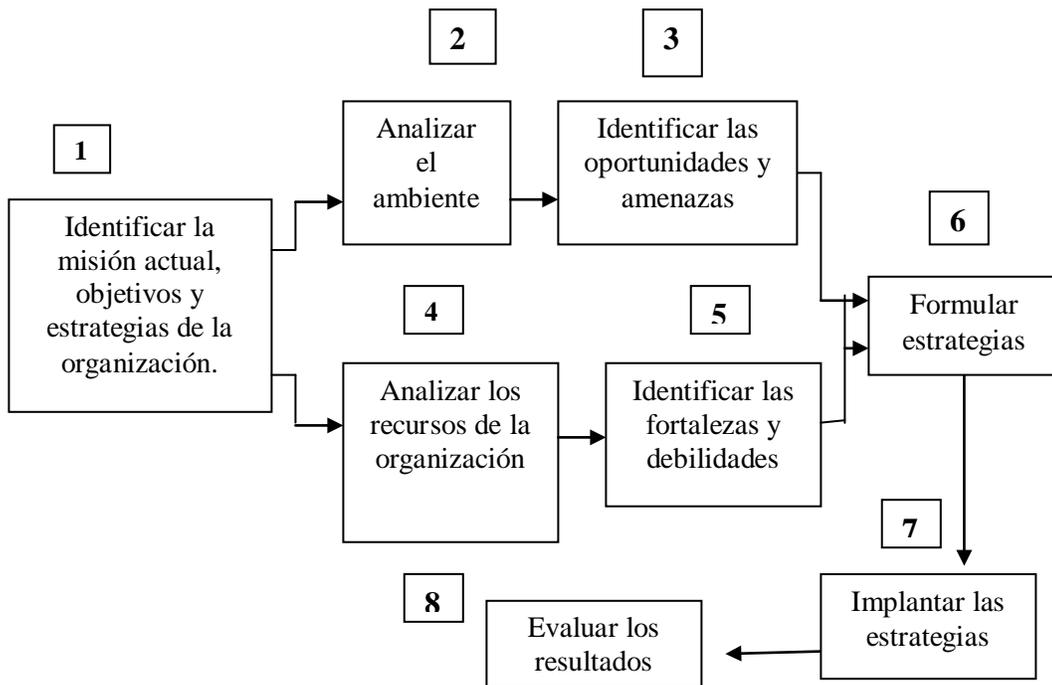
Figura N° 2. Modelo de Administración Estratégica



Fuente: Fred David. 2008. Pág. 59.

Para elaborar un plan estratégico, Robbins y Coulter (2005), lo describen como un proceso de ocho pasos que involucra la planeación estratégica, implantación y evaluación. Este modelo se encuentra ilustrado gráficamente en la figura N° 3.

Figura N° 3. Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Robbins y Coulter. 1996. Pág. 224.

- Identificación de la misión, objetivo y estrategias actuales de la organización: cada organización tiene una misión que define su propósito y contesta la siguiente pregunta: ¿En qué negocio o negocios se encuentra? La definición de la misión de la organización obliga a la administración a identificar con cuidado, el alcance de sus productos o servicios. Cuando una organización no logra definir su propósito y el ámbito de dicho propósito los resultados pueden ser desastrosos.

Además, también es importante que la gerencia identifique los objetivos y estrategias usadas actualmente, los objetivos son la base de la planeación. Por los mismos motivos, es importante que los gerentes identifiquen las estrategias que se usan actualmente.

- Análisis del ambiente: es un componente crítico del proceso de la estrategia. ¿Por qué? Porque el ambiente de una organización, en el alto grado define las opciones de la administración. Una estrategia con éxito será aquella que se alinee bien con el ambiente.

El paso 2 del proceso estará completo cuando la gerencia tenga un control exacto de lo que ocurre en su ambiente y este consciente de tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones.

- Identificación de oportunidades y amenazas: después de analizar el ambiente, la administración necesita evaluar lo que ha aprendido en términos de oportunidades que la organización puede explotar, y de amenazas a la que se enfrenta. Las oportunidades son factores externos del entorno positivo en tanto que las amenazas son negativas. Es importante tener en mente que, el mismo entorno puede presentar en la misma industria oportunidades para una organización y representar amenazas para otras debido a su diferente administración de recursos, es decir, lo que una organización considere como oportunidad o amenaza depende de los recursos que controla.
- Análisis de los recursos de la organización: después de haber observado el exterior de la organización se debe observar el interior. Por ejemplo, ¿Qué habilidades y capacidades tienen los empleados de la organización?, ¿Ha tenido éxito en la innovación de nuevos productos?, ¿cuál es el flujo de efectivo en la organización?,

¿cómo perciben los consumidores a la organización y la calidad de sus productos y servicios?

Este paso obliga a la administración a reconocer que toda organización, sin que importe que tan poderosa o grande sea, está limitada de alguna forma por los recursos y habilidades de que dispone.

- Identificación de fortalezas y debilidades: el análisis del paso 4 debe llevar a una evaluación clara de los recursos internos de la organización (capital, experiencia técnica, fuerza de trabajo capacitada y experiencia gerencial). También debe señalar las capacidades de la organización para desempeñar distintas actividades funcionales (mercadotecnia, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información y recursos humanos).

Cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como fortalezas. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recurso que necesita pero no posee.

La gerencia puede utilizar estas capacidades únicas o recursos excepcionales para determinar las armas competitivas de la organización. Comprender la cultura de la organización y sus fortalezas y debilidades es vital para la gerencia y con frecuencia es ignorada. Específicamente los gerentes deben estar conscientes que las culturas fuertes y debilidades tienen efectos diferentes en la estrategia, y que el contenido de una cultura tiene un efecto importante en la estrategia elegida.

No obstante, este paso conduce a una evaluación nítida de las fortalezas y debilidades de la organización con lo cual la administración podrá identificar la

competencia distintiva o las habilidades o recursos únicos que determinan las armas competitivas de la organización.

- Formulación de las estrategias: las estrategias deberán establecerse a los niveles corporativos, de negocios y funcionales. La administración en forma específica debe desarrollar y evaluar estrategias alternativas, y seleccionar un conjunto de éstas que sea compatible en cada nivel y que permita que la organización pueda obtener la mejor ventaja de sus recursos y de las oportunidades existentes en el ambiente.

La formulación de estas estrategias viene después del proceso de toma de decisiones. Específicamente, la gerencia necesita desarrollar y evaluar opciones estratégicas, seleccionar nuevas estrategias que sean compatibles a cada nivel y que permita que la organización capitalice mejor sus fuerzas y oportunidades en el entorno. Para realizar esta formulación es necesario llevar a cabo una evaluación cuidadosa de las fuerzas competitivas que dictan las reglas de la competencia dentro de la industria de la organización. Los gerentes de éxito elegirán estrategias que den a su organización la ventaja competitiva más favorable.

- Implantación de la estrategia: el penúltimo paso en el proceso de administración estratégica es la puesta en práctica. No importa que tan efectiva haya sido elaborado el plan estratégico, no puede tener éxito si no se implanta adecuadamente. Es probable que la gerencia tenga necesidad de reclutar, seleccionar, entrenar, disciplinar, transferir, promover y hasta la posibilidad de tener que despedir empleados para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. El liderazgo de la alta gerencia es un ingrediente necesario para una estrategia de éxito, de igual manera, lo es un grupo motivado de gerentes de medio y bajo nivel para que realicen planes específicos de la alta gerencia.

- Evaluación de resultados: el paso final en el proceso de desarrollar un plan estratégico es la evaluación de resultados. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias?, ¿Qué ajustes, en su caso, han sido necesarios? Para lograrlo es necesario evaluar si los activos estratégicos internos de la empresa y la forma como están organizados son adecuados para el plan estratégico que persigue, y si la estrategia explota las oportunidades y reduce las amenazas en el ambiente externo de la organización. La evaluación de resultados debe hacerse a un nivel interno, teniendo presente que la lógica de un plan estratégico exitoso se basa en la ventaja posicional de la empresa, en su capacidad o en ambas cosas.

Para que la organización tenga éxito con su plan estratégico actual, sus rivales deben ser incapaces de imitar sus capacidades y las barreras a su ventaja competitiva deben permanecer intactas. Dado que los ambientes externo e interno de la organización son dinámicos.

Asimismo, debe realizarse una evaluación externa con el objetivo de verificar la alineación del plan estratégico con el ambiente y con la industria en la cual compete. También evaluar la naturaleza y la intensidad de la competencia en la industria y la forma en que tal competencia podría estar cambiando. El análisis de escenarios ayuda a los administradores a capturar los efectos de la incertidumbre al construir un número manejable de futuros posibles. Los administradores pueden entonces evaluar el ajuste que la estrategia actual tenga con cada escenario. Conforme llega información nueva, pueden concentrarse en los escenarios que parezcan más probables y en aquellas partes de su estrategia que se deberían cambiar para tener éxito en ellas.

2.2.6. Modelo y Herramientas para Elaborar un Plan Estratégico

Una vez, que se hayan determinado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la organización debe utilizar un modelo o modelos para analizar el impacto que causan éstas, con el propósito de determinar cuál de estas tiene mayor incidencia en la situación de la empresa. Entre estos modelos y herramientas se tienen:

- Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Al respecto, Koontz y Weihrich (2004:172), señalan que la matriz DOFA “es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización”. Esta matriz es una herramienta de análisis cuya finalidad es analizar las fortalezas y debilidades internas y amenazas y oportunidades externas mediante un apareamiento de éstas, para así formular estrategias que ayuden a maximizar oportunidades y fortalezas y minimizar debilidades y amenazas.

Según Malavé (2001), la matriz DOFA está conformada por nueve casillas; cuatro casillas de factores claves, cuatro casillas de estrategias y una que siempre se deja en blanco (la casilla superior izquierda el apareamiento interno y externo). Las casillas de estrategia que se denominan: FO (Fortaleza y Oportunidades), DO (Debilidades y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas) y DA (Debilidades y Amenazas), se desarrollan después de las cuatro casillas del factor clave, llamadas D, O, F y A (ver figura N°4).

Figura N° 4. Matriz DOFA.

	OPORTUNIDADES(O) Hacer una lista de las oportunidades de la entidad	AMENAZAS(A) Hacer una lista de amenazas de la entidad.
Concerniente a la organización 	FORTALEZAS(F) Hacer una lista de las fortalezas de la entidad.	ESTRATEGIAS(FO) Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades
	DEBILIDADES(D) Hacer una lista de las debilidades de la entidad.	ESTRATEGIAS(DO) Vencer debilidades aprovechando oportunidades.
		ESTRATEGIAS(DA) Reducirá un mínimo las debilidades y combatir las amenazas.

Fuente: Malavé. 2001. Pág. 79.

Los pasos para construir la matriz son los siguientes:

- Hacer una lista de fortalezas claves.
- Realizar una lista de debilidades decisivas.
- Elaborar una lista de oportunidades importantes.
- Hacer una lista de amenazas claves.
- Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Cotejar las debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
- Las estrategias FA se basan en la formulación de las fortalezas de la entidad para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

- Hacer una comparación de las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.
- Matriz de portafolios; esta matriz fue desarrollada, según Koontz y Weihrich (1998), por el Boston Consulting Group (BCG), donde se indican vínculos entre la tasa de crecimiento de la industria y la posición competitiva de la empresa, identificada por medio de la participación del mercado.

Según Robbins y Coulter (2005), la matriz BCG define cuatro grupos de negocios (Ver figura N° 5).

Figura N° 5. Matriz de Portafolios (BCG).
PARTICIPACION DE MERCADO

		ALTA	BAJA
Tasa de crecimiento prevista	ALTA	ESTRELLAS	INTERROGACIONES <i>¿?</i>
	BAJA	VACAS DE EFECTIVO	PERROS

Fuente: Robbins y Coulter. 2005. Pág. 119.

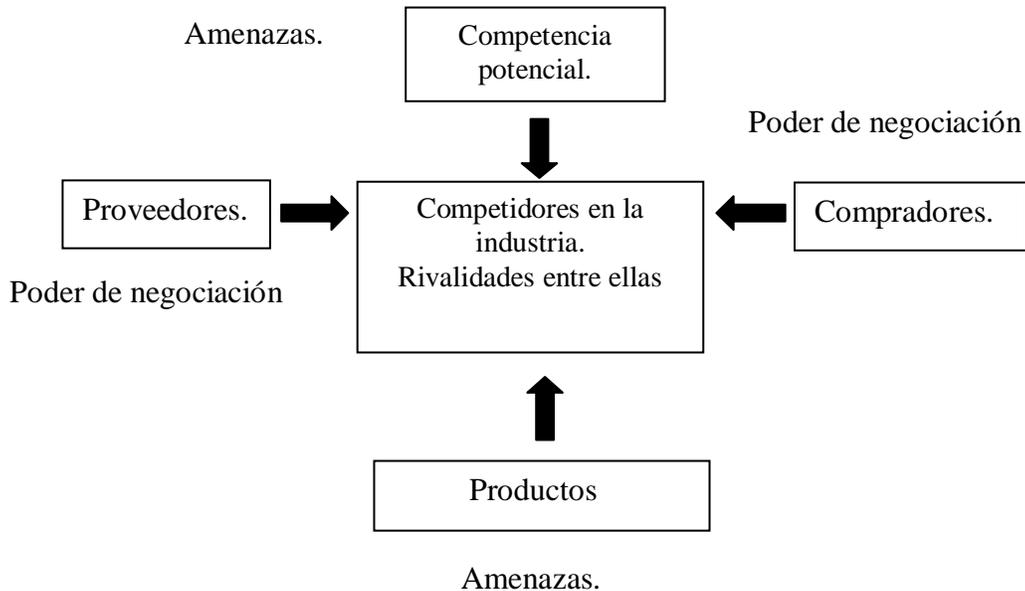
- Vacas de efectivo (bajo crecimiento, alta participación de mercado), en este grupo los negocios se caracterizan por generar grandes cantidades de efectivo, pero sus perspectivas de crecimiento futuro son limitadas.
- Estrella (alto crecimiento, alta participación de mercado), los negocios de este grupo están en un mercado de crecimiento rápido y allí, tienen una participación dominante, pero, podrían producir o no un flujo de efectivo positivo, según, sus necesidades de inversión de nuevas plantas y equipos o en el desarrollo de productos.
- Interrogaciones (alto crecimiento, baja participación de mercado), estos negocios son especulativos e implican altos riesgos. Estas empresas suelen requerir de inversiones de capital para convertirse en estrellas. Y se encuentran en una industria atractiva, pero les corresponde un pequeño porcentaje de participación en el mercado.
- Perros (bajo crecimiento, baja participación de mercado), los negocios de este grupo no producen mucho efectivo, ni tampoco lo requieren en gran cantidad. Estos no prometen mejoría alguna en sus rendimientos, y por lo general, no son rentables y deberían eliminarse.

Es necesario acotar, que la matriz de portafolios, se desarrolló para grandes corporaciones con varias líneas de negocios. Según, Koontz y Weihrich (2004), la matriz de portafolios se usó ampliamente en la década de los años setenta, el análisis de dicha matriz ha sido blanco de fuertes críticas a causa de su excesivo simplismo.

- Modelo de las cinco fuerzas de Porter; es un modelo elaborado por el economista Michael Porter (Serna, 1999), en 1980, en este modelo, la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar el impacto sobre la empresa.

Según Serna (1999), este método puede desglosarse en diez factores claves, los cuales se describen a continuación (ver figura N° 6):

Figura N° 6. Modelo de Porter.



Fuente: <http://www.wikipedia.org>.

- Tasa de crecimiento potencial: ésta determina las oportunidades existentes, y se obtiene al proyectar las oportunidades de expansión de la organización. Para conocer dichas tasas se debe recurrir a entidades gubernamentales o privadas, especialistas en proveer dicha información sectorial. Existen industrias con tasas bajas, éstas ofrecen pocas oportunidades de ingreso al mercado de nuevas firmas, ya que, lo hacen menos atractivo; las que tienen tasas de crecimiento modestas presentan oportunidades para firmas agresivas y las de alto crecimiento, ofrecen oportunidades sustanciales y en ocasiones requieren grandes inversiones de capital.
- Amenazas de entrada: el atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que

puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Una revisión y estimación de estas amenazas permite estimar las posibilidades de ingresos de nuevas firmas; la mayoría de las veces, a mayor complejidad de entrada de nuevas industrias, más fuerte será la posición competitiva de las empresas existentes.

- Intensidad de la rivalidad: para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. En general, mientras mayor sea la intensidad competitiva, más difícil será para nuevas firmas entrar en esa industria y para las existentes sobrevivir a ella.
- Presión de productos sustitutos: un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación.
- Poder de negociación con los compradores – clientes: la revisión del relativo poder de negociación de los compradores para los productos de una industria sirve para estimar el poder de mercado de una firma. A mayor poder de negociación de los compradores, menores serán las ventajas que tengan las firmas vendedoras.
- Poder de negociación de los proveedores: cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la organización y

éstos no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. En general, a mayor poder de negociación del proveedor, menor ventaja para la empresa.

- Refinanciamiento tecnológico: el objetivo de revisar el papel de la investigación, la ciencia y la tecnología en la industria es lograr un estimativo del grado de refinanciamiento tecnológico de la industria misma. En general las industrias de alta tecnología tienen que hacer énfasis en investigación y desarrollo y ofrecer servicios especializados, las establecidas en industrias de baja tecnología enfatizarán en la identificación del producto, mercadeo, reducción de costos y servicios especializados.
- Innovación: ésta va depender de dos cosas, de ideas nuevas y de disposición y capacidad para llevarlas a cabo, la revisión de las posibilidades de cambio estratégico y de fuentes de nuevas ideas sobre productos, servicios y mercados, unidos a un estimativo de la disposición y capacidad de la industria en adoptar varias innovaciones permite evaluar la tasa de innovación de la industria.
- Capacidad directiva: la calidad de dirección depende del liderazgo empresarial, de la toma de decisiones oportunas, del acoplamiento del estilo gerencial con las demandas que plantea el entorno, hoy día la capacidad directiva forma parte de las ventajas competitiva de organización; por ello, es importante evaluar la capacidad competitiva del talento humano de una empresa.
- Presencia pública: las organizaciones también aseguran su capacidad competitiva con su poder de intervención en la vida pública. Su capacidad mejora en relación a su presencia y protagonismo con gobierno, gremios o entes comunitarios. De allí, la importancia de evaluar la imagen pública de la empresa.

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

- La matriz de evaluación de factores internos (EFI): éste es un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (<http://www.gestiopolis.com>).

La matriz EFI, se desarrolla de la manera siguiente (www.gestiopolis.com):

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de diagnóstico interno. Abarcando un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se anotan las fortalezas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. En tal sentido, un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades, y un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación. El cuadro N° 1 muestra una matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Cuadro N° 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
Índice de solvencia subió a 2.52	0.06	4	0.24
Margen de utilidad subió a 6.94%	0.16	4	0.64
Moral de los empleados es alta	0.18	4	0.72
Sistema nuevo de informática	0.08	3	0.24
La participación del mercado aumentó a 24%.	0.12	3	0.36
DEBILIDADES			
1. Demandas legales sin resolver	0.05	2	0.10
2. Capacidad de la planta ha bajado al 74%	0.15	2	0.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	0.06	1	0.06
4. El gasto por Innovación ha subido 31%.	0.08	1	0.08
5. Incentivos para distribuidores no han sido eficaces	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.80

Fuente: <http://www.gestiopolis.com>.

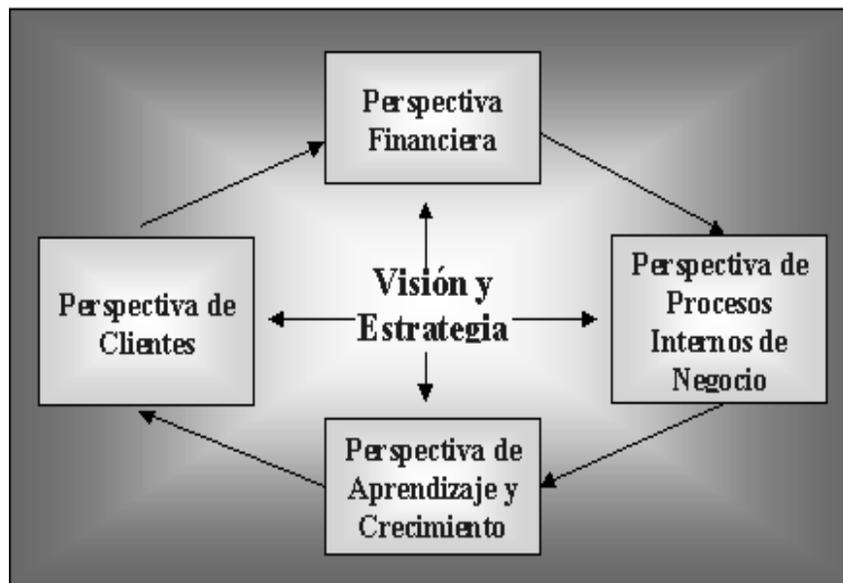
- **Balanced Scorecard:** este modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los une en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. Es decir, este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. (<http://www.gestiondelconocimiento.com>).

Según Norton y Kaplan (<http://www.gestiondelconocimiento.com>), el modelo presenta cuatro bloques, los cuales son:

- **Perspectiva financiera:** el modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.
- **Perspectiva de cliente:** el objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.
- **Perspectiva de procesos internos de negocio:** analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos: procesos de innovación, procesos de operaciones y procesos de servicio postventa.
- **Perspectiva del aprendizaje y mejora:** el modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la

habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión. En la figura N° 7, se muestra el *Balanced Scorecard*

Figura N° 7 Balanced Scorecard.



Fuente: <http://www.google.com>.

CAPÍTULO III

LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES

3.1. Finanzas.

Las finanzas se consideran como: “la rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una organización, individuo o del estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos” (<http://www.wikipedia.com>). Las finanzas están relacionadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en las transferencias de dinero entre individuos, empresas y gobiernos. El financiamiento a largo plazo se utiliza para comenzar las inversiones que necesita cualquier empresa para poder seguir creciendo. Aquí es necesario utilizar una buena planeación financiera para definir una estructura financiera equilibrada y seleccionar los instrumentos concretos de financiación (Marzón, 2003).

En las finanzas existen distintas áreas, entre ellas, se puede destacar (<http://www.EmprendedorEnRed.com>):

- Finanzas personales: involucra la obtención de créditos y préstamos, para la compra de una casa, carro, inmuebles, equipo, electrodoméstico, entre otras; la obtención de rendimientos sobre inversiones para el futuro, la planeación de retiro, etc., con el fin de vivir financieramente libres.
- Finanzas corporativas: son las propias de la empresa. Se debe tener claro que el objetivo de la organización o negocio es maximizar su valor para que sea rentable para los accionistas. ¿Cómo se hace eso?, minimizando costos, utilizando de manera efectiva los recursos para incrementar utilidades, conociendo las mejores

maneras de financiamiento e inversión, y todo lo que tenga que ver con la administración de dinero de la organización.

- Finanzas bursátiles: sirven para que conozcan los productos financieros que se comercializan en el mercado de valores, mismos que puede utilizar para algún financiamiento, obtención de liquidez (tener el dinero a la mano para su utilización inmediata), expansión, o incluso inversión para obtener rendimientos sobre intereses, dividendos (porción de las utilidades de la empresa repartidas entre los accionistas), o ganancias de capital (ganancia por comprar barato y vender caro).
- Finanzas públicas: son las finanzas propias del Estado, el cual se encarga, a través de la política fiscal, de obtener ingresos de las personas y organizaciones que pagan impuestos, y utilizar dicho dinero (gasto público) para la prosperidad del país, fomentando el ahorro, el consumo, la inversión, la creación de empleo, etc. Es importante conocer sobre las finanzas públicas, ya que, este entorno macroeconómico afecta a las organizaciones o incluso a las finanzas personales. Por consiguiente, si se entiende como está manejando el gobierno la economía del país, se puede anticipar, planear y tomar decisiones para sacar provecho, o cuando menos, para no verse afectado.
- Finanzas Internacionales: debido a que cada vez, el mundo está más globalizado, se puede gozar de instrumentos financieros en otros países, a distintas monedas. Conocer las finanzas internacionales ayudará con el objetivo de la empresa, que como ya se dijo, es maximizar su valor para que sea rentable. Pues, de esta manera se puede, por ejemplo, obtener un crédito en Francia, denominado en libras esterlinas, u obtener un préstamo en Estados Unidos, denominado en euros, para financiar a la empresa de la mejor manera posible.

De lo antes mencionado se puede decir que, a través de las finanzas las organizaciones dan los pasos necesarios para poder obtener la cantidad de recursos monetarios que necesiten; así, como la disposición de los bienes y derechos de la

empresa. Por consiguiente, las organizaciones para poder tomar decisiones en materia de finanzas, tienen primero que realizar los análisis pertinentes sobre su situación financiera. Estos análisis financieros le darán las bases para decisiones más acertadas.

3.2. Administración Financiera.

Según Van Horne y Wachowicz, J. (1994), el administrador financiero desempeña un papel dinámico en el desarrollo de las organizaciones, ya que, los factores externos e internos tienen un impacto cada vez mayor sobre éste. Estos factores deben tratarse sobre una base prácticamente diaria. Pues, en la administración financiera se planea con eficiencia la cantidad apropiada de fondos a utilizar en la organización, de supervisar la asignación de estos fondos y de obtener los fondos y, es por ello que, el administrador financiero debe tomar diversas decisiones.

La función de decisión de la administración financiera puede dividirse en tres grandes áreas (Van Horne y Wachowicz, J, 1994):

- Decisión de inversión: ésta es la más importante de las tres decisiones principales de la organización. Comienza con la determinación de la cantidad total de activos que se necesita para mantener la organización. El administrador financiero necesita determinar la cantidad de bolívares que aparece sobre los renglones dobles del activo de la hoja de balance, esto es el tamaño de la organización. También, se debe decidir la composición de los activos. Por ejemplo, ¿Qué cantidad de activos totales de la empresa debe dedicarse al efectivo o al inventario? Y no se debe ignorar el lado inconveniente de la inversión- la desinversión.
- Decisión de financiamiento: la segunda decisión principal de la empresa, es la de financiamiento. Aquí, el administrador financiero está interesado en la

composición del pasivo de la hoja de balance. Si se observa las mezclas de financiamiento de diversas industrias, se verán diferencias notables. Algunas organizaciones tienen cantidades relativamente altas de deuda, mientras que otras están casi libres de ellas. ¿Implica el tipo de financiamiento empleado una diferencia? Si es así ¿Por qué? En cierto sentido, ¿puede considerarse determinada mezcla de financiamiento como la mejor? Una vez que se ha decidido la mezcla de financiamiento, el administrador financiero aun debe determinar la mejor manera de adquirir los fondos necesitados. Debe entender los procedimientos para obtener un préstamo a corto plazo, un acuerdo de arrendamiento a largo plazo, o la negociación de una venta de bonos o acciones.

- Decisión de administración de activos: la tercera decisión importante de la organización es la administración de activos. Una vez que se han adquirido los activos y se ha suministrado el financiamiento apropiado, aún se deben administrar estos activos con eficiencia. El administrador financiero tiene diversos grados de responsabilidad sobre los activos existentes. Las responsabilidades requieren mayor énfasis en la administración de los activos corrientes que en la de los activos no corrientes.

La capacidad que tiene el administrador financiero de adaptarse al cambio, de poder supervisar la asignación de los recursos, de administrar los activos con eficiencia y tomar las decisiones más aceptadas, permite a la organización crecer con el tiempo y las diferentes previsiones futuras que se puedan presentar en las organizaciones se desarrolla en la planificación financiera.

3.3. Planificación Financiera.

Según Marzón (2003:61), la planificación financiera a largo plazo “son previsiones anuales para el horizonte temporal fijado para la consecución de

objetivos”. Estos objetivos a largo plazo están condicionados por la situación actual de la empresa (en término de resultados, posicionamiento en el mercado, políticas comerciales y financiera, recursos humano y materiales, etc.), por el análisis de la evolución previsible del entorno (competencia, mercado, etc.), y por evolución prevista de la situación interna de la empresa (recursos humano y materiales política comerciales y financieras, posicionamiento en el mercado fuentes de ventajas competitiva, etc.). Estos objetivos son elaborados por la alta dirección de la empresa.

Para elaborar un plan financiero es fundamental que la empresa disponga de una información de partida clave para la elaboración coherente de dicho plan; disponga de un análisis estratégico: mercado potencial (tamaño del mismo, crecimiento a corto y largo plazo), análisis de los competidores (principales jugadores, otros entrantes potenciales), análisis de la empresa (análisis del modelo de negocio, fuentes de las ventajas competitiva, análisis del equipo de dirección), análisis de los vectores de valor; defina los diferentes supuestos: fije el encuadre macroeconomico, definición y objetivo de los parámetros claves operacionales y financiero (número de clientes margen, costos de adquisición de un cliente, tasa de retención de clientes etc.), presupuesto de cada área y de inversiones, *benchmarking* con grupo de referencia; determinar grado de información según horizonte temporal y necesidades de financiación: previsión del primer año con alto nivel de detalle y mensualmente para identificar necesidades financieras, a partir del segundo año proyecciones anuales con información agregada y anual, análisis de las necesidades financieras y consumo de tesorería, análisis de escenarios y sensibilidad en función de los parámetros clave, triángulo si es posible, con grupo de referencia (Marzón, 2003).

Los objetivos de la planificación financiera a largo plazo están condicionados por la situación actual de la empresa (en término de resultados, posicionamiento en el mercado, políticas comerciales y financieras, talento humano y recursos materiales, etc.), por el análisis de la evolución prevista de la situación interna de la empresa

(talento humano, recursos materiales, políticas comerciales y financiera, posicionamiento del mercado, fuentes de ventaja competitiva, etc.). Estos objetivos pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos. Ejemplo de objetivos cualitativos podría ser conseguir un elevado grado de notoriedad entre sus clientes, la consecución de certificado de calidad en el servicio, etc.; el logro de dichos objetivos suele depender de los procesos seguidos por departamentos como *marketing* en el primer caso y de los departamentos implicados en relación a los clientes, en el segundo caso, en la mayoría de las empresas los objetivos a largo plazo que se plantean suelen ser cuantitativo. La consecución de una elevada rentabilidad para los accionistas, la generación de liquidez o de un elevado volumen de ventas o beneficios suelen ser objetivos cuantitativos habitualmente planteados (Valientes, 1997).

En términos generales, un estudio de viabilidad o un plan financiero será viable si es coherente con los objetivos cuantitativos a largo plazo que se ha fijado la empresa, dado que lo más habitual es que éstos suelen ser la liquidez y los beneficios. Los pasos a seguir para poder elaborar planes financieros o estudios de viabilidad son los siguientes (Valientes, 1997):

- Establecimiento de la situación de partida; para el establecimiento de la situación de partida, deben distinguirse dos posibles situaciones:
 - Plan financiero (empresa ya existe que quiere expandirse): en este caso se deberán introducir los datos correspondientes al estado de situación y los supuestos referentes al proyecto que se pretenda evaluar.
 - Estudio de viabilidad (empresa nueva, creación de filial): en este caso no habrá estado de situación y los supuestos deberán conducir a evaluar la viabilidad o no de la creación de empresa o de la filial.

- Elaboración de previsiones; al elaborar las diferentes previsiones, no se deberá ser ni demasiado optimista ni demasiado conservador. La empresa tendrá que realizar las siguientes previsiones:
 - El primer caso es calcular los ingresos que se esperan obtener cada año. El nivel de venta de cada año se puede calcular multiplicando el número de unidades de producto-servicio que se venderán por su precio de venta estimado. Dicho nivel de venta dependerá de los clientes potenciales, de la política de *marketing*, de la situación de mercado, del nivel de inversión, de la competencia, etc.
 - Previsiones de existencias: estarán muy condicionadas por las previsiones de ventas de la empresa. En aquellos productos que la empresa trabaje en *stock* y no trabaje sobre pedido deberá haber un volumen de existencias que posibilite el suministro al cliente en las condiciones de entrega fijadas con éste.
 - Previsiones de compras: también estarán muy vinculadas con las ventas. De hecho, las compras son gastos variables que dependen de las ventas. Para los diferentes productos hay que comprar la cantidad necesaria para poder realizar las ventas y para mantener una existencia necesaria para mantener el suministro al cliente en las condiciones pactadas.
 - Previsiones de gastos de comercialización: los gastos de comercialización son normalmente los transportes de venta y las comisiones de los vendedores. En ambos casos se habla de gastos variables con respecto a las ventas. En lo que respecta a los transportes de ventas, normalmente se suele fijar un gasto de transporte por unidad de producto vendido. Así pues, el gasto de transporte está muy vinculado al presupuesto de ventas y en concreto a las unidades que la empresa tiene previsto vender. Las comisiones de los vendedores también suelen estar vinculadas a las ventas. Se suele fijar una comisión por unidad de producto vendido. En consecuencia, las comisiones de los vendedores también se podrán determinar en función de la previsión de ventas en unidades física.

- Previsiones de gastos de estructura, amortizaciones y provisiones y otros gastos: son gastos fijos, no guardan, por lo general, una relación directa con el volumen de actividad, y no varían, por tanto, aquí habrá que distinguir los gastos controlables y no controlables por los responsables de los diferentes departamentos. En el caso de los gastos controlables (consumos de material de oficina, teléfono, electricidad, etc.) es interesante que la dirección de la empresa pacte para el primer año con los responsables un nivel para estos gastos. Para los años siguientes las provisiones normalmente las hará la dirección de la empresa teniendo en cuenta un objetivo de mantenimiento o reducción de coste asignando a este tipo de partida. En lo que respecta a los gastos no controlables por los responsables de departamento (gastos de personal, alquileres; etc.), será la dirección de la empresa la que deberá establecer la política a seguir pudiendo pedir la opinión a responsables de determinados departamentos sobre las necesidades de personal que puede general el volumen de ventas previsto. Ésta política, en el caso de los gastos de personal deberá ser coherente con los salarios de mercado actuales para el sector en que opera la empresa para no incurrir en un gasto demasiado elevado

En cuanto a las amortizaciones de inmobilizados, éstas estarán condicionadas por los inmobilizados existentes (en el caso de un plan financiero) y por la política de inversiones en activos fijos materiales e inmateriales en el caso de un estudio de viabilidad o de un proyecto expansión de la empresa. Para ello se fijará una tasa de amortización anual que recogerá la depreciación del bien a lo largo de los años.

- Inversiones en propiedad planta y equipos e intangibles: para producir el producto o servicio que se va a vender es necesario disponer de unos elementos materiales (terrenos, instalaciones maquinaria, vehículo, etc.) e inmateriales (gastos de puestas en marcha, gastos de investigación y desarrollo, propiedad industrial, fondo de comercio, etc.). La política de inversiones será decidida por

la alta dirección de la empresa y vendrá condicionada, entre otros aspectos, por el volumen de actividad que se prevea para la empresa (presupuesto de ventas) y por los recursos que ésta va a necesitar (existencias, personal, etc.).

- Decisiones sobre corrientes de financiación; la empresa también deberá tomar decisiones referentes al corrientes y al financiamiento:
 - Decisiones sobre corrientes: la empresa deberá tomar decisiones relativas al crédito a clientes y al financiamiento a través de los proveedores. Si la empresa aumenta su volumen de ventas, normalmente se incrementará también el saldo de las cuentas a cobrar. Todo esto exige una mayor necesidad de financiamiento. De ahí, la importancia de los plazos de cobro a clientes y de pago a proveedores.
 - Necesidades de financiamiento; fuentes de financiamiento para cubrir inversiones, se incluyen todas las fuentes de financiación que utilizará la empresa para cubrir las necesidades de liquidez que provocan las inversiones en activo fijo material e inmaterial a realizar y las del activo circulante. Para conseguir un equilibrio financiero lo lógico es que como mínimo las inversiones en activo fijo se financie con fondos permanentes. Incluso una parte de las inversiones en activos corrientes se puede financiar con los fondos permanentes.

Los fondos permanentes más habituales son:

1. Aportaciones de los socios: capital.
2. Reservas: los beneficios retenidos (no destinados a dividendos) de ejercicio anteriores.
3. Préstamos a largo plazo.

- Obtención de los resultado; se deben obtener los estados financieros que reflejan la evolución de los resultados empresariales y la situación patrimonial. Los estados financieros que se suelen formular son el estado de resultados presupuestado, el estado de situación presupuestado y el presupuesto de tesorería. Estos estados financieros normalmente van acompañados de un estudio de ratios presupuestados y de la tasa interna de rentabilidad (TIR). A continuación se explica cada uno de estos estados contables y análisis complementarios:
 - Estado de resultados presupuestado: muestra los beneficios o pérdidas del proyecto o de la empresa, según sea el caso. A continuación se muestra la estructura del estado de resultados presupuestado (cuadro N° 2).
 - Estado de situación presupuestado: refleja la situación patrimonial de la empresa. Para elaborar. El estado de situación correspondiente a cada año la empresa deberá en primer lugar elaborar las provisiones de activos fijos en función de las inversiones en activos fijos previstas, las previsiones de existencias y las decisiones sobre corrientes. Así pues, determinará los aumentos o disminuciones de las diferentes partidas de activos para cada año, de la siguiente forma (cuadro N° 3).

Cuadro N° 2. Estado de Resultados Presupuestado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	AñoN
Ventas Netas (unidades de producto/ servicio esperados por precio ventas)-descuentos de ventas					
- Coste de Ventas Previsto (*) (compras + variación de existencias + coste de transporte + comisiones de vendedores					
= Margen Bruto Previsto					
-Gastos Estructura Previstos (salarios suministros reparaciones, mantenimiento, publicidad					
-Otros Gastos Previstos					
-Amortizaciones y Provisiones					
=BAII Previsto					
-Gastos e Ingresos Financieros Previstos (ingresos financieros remuneración depósitos y otras inv. Con rendimiento)- gastos financieros (derivados de prestamos ⁹					
= BAI Previsto					
-Impuesto sociedades previsto					
=Beneficio Después de Impuestos (B.D.I.) Previsto					

Fuente: Marzón, Aguilá. 2003. Pág.68.

Cuadro N° 3.Estado de Situación Presupuestado.

ACTIVO	Balance Inicial	Aumentos	Disminuciones	Balance Final
Inmovilizado material		+ Inversiones	- Bajas	
Inmovilizado control material		+ Inversiones	- Bajas	
-Amortización acumulada		- Amortización del periodo	+ Amortización incluida en activos dados de bajas	
Inmovilizado financiero		+ Inversiones	- Bajas	
(*) Existencias		+ Compras	- Consumos	
Clientes (incluye efectos a cobrar)		+ Ventas	- Cobros de ventas	
Otros deudores, cobros pendientes no derivados de la actividad propia de la empresa		+ Facturas pendientes de cobro	- Facturas cobradas	
Inversiones financiera temporales		+ Inversiones	- Fondos retirados	
Disponible				Saldo final presupuesto tesorería
TOTAL ACTIVO	X			X

Continuación del cuadro N° 3

PASIVO	Balance Inicial	Aumentos	Disminuciones	Balance Final
Capital		+ Inversiones	- Bajas	
Reservas		+ Inversiones	- Bajas	
Exigible a largo plazo		- Amortización del periodo	+ Amortización incluida en activos dados de bajas	
Préstamos a corto plazo		+ Inversiones	- Bajas	
Proveedores (incluye efecto a pagar)		+ Compras	- Consumos	
Otros acreedores (Pagos pendientes no derivados de la actividad propia de la empresa)		+ Ventas	- Cobros de ventas	
Resultados (B.D.I.)		+ Facturas pendientes de cobro	- Facturas cobradas	Saldo final cuenta de resultado previsional
TOTAL PASIVO		+ Inversiones	- Fondos retirados	

Fuente: Marzón, Aguilá. 2003. Pag.71.

La planeación financiera, se realiza desagregando y analizando cada uno de sus componentes o estructuras financiera, entre ellas se tienen la estructura de capital, la estructura del activo, la estructura del pasivo, la estructura de costos y la estructura de utilidad, cada una de ellas ayudan a comprender mejor la situación de la empresa. Con una buena planeación financiera se ve evidenciada una equilibrada estructura financiera de sus recursos, de sus deudas u obligaciones.

3.4. Definición Estructura Financiera.

Según Weston y Copeland (1995:45), la estructura financiera se puede definir: “Como el arte y las ciencias de administrar el dinero. Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten”.

Es un documento que presenta la composición de la forma en que se financia una empresa o entidad. Los conceptos que integran la estructura financiera se ubican en el lado derecho del balance general. Muestra la organización patrimonial de la empresa y su capacidad para mantener el equilibrio constante entre los flujos monetarios de entrada y salida sin perjudicar el resultado económico de la gestión (<http://www.definicion.org/> Estructura Financiera).

La estructura financiera es la forma en que se financian los activos de una empresa. Cada uno de los componentes de la estructura patrimonial: Activo = Pasivo + Patrimonio Neto tiene su costo, que está relacionado con el riesgo: La deuda es menos riesgosa que el Capital, porque los pagos de intereses son una obligación contractual y porque en caso de quiebra los tenedores de la deuda tendrán un derecho prioritario sobre los activos de la empresa. Los dividendos, la retribución de capital son derechos residuales sobre los flujos de efectivo de la compañía, por lo tanto, son más riesgosos que una deuda (<http://www.monografias.com>).

En líneas generales, la estructura financiera es esencial en todas las organizaciones, en ella, se ve evidenciado; con cuántos recursos dispone la organización, sus obligaciones, la entradas y salida de efectivos, además, a través de ella se pueden elaborar planes, estudios y análisis financieros, para corregir fallas, desviaciones y se muestra en un periodo determinado si se cumplieron con los objetivos financieros de la organización.

3.5. Elementos de la Estructura Financiera.

Los elementos de la estructura financiera juegan un papel importante dentro de las organizaciones, porque con ellos, se dirigen las operaciones diarias que le permiten a la organización crecer, mantenerse en el tiempo, ser competitivo etc., anteriormente la mayoría de las decisiones gerenciales se tomaban basándose únicamente en elementos financieros. En la actualidad, para tomar decisiones, también se consideran los elementos no financieros, ya que, estos elementos (financiero y no financiero), permite que en la organización se realice un diagnóstico general para identificar fortaleza o debilidad.

3.5.1. Elementos Financieros de la Estructura Financiera.

Los elementos financieros están considerados como tradicionales, los cuales son de suma importancia para la organización, pues éstos miden entre tantas cosas, el rendimiento, la rentabilidad, la solvencia y la liquidez de las operaciones que realiza la organización.

Entre los elementos financieros se encuentran:

- El análisis financiero: es definido como “una interpretación de los hechos financieros en base a un conjunto de técnicas que conducen a la toma de decisiones, además estudia la capacidad de financiación e inversión de una empresa a partir de los estados financieros” (<http://www.mujerdeempresas.com>), y según Conso (1997:121), “tiene por objetivos esenciales la búsqueda de las condiciones del equilibrio financiero de las empresas, y la medición de la rentabilidad de los capitales invertidos”.

Dentro del análisis financiero se encuentran:

- Estados financieros: La Coordinación de la sub área de Análisis de los estados financieros de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre (2005:2), define a los estados financieros como “un conjunto de informes que se utilizan para reportar información financiera de propósito general a las personas externas a la organización, las cuales son llamadas usuarios externos”. Sin embargo, los estados financieros también son utilizados por usuarios internos que están ligados de forma directa con la empresa y éstos son los encargados en su mayoría de la toma de decisiones de la misma.

El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan. Los estados financieros más usados y conocidos son: el estado de situación financiera, el estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de variación de las cuentas de patrimonio, los cuales son preparados al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad de la organización para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos (Kennedy y Mc Mullen, 1971).

Los principales estados financieros, según Ortiz (2005:29), son:

1. Estado de situación: muestra la inversión o aplicación realizada en el activo procedente del financiamiento de terceros ajenos a la empresa, y de los propietarios a una fecha determinado. En este estado van reflejadas las cuentas reales (los activos, pasivos y capital) de una entidad y se presentan

de una forma clasificada y ordenada para así, determinar de una forma sencilla dónde están invertidos los valores de la empresa y de dónde provienen esos valores. el estado de situación tiene como objetivos, determinar las fuentes de financiamiento, establecer los campos de inversión atendidos, evaluar resultados de liquidez y rentabilidad, analizar el grado de cobertura de deudas y determinar niveles de movilización de los recursos. El análisis del estado de situación se realiza con la finalidad de conocer cuál es el comportamiento de los costos de capital, el rendimiento de los activos y capital y la liquidez que tiene la organización para afrontar sus obligaciones a corto y largo plazo (Ortiz, 2005), donde se deben colocar los activos del lado izquierdo y en el lado derecho se deben mostrar las fuentes empleadas para financiar esos activos, ya sea a través de endeudamiento o de capital contable, por definición la igualdad del estado de situación se rige de acuerdo con la siguiente identidad:(Activos=Pasivo + Capital) (Weston y Copeland 1995).

2. Estado de resultados: Ortiz (2005), señala que en este informe se muestran los ingresos y gastos que ha tenido la organización en un periodo económico, así mismo, muestra si la empresa obtuvo utilidad o pérdida como resultado de las operaciones del negocio. Este estado está conformado por cuentas nominales, es decir, cuentas que se cierran al final del ejercicio económico, no pasan de un periodo a otro. Los objetivos del estado de resultado son: “evaluar la eficiencia en cobertura de costos y gastos, evaluar niveles de recuperación de fondos invertidos, evaluar resultados atinentes a posición de equilibrio y evaluar resultados del valor económico agregado”. El análisis del estado de resultados proporciona información a la organización en cuanto al aumento o disminución de los ingresos, costos y gastos.
3. Estado de variación en las cuentas de patrimonio: refleja el movimiento ocurrido entre dos fechas de todas aquellas cuentas que conforman el

patrimonio de una empresa, de allí su importancia (Ortiz, 2005). El estado de cambios en el patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado. Además de mostrar esas variaciones, busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa. Para la organización es primordial conocer el por qué del comportamiento de su patrimonio en un año determinado. La elaboración del estado de cambios en el patrimonio es relativamente sencilla puesto que son pocos los elementos que lo conforman y todo se reduce a determinar una simple variación. Para elaborar el estado de cambios en la situación financiera se requiere del estado de resultados y del estado de situación con corte en dos fechas de modo que se puede determinar la variación. Preferiblemente de dos periodos consecutivos, aunque se puede trabajar con un mismo periodo; inicio y final del mismo periodo (<http://www.gerencia.com>).

4. Estado de flujo de efectivo: muestra el efectivo generado y utilizado en las diferentes operaciones que se pueden realizar en una entidad, su principal propósito es dar información relevante sobre los ingresos y desembolso de efectivo o equivalente de efectivo de una organización (Ortiz, 2005). Los flujos de efectivos, provienen de las actividades operativas, actividades de inversión, actividades de financiamiento; el cambio en efectivo y en los equivalentes de efectivo habido durante el año se añade al efectivo y a los equivalentes de efectivo al inicio del año, se obtiene la cifra de efectivo y equivalentes al mismo a fin de año (Weston y Copeland, 1995).
- Las razones financieras: uno de los instrumentos más usados para realizar el análisis financiero de entidades son las razones financieras, ya que, éstas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Las

razones financieras presentan una perspectiva amplia de la situación financiera y puede precisar el grado de liquidez, rentabilidad, apalancamiento financiero, cobertura y todo lo que tenga que ver las actividades económicas y financieras de la organización (<http://www.wikipedia.com>). Las razones financieras dan indicadores para conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, rentable, si tiene liquidez, etc.

Según Kennedy y Mc Mullen (1971), algunas de las razones financieras son:

1. Razones de liquidez: la liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Las razones de liquidez muestran la solvencia económica de la empresa, miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Entre las razones de liquidez se tienen: el capital neto de trabajo (CNT), el índice de solvencia (IS), el índice de la prueba del ácido (ACIDO), la rotación de inventario (RI), el plazo promedio de inventario (PPI), la rotación de cuentas por cobrar (RCC), el plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC), la rotación de cuentas por pagar (RCP) y el plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP).
2. Razones de endeudamiento: estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, son de gran importancia, ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo. Entre estas razones se tienen: la razón de endeudamiento (RE), la razón pasivo-capital (RPC) y la razón pasivo a capitalización total (RPCT).
3. Razones de rentabilidad: estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños, evaluando así la eficiencia y efectividad de la

organización con base a los rendimientos financieros generados por las ventas e inversión. Entre estas razones se tienen: el margen bruto de utilidades (MB), el margen de utilidades operacionales(MO),el margen neto de utilidades (MN) y la rotación del activo total (RAT).

4. Rendimiento de la inversión (REI): determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles. Entre ellas se encuentran: el rendimiento del capital común (CC), las utilidades por acción (UA) y el dividendos por acción (DA).
 5. Razones de cobertura: estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Éstas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa. Entre estas razones se tienen: las veces que se ha ganado el interés (VGI), la cobertura total del pasivo (CTP) y la razón de cobertura total (CT).
- Capital de trabajo: el capital de trabajo viene dado por el activo corriente, con que cuenta la organización para llevar a cabo sus operaciones diarias. A este capital se le conoce como capital bruto y al cual se le debe restar el pasivo corriente para obtener el capital de trabajo neto (Kennedy y Mc Mullen, 1971). El capital de trabajo juega un papel importante dentro de la empresa, ya que, éste tiene una relación estrecha con las operaciones diarias de la entidad, por ello, una mala utilización del capital de trabajo puede conllevar el fracaso de la empresa.

El capital de trabajo según Kennedy y Mc Mullen (1971), se puede ver afectado por los siguientes factores:

1. La naturaleza del tipo de negocio.

2. El tiempo requerido para la fabricación o para obtener la mercancía que se ha de vender y el costo unitario de la misma.
3. El volumen de ventas.
4. Condiciones de compra y ventas.
5. La rotación de inventarios.
6. El grado del riesgo de una posible baja del valor del activo.
7. El ciclo de los negocios.
8. Negocios con ventas estacionales.

Asimismo, para Kennedy y Mc Mullen (1971), las fuentes que generan el capital de trabajo son:

1. Las operaciones normales.
2. Utilidad por la venta de valores negociables u otras inversiones temporales.
3. Ventas de activo fijo, inversiones a largo plazo u otro activo no circulante.
4. Créditos comerciales entre otros.

El capital neto de trabajo debe ser aportado por los accionistas de la organización, ya sea por venta de acciones o inversión de las ganancias en el negocio. Mientras mayor sea el capital de trabajo aportado por los propietarios, mayor será el crédito que goce la empresa, pero también puede buscar el financiamiento del capital de trabajo mediante la emisión de bonos a largo plazo o préstamos bancarios a corto plazo.

- El Modelo DuPont: es una técnica que se puede utilizar para analizar la rentabilidad de una compañía que usa las herramientas tradicionales de gestión del desempeño. Para permitir esto, el modelo DuPont integra los elementos de

la declaración de ingresos con los del balance y se calcula de la siguiente manera (<http://www.monografias.com>).

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Este método demuestra la relación entre la eficiencia del estado de resultado, las ventas de la empresa y la inversión en activos; mientras menos sea el porcentaje de utilidad mayor debe ser la rotación de los activos para ser más rentable (<http://www.gestiondelconocimiento.com>).

- Análisis de tendencias: el análisis de las tendencias, como parte del análisis estructural de los estados financieros, resulta especialmente útil para el analista, a fin de, conocer con profundidad el negocio de la empresa, comprueba qué partidas consumen porcentajes significativos de recursos económicos, evalúa la evolución del comportamiento de estas partidas, estudiando el comportamiento histórico de la empresa en relación a las mismas, e identifica desviaciones significativas con respecto al sector (<http://www.eumed.net>). Suele realizarse a partir de dos ejes. Análisis horizontal; se analiza la evolución de las partidas que componen el estado de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias, análisis vertical; estudiando la composición de un Balance o de una cuenta de resultados a partir del peso de las diferentes partidas con respecto a una partida-referencia.
- Análisis de porcentaje: es una herramienta usada frecuentemente, que consiste en relacionar cada una de las partidas de un estado financiero, con una cuenta base cuyo valor se hace igual al 100%. En el estado de situación, se toma el total del activo como 100% y se compara el valor neto de cada una de sus cuentas (deducidos los valores de depreciación y estimación para cuentas incobrables), para establecer la magnitud proporcional de cada cuenta con la

inversión total. Lo mismo se aplicará a cada una de las cuentas del pasivo y del patrimonio cuyos valores se comparan con el total del pasivo más patrimonio que tiene un valor del 100%. En el estado de resultados, a las ventas netas se le da el valor de 100% y el resto de las cuentas se debe comparar con este porcentaje base las fórmulas aplicables son (<http://www.mitecnologico.com>):

1. Por ciento integral = (cifra parcial / cifra base) 100 por ciento integral es igual a cifra parcial sobre cifra base por cien.
2. Factor constante = (100 / cifra base) cada cifra parcial factor constante es igual a cien sobre cifra base por cada cifra parcial.

Cualquier fórmula puede aplicarse indistintamente a determinada clase de estado financiero. Los resultados obtenidos quedan expresados en porcentos, encontrando aquí la ventaja y la desventaja de esta herramienta.

La ventaja es porque al trabajar con números relativos se olvida la magnitud absoluta de las cifras de una empresa y con ello se comprende más fácilmente la importancia de cada concepto dentro del conjunto de valores de una empresa. La desventaja es que como se está hablando de porcentos es fácil llegar a conclusiones erróneas, especialmente si se quieren establecer porcentos comparativos y es útil este método para obtener conclusiones.

- Punto de equilibrio: el sistema del punto de equilibrio se desarrolló en el año 1920 por el Ing. Walter A. Rautenstrauch (Gutiérrez, 2012), quien consideró que los estados financieros no presentaban una información completa sobre los siguientes aspectos: solvencia, estabilidad, productividad. Llegó a determinar la fórmula que localiza rápidamente el lugar en donde se encuentra el punto de equilibrio económico de una compañía. El punto de equilibrio es un método analítico,

representado por el vértice donde se juntan las ventas y los gastos totales, determinando el momento en el que no existen utilidades ni pérdidas para una entidad. Es decir, que el punto de equilibrio es aquel donde los ingresos son iguales a los costos y la utilidad es cero (0).

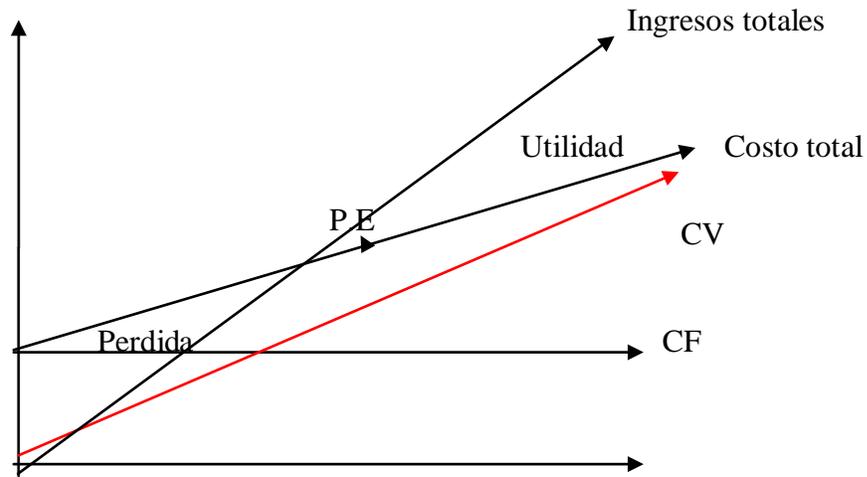
Según Van Horne y Wachowicz (1994), el punto de equilibrio es el volumen de ventas que se requiere para que los ingresos totales sean iguales a los costos totales, y dicho punto se puede expresar en unidades o en ventas.

Para conocer el punto de equilibrio de una empresa es vital conocer los costos de la misma, y éstos se clasifican en: variables y fijos.

- Variables: son costos susceptibles a los cambios en el volumen de producción, es decir, a medida que la producción es mayor, mayores serán los costos variables (materiales, electricidad, comisiones sobre venta, etc.).
- Fijos: son costos indirectos de fabricación que no se ven afectados por el volumen de producción, dentro de un determinado rango, es decir, que para cualquier nivel de producción su monto permanecerá constante (sueldos de administración, sueldos de ventas, entre otros).

En el largo plazo todos los costos son variables, por ejemplo los salarios son incrementados por lo menos una vez por año entre otros costos fijos. Existen organizaciones o negocios que llevan muchas líneas de productos y se les hace difícil conseguir el punto de equilibrio en unidades y, es por ello que, lo calculan en ventas, es decir, en el caso venezolano en bolívars (figura N° 8). Las fórmulas para calcular el punto de equilibrio son las siguientes:

Figura N° 8. Punto de Equilibrio.



Fuente: Van Horne y Wachowicz. 1994. Pág. 510.

$$X = \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{PV} - \text{CV})}; \text{ fórmula para encontrar el punto en unidades.}$$

Donde:

X= volumen de venta en el punto de equilibrio.

PV= precio de venta.

CV= costo variable.

Ingresos = Costos Totales

Utilidad = 0

$PV \cdot X = CF + CV \cdot X$

$X (PV - CV) = CF$

$$V = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{R.M.C}}; \text{ fórmula para encontrar el punto de equilibrio en Bs.}$$

Donde:

V = ventas

R. M. C. = razón margen de contribución.

$$\text{R.M.C} = \frac{V - CV}{V}$$

Existen causas que provocan variaciones en el punto de equilibrio y también en las utilidades, éstas entre otras son:

- Cambios en los precios de venta.
- Cambios en los costos fijos.
- Cambios en la ejecución del trabajo o en la utilización de materiales.
- Cambios en el volumen de producción.

A través, del punto de equilibrio la gerencia puede tomar decisiones de suma importancia con respecto a: expansión o cierre de la planta; rentabilidad del producto; cambios de precios, entre otros.

- Presupuesto: para Ortega (2008:227), los presupuestos son: “una declaración de los resultados esperados y expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números”. Un presupuesto es una expresión cuantitativa de un plan de acción y un auxiliar para la coordinación y ejecución, éste resumen los objetivos de las unidades que conforman una organización; ventas, producción, distribución, finanzas.

Los presupuestos, son diseñados para llevar a cabo una variedad de funciones: planificación, evaluación del desempeño, coordinación de actividades, ejecución de planes, comunicación y motivación. Los presupuestos se clasifican en:

- Presupuestos operativos: son realizados con la finalidad de proyectar las operaciones que desea realizar la empresa con el fin de cumplir sus planes. Los presupuestos operativo incluyen: presupuesto de ventas, presupuesto de compras materiales, presupuesto de mano de obra, presupuesto de costos indirectos, presupuesto de costos de ventas, presupuesto de gastos de ventas, presupuesto de gastos de administración.
- Presupuestos financieros; son los estado de resultado proyectado, flujo de caja presupuestado, estado de situación presupuestado.

Los presupuestos, cumplen una función indispensable dentro de las organizaciones, ya que, éstos permiten conocer en cantidad los planes que posee las organizaciones y sirven de guía para conocer donde la empresa tiene fortalezas y donde tiene fallas al igual que lo hace el resto de los elementos financieros, pues éstos siempre han sido un factor importantes en las organizaciones, ya que anteriormente, la mayoría de las decisiones gerenciales se tomaban basándose únicamente en ellos.

- El costo de capital: según Van Horne y Wachowicz (1994:463): “es la tasa de rendimiento requerida de la empresa que satisfará a todos los proveedores de capital”. Asimismo, se puede definir como la tasa de rendimiento que una empresa debe percibir, a fin de dejar inalterado el valor accionario.

Van Horne y Wachowicz (1994), señalan que el costo de capital está compuesto por:

- El costo de la deuda: es la tasa de rendimiento requerida sobre la inversión de los prestamistas de una empresa, también se puede definir como el costo presente después de impuesto para la obtención de fondos a largo plazo

mediante préstamos los cuales generalmente son bonos. Dentro de este costo se encuentran dos momentos que se describen a continuación:

1. Costo de la deuda antes de impuesto: éste puede obtenerse por medio de tres métodos: el primero es el de cotizaciones de costos, en este el valor neto de realización equivaldrá a su valor nominal, el costo antes de impuesto será igual a la tasa establecida de interés y también se puede calcular en base a el rendimiento al vencimiento de un bono de riesgo similar; el segundo es el por medio del cálculo del costo el cual consiste en una técnica que encuentra el costo antes de impuesto de la deuda calculando la tasa interna de rendimiento sobre los flujos de efectivo del bono este método se puede hacer usando una calculadora científica y el tercer método es el de aproximación del costo el cual se obtiene mediante una fórmula y este método establece que el valor nominal del bono Bs 1000 y la ecuación es la siguiente:

$$k_d = \frac{I + \frac{V_n - N_d}{n}}{\frac{N_d + V_n}{2}}$$

Donde:

K_d = costo de la deuda

N_d = valores netos de realización= monto – descuento – costo de emisión.

n = número de años para el vencimiento del bono.

2. Costo de la deuda después de impuesto: éste se realiza debido a que el interés sobre la deuda es deducible de la utilidad fiscal de la empresa, es decir, los intereses de la deuda constituyen un ahorro fiscal para la organización. Y este costo se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$K_i = K_d \times (1 - T)$$

Donde:

K_i = costo de la deuda después de impuesto.

K_d = costo de la deuda antes de impuesto.

T = la tasa de impuesto.

- Costo de las acciones preferentes: es la tasa de rendimiento requerida sobre la inversión de los tenedores de acciones preferentes de la empresa este costo se calcula al dividir los dividendos anuales de este tipo de acciones, (D_p) entre los valores netos de realización procedentes de su venta, y estas se calculan mediante la siguiente fórmula:

$$K_p = \frac{D_p}{N_p}$$

Donde:

K_p = costo de las acciones preferentes.

D_p = dividendos pagados anualmente.

N_p = valor neto de realización = valor nominal – costos de emisión.

- Costo del capital de las acciones comunes: es la tasa de rendimiento requerida sobre la inversión de los tenedores de acciones comunes de la empresa, existen dos formas de financiamiento de este tipo de acciones y son, en primer lugar utilidades retenidas y en segundo lugar nuevas emisiones de acciones comunes, pero antes de calcular ambos se debe estimar primero el costo de capital de las

acciones comunes este se calcula usando el modelo de valuación de crecimiento constante (de Gordon), este modelo se basa en la premisa de que el valor de una acción es igual al valor presente de todos los dividendos futuros, que se proporcione ésta a lo largo de un periodo infinito, y se calcula mediante la siguiente ecuación(<http://www.monografia.com>):

$$P_0 = \frac{D_1}{k_g - g}$$

Donde:

P_0 = valor de las acciones comunes.

D_1 = dividendo por acción esperado al final del año 1.

k_g = rendimiento requerido sobre las acciones comunes.

g = tasa constante de crecimiento en dividendos.

Ahora bien, las utilidades retenidas aumentan el capital contable de la empresa, por ello es necesario evaluar el costo de dichas utilidades, el cual se calcula mediante la siguiente fórmula.

$$K_g = \frac{D_0}{P_0} + g$$

Donde:

K_g = costo utilidades retenidas.

D_0 = dividendos pagados acciones comunes.

P_0 = valor de las acciones comunes.

g = tasa de crecimiento de las acciones comunes.

Determinar el costo de la emisión de nuevas acciones, implica calcular cuánto costará la emisión de nuevas acciones comunes para cubrir los nuevos fondos para financiamiento de proyectos. Se calcula por medio de la siguiente fórmula:

$$K_n = \frac{D_0}{N_n} + g$$

Donde:

K_n = Costo de la nueva emisión de acciones comunes.

N_n = valor neto de realización= valor de las acciones comunes (menos) subvaluación (menos) costos de emisión.

g = tasa de crecimiento de las acciones comunes.

D_0 = dividendos pagados acciones comunes.

Una vez, conocido los componentes del costo de capital total se procede a calcular el costo de capital promedio ponderado (CCPP), el cual refleja, en promedio, el costo del financiamiento a largo plazo de la empresa. Este costo se puede calcular en dos momentos; el primero, se realiza tomando en cuenta el costo de las utilidades retenidas y, el otro se realiza tomando en cuenta el costo de emitir nuevas acciones, la importancia de calcular ambos costos de capital es que así se puede determinar el porcentaje de rendimiento que posee la empresa antes y después de emitir nuevas acciones para financiar sus proyectos de inversión.

Las fórmulas para realizar el cálculo son las siguientes:

1. Para calcular el costo de capital promedio ponderado usando el costo de las utilidades retenidas.

$$CCPP = (k_i * w_i) + (k_p * w_p) + (k_s * w_s)$$

Donde:

w_i = proporción de la deuda en la estructura de capital.

w_p = proporción de las acciones preferentes en la estructura de capital.

w_s = proporción de las acciones comunes en la estructura de capital.

2. Para calcular el costo de capital promedio ponderado usando el costo de emitir nuevas acciones comunes lo único que cambia es que en vez de multiplicar la proporción de las acciones comunes (w_s) por el costo de las utilidades retenidas (k_s) se multiplica por el costo de la emisión de nuevas acciones comunes (k_n), quedando la fórmula de la manera siguiente:

$$CCPP = (k_i * w_i) + (k_p * w_p) + (k_n * w_s)$$

Ahora bien, es necesario conocer el punto de ruptura, el cual refleja el nuevo nivel de financiamiento total en que los componentes del financiamiento se elevan y para ello se usa la fórmula siguiente:

$$BP_j = \frac{AF_j}{w_j}$$

Donde:

BP_j = punto de ruptura para la fuente de financiamiento j.

AF_j = monto de los fondos disponibles de la fuente de financiamiento j a un costo establecido.

W_j =ponderación de la estructura de capital para la fuente de financiamiento j.

- Estructura de capital: este término es definido por Van Horne y Wachowicz (1994) como la mezcla de financiamiento a largo plazo permanente de una empresa representada por deuda, acciones preferentes y capital en acciones comunes. Por su parte, Weston y Brigham (1993:797), expresan que la estructura de capital “es la mezcla de deudas, acciones preferentes e instrumentos de capital contable con la empresa planea financiar sus inversiones”.

La estructura de capital de las organizaciones se va a ver afectada por diversos factores los cuales pueden modificarla. Según Weston y Brigham (1993), existen cuatro factores fundamentales que influyen sobre las decisiones de estructura de capital, y son las siguientes:

- El primero es el riesgo de negocio de la empresa, o el riesgo que aparecería en forma inherente a las operaciones de la misma si no usara deudas. Entre más grande sea el riesgo del negocio de la organización, más baja será su razón óptima de endeudamiento.
- El segundo factor es la posición fiscal de la organización. En este caso si las empresas se encuentran protegidas contra los impuestos por medio de una depreciación acelerada o por medio de la pro-activación de pérdidas fiscales, su tasa fiscal será muy baja y no será muy ventajoso emitir deudas, es decir, mientras más efectiva o alta sea la tasa fiscal mayor beneficio de utilizar deudas.
- El tercer factor es la flexibilidad fiscal, la capacidad para obtener capital bajo términos razonables en condiciones adversas, con esto lo que se quiere decir es que las empresas deben fortalecer su estado de situación ante situaciones como escasez de fondos o ante necesidades futuras que sean probables para de esa manera los proveedores de capital quieran invertir en la empresa.

- El cuarto factor se relaciona con qué tan conservadora o agresiva sea la posición de los administradores, si la posición de los administradores es agresiva la organización se va a encontrar más inclinada hacia el uso de deudas en un esfuerzo por conferir un auge de utilidades. Este esfuerzo no afecta a la estructura de capital óptima o maximizando el valor de la empresa, pero si influye sobre las estructuras de capital que establece la empresa en realidad.
- Riesgo y rendimiento: al momento de realizar inversiones los gerentes deben tomar en cuenta el rendimiento que va a tener esta inversión en el tiempo y además debe tomar en cuenta el riesgo término que va de la mano con el rendimiento, por ello es necesario conocer estos dos términos; siendo el rendimiento definido por Van Horne y Wachowicz (1994:108), como “el ingreso recibido sobre una inversión, más cualquier cambio en el precio de mercado, expresado normalmente como un porcentaje del precio de mercado inicial de la inversión”, es decir, el rendimiento es la ganancia o la pérdida total expresada por el propietario durante un periodo de tiempo específico. Por su parte, el riesgo se define como la variabilidad del rendimiento sobre las inversiones que se tengan (Van Horne y Wachowicz, 1994).

Los administradores deben tener claro a la hora de invertir las preferencias del riesgo existentes, las cuales son tres:

- Indiferencia al riesgo: no es necesario ningún cambio en el rendimiento por el aumento del riesgo.
- Aversión al riesgo: el rendimiento requerido aumenta en relación al aumento del riesgo.
- Aceptación al riesgo: en este caso el rendimiento requerido disminuye en relación con un aumento en el riesgo.

La mayoría de los gerentes tienen aversión al riesgo, es decir, piden compensación a medida que el riesgo es mayor, existen métodos para evaluar el riesgo de una inversión entre los cuales están:

- El análisis de sensibilidad: es un método que se vale de numerosas estimaciones de rendimientos posibles a fin de obtener el sentido de la variabilidad entre los resultados, en este caso el riesgo se mide según la amplitud de variación que se obtiene restando el resultado pesimista del optimista. Cuanto mayor sea la amplitud de variación de un activo mayor será su variabilidad o riesgo.
- Desviación estándar: es un indicador estadístico de la variabilidad de una distribución alrededor de su media para conocer la desviación estándar se debe conocer primero el valor esperado el cual es el promedio ponderado de los resultados posibles con las probabilidades de ocurrencia como pesos. A continuación se presentan las fórmulas para el cálculo de la desviación estándar y el valor esperado:

Desviación estándar:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2 (P_i)}$$

Donde:

σ = desviación estándar.

$\sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2$ = a la sumatoria de los rendimientos esperados para la inversión menos el valor esperado, al cuadrado.

P_i = la probabilidad de ocurrencia del R_i .

$\bar{R} = \sum_{i=1}^n (R_i)(P_i)$ = valor esperado.

Lo que se busca al realizar una desviación estándar es conocer la variabilidad de los rendimientos y así conocer el riesgo de la inversión la dicha desviación mientras más grande sea mayor será el riesgo y la variabilidad del rendimiento.

- Coeficiente de variación: es una medida de dispersión relativa, la cual resulta útil en la comparación de los activos con rendimientos esperados diferentes y se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$CV = \frac{\sigma_{\bar{R}}}{\bar{R}}$$

Donde:

CV = coeficiente de variación.

$\sigma_{\bar{R}}$ = desviación estándar.

\bar{R} = rendimiento esperado.

Las medidas de riesgo buscan evaluar el riesgo de un activo en relación a su rendimiento, es decir, según el comportamiento del rendimiento se determina que tan riesgoso puede ser la inversión de allí a que a mayor rendimiento mayor riesgo. Pero se debe tomar en cuenta que los inversionistas rara vez colocan todo su capital para invertir en una solo activo o inversión. En vez de eso construyen una cartera de activos o portafolio, la cual se puede definir como una combinación de dos o más activos, es por ello la necesidad de evaluarlos y conocer más de éstos.

Para evaluar una cartera de activos se tienen las siguientes medidas (Van Horne y Wachowicz, 1994):

- Rendimiento de portafolio: es el rendimiento esperado de un portafolio o simplemente un promedio ponderado de los rendimientos esperados de los valores de los que consta ese portafolio. La fórmula general para el rendimiento esperado de un portafolio, es la siguiente:

$$\bar{R}_p = \sum_{j=1}^m A_j \bar{R}_j$$

Donde:

\bar{R}_p = Rendimiento de portafolio.

$\sum_{j=1}^m A_j \bar{R}_j$ = la sumatoria de la proporción de fondos totales invertidos en el valor j (A_j), por el rendimiento esperado para el valor j (\bar{R}_j); y m es el número total de elementos en el portafolio.

- Correlación: es una medida estadística de la relación, de haber alguna entre series de números que representan datos de cualquier tipo, desde rendimientos hasta resultados de pruebas. Existen dos tipos de correlación una positiva, la cual se da cuando dos series se mueven en el mismo sentido y correlación negativa cuando dos series se mueven en sentidos opuestos.
- Diversificación: consiste en minimizar el riesgo de un portafolio, y la mejor forma de hacerlo es combinar activos que muestren una correlación negativa o una positiva baja.

Cuando se está presente ante una cartera de activos existen dos riesgos que se deben tomar en cuenta (Van Horne y Wachowicz, 1994):

- Riesgo sistemático: se deben al riesgo que afectan al mercado global, tal como cambios en la economía de la nación, es decir, es la variabilidad del

rendimiento sobre acciones o portafolios que está asociada con cambios en el rendimiento sobre el mercado como un todo.

- Riesgo no sistemático: es la variabilidad del rendimiento sobre acciones o portafolios que no se explica por movimientos del mercado en general puede evitarse a través de la diversificación.

En lo que respecta al rendimiento, éste representa la ganancia o la pérdida total experimentada por parte de su propietario durante un periodo específico y generalmente se expresa en términos de porcentaje del valor de la inversión realizado al comienzo del periodo (Van Horne y Wachowicz, 1994).

Entre los tipos de rendimientos se tienen:

- Rendimiento sobre el total activo o sobre la inversión: es la medida que resume la eficiencia operativa y el desempeño de la administración, expresando la ganancia neta como un porcentaje del promedio total de activo. Además proporciona una idea sobre el rendimiento global ganado y sobre la inversión en la empresa. Es una razón que se utiliza para determinar la relación de la rentabilidad de la empresa en relación al total de los activos invertidos en la producción de la renta. Se calcula mediante las siguientes fórmulas:

$ROA = \text{utilidad operacional} / \text{activos totales promedios.}$

$MUN = \text{utilidad después de ISLR} / \text{Ventas.}$

Donde:

$ROA = \text{Rendimiento sobre el total activo.}$

$MUN = \text{Margen de utilidad neta.}$

La importancia del rendimiento sobre la inversión radica en que permite relacionar al beneficio con la cantidad de capital para generarlo, este rendimiento tiene como principal objetivo mejorar la economía de la organización.

- Rendimiento sobre el capital propio: mide la retribución de este capital, dicho rendimiento refleja el efecto de la utilización de los recursos ajenos sobre el rendimiento del capital propio, las acciones preferentes se excluyen de esta categoría, ya que su rendimiento es fijo, además se les excluye del cálculo del rendimiento del capital propio. Para obtener el rendimiento del capital propio, se utiliza el beneficio neto antes de intereses, se debe tener en cuenta que los impuestos sobre el capital reducen el rendimiento final y se deben tomar en consideración al realizar el cálculo del rendimiento del capital propio. La fórmula del cálculo rendimiento sobre el capital propio es la siguiente:

$$\text{ROE} = \text{utilidad neta} / \text{promedio de capital.}$$

El rendimiento es de suma importancia para las organizaciones, ya que, éste mide el nivel de eficiencia de sus operaciones y además sirve para conocer si las inversiones realizadas cumplen las expectativas y que nivel de riesgo se correría, así como si el riesgo que tiene el realizar una inversión es compensado con el rendimiento que ofrece dicha inversión.

- Apalancamiento: según Scott y Brigham (2001), el apalancamiento surge porque, “las organizaciones tienen costos operativos fijos que deben cubrirse independientemente del nivel de producción”. Para Van Horne, y Wachowicz (1994), señala que el apalancamiento se refiere, “al uso de costos fijos en un intento por incrementar (o apalancar) la rentabilidad”. Los principales tipos de apalancamientos son:

- Apalancamiento operativo: es una medida del grado en el cual se usan los costos fijos en las operaciones de una empresa. Se dice que si una empresa que tiene un alto porcentaje de costos fijos, también, tiene un alto grado de apalancamiento operativo.

El grado de apalancamiento operativo (GAO) muestra la forma en que un cambio en las ventas afectará al ingreso en operación. El grado de apalancamiento operativo mide que tan sensibles son las utilidades de la empresa a los cambios en el volumen de ventas. La ecuación que se usa para calcular el GAO es la siguiente:

$$\text{GAO} = Q (\text{PV}-\text{CV}) - \text{CF}$$

Donde Q representa a las unidades iniciales de producción, PV es el precio promedio de ventas por unidad de producción, CV es el costo variable por unidad, CF son los costos fijos en operación.

Otra forma de calcular el GAO es con cifras totales.

$$\text{DOL} = \frac{V - VC}{V - VC - CF}$$

Donde V son las ventas iniciales en bolívares y VC son los costos variables totales, CF son los costos fijos en operación.

- Apalancamiento financiero: se refiere al grado en que una empresa depende de las deudas. Entre mayor financiamiento utilice la empresa en su estructura de capital, mayor será su apalancamiento financiero, entre los tipos de apalancamiento financiero se tienen:

1. Apalancamiento financiero positivo: éste se observa cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es productiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos
 - 1.1. Apalancamiento financiero negativo: se refiere cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos de la empresa es improductiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es menor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.
 - 1.2. Apalancamiento financiero neutro: cuando la obtención de los fondos provenientes de préstamos llega al punto de inferencia, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es igual a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Para conocer el tipo de apalancamiento financiero, el cual está presente en un momento determinado en la empresa, se utiliza la fórmula del índice de apalancamiento financiero.

$$\text{I.A.F} = \frac{\text{Rendimiento sobre activos (ROA)}}{\text{Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)}}$$

Cuando el resultado de la ecuación anterior, es igual a uno (1), se está en presencia de un apalancamiento nulo; si el resultado es menor que uno (1), el apalancamiento presente es negativo, y por último, cuando el resultado obtenido es mayor que uno, el tipo de apalancamiento es positivo.

3.5.2. Elementos No Financieros de la Estructura Financiera

Los elementos no financieros, son todos aquellos que no pueden ser medidos por el dinero, pero estos elementos ayudan a las organizaciones, ya que, crean ventajas competitivas y, por ende, generan riquezas. Los elementos no financieros más importantes dentro de las organizaciones son:

- Capital intelectual: Edvisson y Malone (1997:08), definen el capital intelectual como: “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que otorgan a las compañías ventajas competitivas en el mercado”. Por su parte Brooking (1997:02), expresa que: “el término capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”. Asimismo, Steward (1998:69), señala que el capital intelectual: “es el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva”.

Las características del capital intelectual (<http://www.google.com>) son las siguientes:

- No comercializable, ya que, sólo son desarrollados y acumulados dentro de la empresa.
- Fuerte carácter tácito y complejidad social.
- Surge a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo.
- Es inmóvil y está vinculado a la organización.
- Su desarrollo depende de los niveles de aprendizaje, inversión, *stocks* de activos y actividades de desarrollo previas.

- Ayuda a explicar la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de la empresa, por que el capital intelectual no se incluye en las cuentas financieras, es decir, el valor que tiene la empresa ante los mercados bursátiles.
- Mide el conocimiento organizativo de una empresa.
- Valida la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
- Ejecuta la investigación y desarrollo, al proveer información básica para programas de reingeniería.

El capital intelectual se puede definir como el conjunto de activos intangibles de una organización, que pese a que algunos no están reflejado en los estados financieros, en la actualidad generan valor a la organización, ya que éstos reflejan la capacidad de la empresa para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor.

La fórmula donde se puede visualizar el factor capital intelectual, es en la siguiente:

Recursos (activos tangibles + activos intangibles) = responsabilidad + capital intelectual.

El capital intelectual se encuentra estructurado según Edvisson y Malone (1997), en tres categorías:

- Capital humano: para Dess y Lumpkin (2003:136), “es el conjunto de capacidades individuales, conocimientos, habilidades, y experiencia de los empleados y directivos de la organización”. Dentro de este capital según Lozano (2009), existe una serie de elementos que lo integran, los cuales son:

1. Saber cómo.
2. Educación.
3. Calificación vocacional.
4. Conocimiento relacionado con el trabajo.
5. Valoración ocupacional.
6. Valoración sicométrica.
7. Competencias relacionadas con el trabajo.
8. Espíritu emprendedor, capacidad de innovar, habilidades proactivas y reactivas, capacidad de cambiar.

Según Ortiz (2005), las competencias del capital humano deben ser evaluadas por las organizaciones, ya que, los niveles de escolaridad, las habilidades, el profesionalismo, las destrezas, ética profesional y personal, moral, las capacidades de análisis, la creatividad, la perseverancia, la capacidad de motivación, entre otros elementos que constituyen las competencias de un personal dentro de una empresa, estas competencias no son reflejadas dentro de los elementos financieros pues a pesar de agregar valor a la organización su medición suele parecer un poco subjetiva como reflejarlo en los estados financieros, pero Lozano (2009), plantea que al reformular la ecuación contable se puede conocer el valor agregado por todos los activos intangibles existentes en la organización.

- Capital estructural: es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Para Lozano (2009), este capital está integrado por los siguientes elementos:

1. Propiedad intelectual: la cual se compone a su vez en: patentes, copyright, derechos de diseño, secretos comerciales, marcas registradas, marcas de servicio.
 2. Activos infraestructurales: los cuales se sub-dividen en: filosofía de la administración, cultura corporativa, procesos gerenciales, sistemas de información, sistemas de trabajo en red, relaciones financieras.
- Capital relacional: es la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios. Y se compone según Lozano (2009), de marcas, clientes, lealtad del cliente, nombres de la compañía, ordenes en espera, canales de distribución, colaboración de negocios, acuerdos de licencia, contratos favorables.
- Plusvalía: es el valor que el trabajo no remunerado al trabajador asalariado, crea por encima del valor de su fuerza de trabajo y que se apropia gratuitamente el capitalista. Es la forma específica que adquiere el plus producto bajo el modo de producción capitalista y forma la base de la acumulación capitalista (<http://www.wikipedia.org>), según la Norma Internacional de Contabilidad N° 38 (NIC 38, 2004), la cual establece el marco regulatorio para los activos intangibles dentro de la organización, la plusvalía generada internamente por la organización no se reconocerá como activo, ya que no es un recurso que puede ser identificado ni controlado por la organización, además que no puede ser medida fiablemente.

Asimismo, la Norma Internacional de Contabilidad N° 38 (NIC 38, 2004), establece que las diferencias existentes, en un momento determinado, entre el valor de mercado de la entidad y el importe en libros de sus activos netos identificables, pueden captar una amplia variedad de factores que afectan al valor

de la entidad en su conjunto. Sin embargo, no se puede considerar que estas diferencias representen el costo de activos intangibles controlados por la entidad.

A pesar de lo establecido en la norma, las organizaciones deben tomar en cuenta, que la plusvalía genera valor a la organización, y a pesar que esta no se presenta en los estados financieros es importante conocer el valor que tiene la organización en el mercado y compararlo con el valor contable de la empresa, así se sabrá si dicha empresa está generando valor en el mercado.

- Información medio ambiental: trata de un aspecto del sistema integral de información contable que debe reflejar los efectos que los cambios ecológicos producen en las organizaciones, incluyendo la valoración cuantitativa de los atributos ambientales, el uso de recursos naturales y la incidencia de la contaminación, entre otros; estableciendo metodologías para cuantificar los efectos ambientales e internalizar los costos ecológicos en los precios de los bienes o servicios (Ariel y otros, 2012).

El término medio ambiental en una organización proviene de (<http://www.economicasunp.edu.ar>):

- Gastos de consultoría ambiental.
- Gastos en gestión de residuos tóxicos y peligrosos.
- Las políticas contables en materia ambiental.
- El tratamiento contable de los gastos de remediación por daños ambientales ya causados y su cargo a resultados.
- La previsión para gastos ambientales.

- La exposición de aspectos regulatorios significativos que afecten al ente, impuestos o tasas a pagar por daños ecológicos e incidencia de la aplicación de leyes ambientales.
- Las demandas recibidas para remediar los gastos del medio ambiente, consideradas como contingencias, indicando el grado de incertidumbre acerca del cargo futuro y las inversiones a realizar para afrontar las remediaciones necesarias.
- La segregación de las sanciones y multas correspondientes.
- La explicación de los costos activados relacionados con el medio ambiente, por extender la vida útil del bien afectado y prevenir la contaminación ambiental futura.

Los sistemas contables en sus distintos contextos, van a ser capaces de presentar información medioambiental de forma adecuada y en tiempo oportuno, sobre datos relevantes derivados de acciones o hechos que hayan afectado, afecten o puedan afectar en un futuro al medio ambiente.

CAPÍTULO IV

LA ESTRUCTURA FINANCIERA EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES.

4.1. Elementos Internos de la Estructura Financiera en un Plan Estratégico.

Los elementos internos de la estructura financiera en un plan estratégico son aquellos que se encuentran en la organización y que ésta puede controlar, y que a través del plan estratégico ayudan a la entidad a determinar los recursos que posee y carece, para llevar a cabo sus actividades de forma eficiente y eficaz.

Los elementos internos de la estructura financiera en un plan estratégico se dividen en financieros y no financieros, los cuales son nombrados a continuación:

- Los elementos financieros considerados en un plan estratégico: son aquellos determinantes que se hayan incluidos dentro de la organización, afectado por las decisiones financieras (<http://www.monografias.com>), es decir, son todas aquellas variables que afectan el desarrollo de la organización pero que sus comportamientos son controlables por la misma. Estos elementos dentro del plan estratégico le permite al estratega identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización, e identificar las actividades que se desempeñan especialmente bien o con deficiencias, respectivamente y surgen a partir de actividades administrativas, financieras y contables. Entre los elementos financieros se encuentran:
 - El análisis financiero: brinda beneficios a los gerentes de las organizaciones, ya que, permite evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, “tiene por objetivos esenciales la búsqueda

de las condiciones del equilibrio financiero de las empresas, y la medición de la rentabilidad de los capitales invertidos”(Conso, 1997:121), el análisis financieros le permite al estratega contar con conocimiento sobre los estados financieros de la organización y, de esta forma saber cuál es su fortaleza o debilidad financiera que tiene la organización, a fin de aplicar estrategias que le permitan obtener una ventaja competitiva que ayuden a mantener estabilidad económica y financiera.

El análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa que, según Ortiz (2005:29), son:

3. Estado de situación: en este estado van reflejadas las cuentas reales (los activos, pasivos y capital) de una entidad y se presentan de una forma clasificada y ordenada. Este estado es importante en el momento de elaborar un plan estratégico, ya que, muestra el importe total de los bienes y derechos con que cuenta la organización, así como el importe total de las deudas y obligaciones que tiene con terceros y con los socios o accionistas a una fecha determinada. La situación financiera de la organización es de interés particular al dueño, socios o accionistas, y además de interés para todas las terceras personas involucradas en el negocio (<http://www.monografias.com>).
4. Estado de resultados: a través del estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, se presenta el volumen total de todos los ingresos y gastos incurridos por la entidad, durante el periodo que abarca el mismo con el objetivo de poder conocer si la organización ha obtenido beneficio o pérdida por la gestión realizada; en este sentido, se ve evidenciado que a través del estado de resultados el estratega puede analizar qué tan rentable es la organización y cómo sacarle beneficio para la adquisición de nuevas tecnologías, industrias, plantas, terrenos, etc.

5. Estado de variación en las cuentas de patrimonio: refleja el movimiento ocurrido entre dos fechas de todas aquellas cuentas que conforman el patrimonio de una empresa. De su análisis se puede detectar infinidad de situaciones negativas y positivas que pueden servir de base en el momento de formular la estrategia, en este sentido, se pueden aprovechar oportunidades y fortalezas detectadas del comportamiento del patrimonio
6. Estado de flujo de efectivo: muestra el efectivo generado y utilizado en las diferentes operaciones que se pueden realizar en una entidad, su principal propósito es dar información relevante sobre los ingresos y desembolso de efectivo o equivalente de efectivo de una organización. El flujo de efectivo es una herramienta fundamental en los planes estratégicos, ya que, éste permite registrar las proyecciones de entradas y salidas de efectivo y el resultado estimado de superávit o déficit en los flujos. El flujo de efectivo indica cuánto financiamiento se necesita obtener para hacerle frente a las operaciones planificadas.

El proceso de un plan estratégico relacionado con las utilidades de la organización se centra en el análisis de los estados financieros como; el estado de resultados, el estado de situación y el estado de flujo de efectivo, la elaboración de dichos estados financieros requiere una cuidadosa combinación de ciertos procedimientos y técnicas que permiten estimar los ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y capital, trayendo como resultado que la organización se visualice económica y financieramente en determinado periodo. Una proyección de entrada y salidas de efectivo de una organización, es útil para estimar su requerimiento de efectivo a corto plazo. El estado de flujo de efectivo ofrece al administrador una visión clara del ritmo de las entradas y las salidas de efectivo esperadas de la organización en un periodo determinado, mientras que el estado de resultado le proporciona a la administración, conocimiento de los ingresos en la organización, producto de las ventas anuales, alquileres, intereses u otras cuentas que generen ingresos, así como también,

proporciona información sobre gastos generados, producto de las ventas, los costos de producción, u otros gastos, es decir, a través del estado de resultados, el administrador puede utilizar estrategias que permita disminuir los costos y gastos, maximizar los ingresos para obtener como resultado un aumento en la utilidad neta antes de impuestos, por último, en el estado de situación, se registran las inversiones que realiza la organización bajo la forma de activos y los medios a través de los cuales se financiaron los activos, que pueden ser a través de préstamos, hipotecas, mediante ventas de acciones u otro medio que puede ser convertido en pasivo o capital; en este sentido, es importante el análisis del estado de situación para el administrador, ya que, el registro de los activos, pasivos y capital, se presenta de forma cotidiana y una estrategia conducente a disminuir las deudas, de igual manera incrementando los activos y proporcionar un capital óptimo, evidencia que la organización se encuentra solvente.

- Capital de trabajo: viene dado por el activo corriente, con que cuenta la organización para llevar a cabo sus operaciones diarias. A este capital se le conoce como capital bruto al cual se le debe restar el pasivo corriente para obtener el capital de trabajo neto (Kennedy y Mc Mullen, 1971). La administración del capital de trabajo es una de las actividades que genera gran atención y tiempo, ya que, trata de manejar las actividades financieras cotidianas de la organización.
- Punto de equilibrio: es el volumen de ventas que se requiere para que los ingresos totales sean iguales a los costos totales, y dicho punto se puede expresar en unidades o en ventas (Van Horne y Wachowicz, 1994). Es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar si una organización tiene solvencia es decir, cuando el volumen de venta está por encima del punto de equilibrio, la organización genera un nivel alto de rentabilidad.

- Presupuesto: es una expresión cuantitativa de un plan de acción y un auxiliar para la coordinación y ejecución, éste resume los objetivos de las unidades que conforman una organización; ventas, producción, distribución, finanzas(Ortega, 2008).El presupuesto representa la última etapa, es decir, la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económicos–financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo, todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinado por la alta dirección (<http://www.monografias.com>).
- El costo de capital: es la tasa de rendimiento requerida de la empresa que satisfará a todos los proveedores de capital. La organización debe percibir esta tasa, a fin de dejar inalterado el valor accionario (Van Horne y Wachowicz, 1994). El costo de capital es la tasa de rendimiento que deben obtener las organizaciones sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado, en consecuencia, el administrador o estratega debe analizar el costo de capital, a fin, de escoger la estrategia conducente a aumentar las tasas de rendimiento y que los socios o accionista se sientan satisfechos.
- Estructura de capital: es la mezcla de financiamiento a largo plazo de una empresa, representada por deudas, acciones preferentes y capital en acciones comunes (Van Horne y Wachowicz, 1994). Es una herramienta primordial en el momento de diseñar estrategias que permitan aumentar el valor de las acciones
- Rendimiento: el ingreso recibido sobre una inversión, más cualquier cambio en el precio de mercado, expresado normalmente como un porcentaje del precio de mercado inicial de la inversión (Van Horney Wachowicz1994).
- Apalancamiento: se refiere “al uso de costos fijos en un intento por incrementar (o apalancar) la rentabilidad” (Van Horne y Wachowicz, 1994). En conformidad con los efectos generados por cada fuente de financiamiento sobre

los desembolsos monetarios, es evidente que cada mezcla determina compromisos diferentes reflejados en los flujos de efectivos y en tasa diferentes de rentabilidad. En este punto la teoría indica que a mayor endeudamiento corresponde una mayor tasa de rentabilidad de los planes.

- Las razones financieras: uno de los instrumentos más usados para realizar el análisis financiero de entidades son las razones financieras, ya que, éstas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Las razones financieras presentan una perspectiva amplia de la situación financiera y puede precisar el grado de liquidez, rentabilidad, apalancamiento financiero, cobertura y todo lo que tenga que ver las actividades económicas y financieras de la organización (<http://www.wikipedia.com>).

El plan estratégico implica presupuestación de capital a gran escala. El adecuado presupuesto de capital requiere de una lista valorizada de los proyectos que se presumen realizables para la adquisición de nuevos activos fijos; por lo tanto el estrategia debe evaluar la conveniencia de invertir en edificios industriales y comerciales, equipos de transporte, maquinarias, equipos, muebles útiles, etc. (<http://www.jlsomagar.files.wordpress.com>). El presupuesto de capital también requiere de una estimación del costo de capital y la forma en que se va a financiar dicho costo, ya que, este procedimiento va a afectar positiva o negativamente a la estructura financiera de la empresa que a su vez, puede afectar al riesgo de la empresa y por tanto su valor en el mercado (<http://www.jlsomagar.files.wordpress.com>). En un plan estratégico con sentido financiero se establece el rendimiento que desea alcanzar la organización y que permitirá a los accionistas o dueño estar contento. El estrategia considerará el capital de trabajo, la estructura de capital, el apalancamiento, los cuales le van a permitir cumplir con los objetivos, y también al momento de formular una estrategia e implantarla.

- Elementos no financieros en un plan estratégico de las organizaciones. Los elementos no financieros son otros factores importantes que se deben considerar en un plan estratégico, ya que, aunque algunas no se cuantifiquen su efecto puede ocasionar daños a largo plazo en el plan. El estratega debe considerar la información medio ambiental para que no incurra en costo que podría afectar a la organización, así como la plusvalía, la capacidad competitiva, la capacidad tecnológica, y el capital intelectual. Sin menospreciar el talento humano que opera en la organización, ya que sin él, no se logran los objetivos, no se realiza las diversas actividades para que la organización funciones y es lo primordial que debe tener una organización para que se constituya, en este sentido, deben tenerlos motivados (con incentivo, con elogio, afecto entre otros). La importancia de los elementos no financiero es que, son parte de la organización y que no se deben pasar por alto, ya que podría perjudicarla a largo plazo hasta llegar a la quiebra. Entre estos elementos se pueden mencionar:

- La información medio ambiental: consiste en reflejar los efectos que los cambios ecológicos producen en las organizaciones, incluyendo la valoración cuantitativa de los atributos ambientales, el uso de recursos naturales y la incidencia de la contaminación (Ariel y otros, 2012).
- Plusvalía: es el valor que el trabajo no remunerado al trabajador asalariado, crea por encima del valor de su fuerza de trabajo y que se apropia gratuitamente el capitalista (<http://www.wikipedia.org>).
- Capital intelectual: es el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es la fuerza cerebral colectiva (Steward, 1998)
- Capacidad competitiva, de aquí se extraen las fortalezas y debilidades del área comercial de la empresa (Serna 1999).

- Capacidad técnica o tecnológica, las fortalezas y debilidades son extraídas del área de producción de una empresa industrial. En las empresas de servicio se recopilan de la infraestructura y de los procesos de servicios (Serna 1999).
- Capacidad de talento humano, de aquí se sacan las fortalezas y debilidades provenientes de las personas que integran la organización (Serna 1999).

4.2. Elementos Externos relacionados con la Estructura Financiera que deben ser considerados en un Plan Estratégico.

Los elementos externos de la estructura financiera en un plan estratégico son aquellos que se encuentran fuera de la organización y que pueden afectarla o beneficiarla, y que a través del plan estratégico le proporciona a la organización información relevante que puede ser convertida en oportunidades o amenazas. En este sentido, las organizaciones deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Una organización para realizar un control externo o auditoría externa, primero debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. Esta auditoría externa, consiste en revisar todos los elementos externos a la organización que pueden influir en la misma, tales como, las oportunidades (influencia positiva) y amenazas (influencias negativas). Los elementos externos clave consisten en determinar las fuerzas o factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la organización. Los elementos externos se pueden dividir en cinco categorías generales (<http://www.antiguo.itson.mx>).

- Fuerzas económica: los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias; si las tasas de interés suben, los fondos que se necesitan para la expansión del capital resultan más caros e inalcanzables. Conforme suben las tasas de interés, el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discrecionales cae.
- Fuerzas sociales, culturales demográfica y ambientales: las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. La calidad de los productos aumenta, así como la actitud ante los productos extranjeros, los países se encuentran en una reestructuración de la conservación de energéticos en donde lo más posible es que se privatice, los programas de interés social aumentan, hay negligencia en la autoridad, existe un mal manejo de desechos, la contaminación del aire y agua aumenta, la disminución de la capa de ozono aumenta así como las especies en peligro de extinción (<http://www.monografías.com>). Todos estos factores se deben considerar para diseñar un plan estratégico.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas: los factores políticos, gubernamentales y jurídicos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa para las compañías que dependen de contratos y subsidios del gobierno. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica
- Fuerzas tecnológicas: representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones

- Fuerzas de las competencias: es una parte importante del análisis externo, consiste en identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Los cambios de las potencias externas se traducen en cambios en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios, como de consumo.

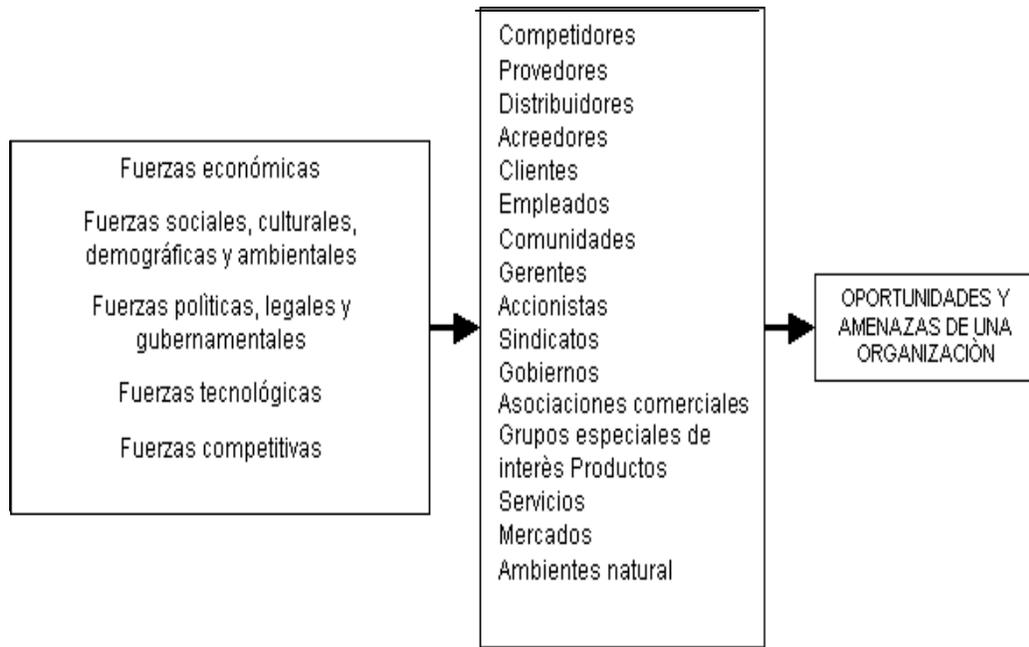
Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Las fuerzas externas afectan directamente tanto a proveedores como a distribuidores. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

En líneas generales, las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, tecnología, mercados y organizaciones del mundo (Castellanos, 2012). Las relaciones entre estas fuerzas externas y la organización se presentan en la figura N°9.

Otras fuerzas externas que se pueden considerar en el proceso de elaboración un plan estratégico son las siguientes (<http://www.geopolis.com>):

- Nuevos aportes de capital (acciones comunes, acciones privilegiadas): los recursos están representados por títulos de propiedad denominados acciones, y constituyen el capital social; asimismo, pueden ser consecuencia de un aporte de los accionistas existentes o de nuevos accionistas (emisión de acciones). Aplica a empresas en operación, o a nuevas empresas, y puede involucrar o no la participación de la empresa en los mercados de capitales (bolsas de valores).

Figura N° 9 Relaciones entre las Fuerzas Externas clave y la Organización.



Fuente: Castellanos Cruz, Rodeloy. 2012. Pág. 30.

- Financiamientos provenientes por tercero (bonos, bonos convertibles): de acuerdo con la estructura de capital de la empresa, los recursos provienen de sus accionistas (patrimonio) y de terceros (pasivos); estos últimos representados por inversionistas que encuentran atractivo el negocio, pero que no están interesados en participar como propietarios, sino como proveedores de recursos que esperan recibir a cambio un rendimiento por su inversión, y la recuperación del capital invertido por ellos, luego de transcurrir un plazo estipulado. Este tipo de recursos suelen recibir como compensación una tasa de interés que equivale al rendimiento que esperan los acreedores, intereses que son reflejados como un costo del período dentro de los estados financieros de la empresa, y como tales, son considerados como gastos deducibles a efectos del cálculo del impuesto sobre la renta.

- Financiamientos de instituciones financieras (préstamos a largo plazo, préstamos hipotecarios, arrendamiento financiero): la gerencia de la empresa puede acudir al mercado bancario a solicitar los recursos que necesita, bajo la modalidad de préstamos con vencimiento a mediano y largo plazo. Las instituciones financieras actúan como intermediarios en el sistema financiero, captando recursos de los agentes que poseen excedentes de efectivo (operaciones de captación) y pagando a cambio un rendimiento representado por la tasa de interés pasiva. Los recursos captados son colocados en diferentes tipos de inversión que ofrezcan un rendimiento superior a esa tasa pasiva, inversiones entre las que se cuentan el otorgamiento de préstamos a las organizaciones empresariales a cambio de una tasa de interés activa, superior a la anterior. La diferencia entre ambas tasas (*spread*), le permite a las instituciones financieras cubrir sus gastos de operación y generar un rendimiento por su negocio.

4.3. Alineación de los Elementos de la Formulación de la Estrategia con la Estructura Financiera de una Organización

Durante muchos años, se ha creído que el objetivo de un plan estratégico es tener la misión, la visión y los objetivos, bien redactados. La verdad es que no es así. Aunque son importantes estos enunciados, en realidad son un medio que deben ser alcanzados, existe tres aspectos importantes que se deben tomar en cuenta a la hora de declarar la misión, la visión y objetivos, los cuales son: generar valor a la sociedad, mantener la permanencia de la empresa y asegurar su continuo crecimiento (<http://www.monografías.com>).

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias

alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir (David, 2008). Entre los temas de la formulación de la estrategia están: decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar a nuevos mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y como evitar una toma de poder hostil (<http://www.antiguo.itson.mx>). La formulación de la estrategia comienza con la declaración de la misión.

- La declaración de la misión: son declaraciones perdurables del propósito que distingue a una organización de otras similares e identifica el alcance que tienen las operaciones de una organización en términos de producto y del mercado. Debe responder a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas ¿cuál es nuestro negocio? Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo futuro del mercado (David, 2008). La declaración de la misión describe el por qué de la organización, a qué se dedica, a qué clientes sirve, y qué productos o servicios brinda al mercado y de qué manera. Aunque la mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con una variedad de importantes objetivos corporativos, dentro de una corporación pública todos estos objetivos deben dirigirse a un propósito: maximizar la ganancia del accionista. Los accionistas suministran el capital a la organización y a cambio esperan un apropiado rendimiento sobre su inversión, ya que los accionistas de una organización son sus propietarios legales. Otra misión predominante en la mayoría de las organizaciones con fines de lucro, consiste en maximizar la estructura de capital, logrando de este modo una organización solvente, lo cual implica aumentar los rendimientos obtenidos a largo plazo por los accionistas al poseer acciones en la corporación (<http://www.eumed.net>). En este sentido, los accionistas reciben rendimientos de dos maneras: por pagos de dividendos y cuyo

monto se ve reflejado en el estado de resultado y por la valorización de capital de una acción en el mercado de valores. Además, la declaración de la misión está vinculada con los valores más profundos e importantes de cualquier organización. Describe cómo competir y generar valor al cliente. Responde a varios propósitos, es decir, es la forma mediante la cual la gerencia unifica el sentido de la organización, más allá de los estados financieros. Sirve, como un motivador interno y para relaciones públicas.

Una estrategia dirigida a desarrollar el capital intelectual dentro de la organización que le permita al personal desenvolverse, con destreza y habilidad profesional, con capacidad para entender y alcanzar los objetivos; de esta forma, le permitiera a la organización ventajas competitivas en el mercado y una buena relación con los clientes.

- La formulación de la visión: es una declaración formal de lo que la organización intenta lograr en el largo plazo. Su objetivo es proporcionar una plataforma para pensar en forma estratégica. La *Boeing company* afirma que su visión para la organización en el 2016 es hacer que, “la gente trabaje en conjunto como una empresa global para alcanza el liderazgo aeroespacial”. En esta declaración se expresa un estado futuro deseado al que los gerentes de una empresa luchan por llegar (Hill y Gareth, 2004:12). Las empresas al conseguir este objetivo “que se trabaje en forma global”, va a permitir que las actividades se ejecuten con la mayor eficacia y eficiencia, sobre los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos de la empresa, permitiendo un incremento financiero, ya que, Consiguiendo afianzarse en el mercado como una empresa líder, genera un aumento en los recursos financiero como, el capital de trabajo y el rendimiento. La mayoría de las organizaciones tienen su visión dirigida a mantenerse solvente en el transcurso del tiempo o en incursionar en mercados internacionales, para ello, el estrategia debe tomar en consideración la estructura financiera de la organización, es decir, para que una organización sea solvente requiere que sus activos corrientes

sean mayores que sus pasivos corrientes, y que las deudas disminuyan. Además, si una organización ambiciosa abarcar nuevos mercados internacionales también debe considerar tener solvencia y, a la vez, realizar estudios de mercado previniendo los costos o gastos que se generen para su realización, y cuyos gastos y costos inciden directamente en el estado de situación y estado de resultados.

- Los objetivos, se definen como: los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica, son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayuda en la evaluación, crea sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen las bases para que las actividades de planeación, organización, dirección y control, resulten efectivas; los objetivos deben ser: desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros (David, 2008).

La definición de objetivos debe estar asociada con la obtención de recursos que cubran las necesidades de efectivo de la organización: es decir, que financien sus operaciones en el corto y largo plazo, estos objetivos con frecuencia estarán ligados al logro de una estructura de capital o a la obtención de un costo de capital óptimo. Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y convenientes; además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo (<http://www.geopolis.com>). Estos objetivos podrían expresarse en términos de participación de mercado, rendimiento sobre el capital, apalancamiento financiero entre otros. En este sentido, a través de un análisis de porcentaje, se pueden formular objetivos específicos; por ejemplo, los objetivos que podría tener una organización, es un crecimiento anual del 12% en sus ingresos, este porcentaje se lograra realizando un análisis minucioso en el estado de resultados, permitiendo implementar una estrategia conducente a lograr dicho objetivo.

Otro objetivo podría ser reducir la razón de deuda total que se ven reflejada en el estado de situación de la organización del 40 % al 20 %, para ello el administrador financiero necesita determinar la cantidad de bolívares que aparece sobre los renglones dobles del pasivo de la hoja de estado de situación. Las organizaciones que están en un nivel estable, que podría proyectarse con un alto nivel de crecimiento, el uso de apalancamiento le podría hacer aumentar las utilidades, por lo cual una estrategia conducente a aumentar el apalancamiento sería útil, como por ejemplo, emitir bonos o tomar deuda, emitir acciones (<http://www.geopolis.com>). El efecto de apalancamiento permite un aumento en las utilidades antes de intereses e impuestos de las organizaciones, resulta en un aumento en las ganancias por acción y de la misma forma un aumento en las utilidades.

- Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que sugieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la organización (David, 2008). En el momento de escoger la estrategia, los estrategas nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la organización, porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica.

Según Ortiz(2005), cuando la gerencia encara el problema de definir las estrategias o conjunto de acciones que interpretan el propósito de asegurar ventajas competitivas sostenibles y no sujeta a constantes modificaciones explicadas por la urgencia de responder a los movimientos de la competencia, es factible considerar las alternativas de la localización, la diferenciación y el liderazgo de costos; en el

primer caso, la estrategia se plasma en concentrar los esfuerzos en segmentos específicos de mercado, en productos donde se reconoce la posición de vanguardia o en áreas geográficas claramente definidas; por consiguiente si la estrategia se sustenta en la diferenciación, la organización busca crear algo considerado como único por el mercado en los campos del producto, la asistencia técnica, el servicio especial al cliente, la cadena de distribución y la tecnología y por último, en el evento de escoger la estrategia del liderazgo en costos, sin afectar la calidad de los bienes y la efectividad del servicio, se requieren acciones administrativas relacionadas con la producción de grandes volúmenes, la masificación de las ventas, el control rigurosa de los costos y la reducción de gastos marginales, como la investigación, las relaciones pública y la publicidad.

La gerencia tiene ante si las opciones de formular estrategias que impulsaran su consecución al crecimiento financiero y de la productividad. En el caso de crecimiento financiero las estrategias recogen las posibilidades de la diferenciación relacionada con acciones que generarán diferencias claras entre la organización y la competencia (Ortiz, 2005); suponiendo que el mercado reconoce el producto, servicio, tecnología. La diversificación de estrategias plantea la agresión de productos o servicios con el ánimo de acomodarse al dinamismo de los mercados, anticiparse a la competencia y combatir donde no lo esperan los competidores. La penetración de mercados recoge el interés de incursionar en mercados que los demás no atienden o lo hacen de manera ineficiente y, por consiguiente, implica el desarrollo de estrategias mediante las cuales cubrir las exigencias de clientes no atendidos o desplazar competidores actuales. Como puede deducirse, todas las estrategias incluidas en los grupos de la construcción de franquicia y de la intimidad con el cliente deben converger hacia el incremento de las ventas.

En cuanto a la productividad, las estrategias interpretan las metas de reducir los costos, acentuar el grado de utilización de los activos y reducir las inversiones exigida por la actuación empresarial. La integración de las estrategias del crecimiento financiero y de la productividad debe expresarse en el incremento de los márgenes de utilidad causado por el aumento de las ventas y la racionalización de los gastos, y en el crecimiento de los índices inherentes a la movilización o rotación de los fondos invertidos (ventas/inversión), provocado por la expansión de las ventas y la reducción de inversión de capital de trabajo (Ortiz, 2005). Por razón obvia, si una empresa obtiene incrementos de los márgenes y de la rotación, el rendimiento de la inversión mejorara. Si ésta crece y simultáneamente se reduce o mantiene los costos ponderado de capital de las diversas fuentes de financiamiento, aumentara el valor económico agregado.

Para Ortiz (2005), es evidente que la estrategia de inversión debe ser compatible con los lineamientos de la estrategia competitiva, en este sentido, las estrategias fundamentadas en el liderazgo en costos pueden demandar inversiones o planes previstos para reducir los costos relacionados con la movilización de materiales. Por consiguiente, cualquier iniciativa marginal de inversión (complementación del potencial productivo, remplazo de equipos, lanzamiento de productos o servicios, apertura de puntos de venta, penetración de nuevos mercados, alianzas estratégicas y fusiones, absorciones empresarial), debe suscitar índices de rentabilidad iguales o superiores a los generados en el presente. La estrategia de inversión se aplica a las utilidades obtenidas durante un ciclo de actividad empresarial, en el sentido de fijar los valores que serán distribuidos en forma de dividendos o capitalizados para fortalecer autonomía y restar peso al endeudamiento.

Las estrategias contempladas en la perspectiva del talento humano deben abordar la forma en el que se motivará a este talento (posibilidades de progreso, niveles de remuneración, participación en equipos multidisciplinarios, reconocimientos,

bienestar social, seguridad industrial, régimen de recompensas); se promoverá la alineación de los objetivos corporativos y de los razonables objetivos individuales; se cultivarán las buenas relaciones interpersonales, y se difundirá en todos los niveles de la organización, con el fin de que cada persona conozca su grado de contribución a los propósitos organizacionales.

Todas estas estrategias tienen un objetivo específico, y la elaboración de dichas estrategias conduce a las organizaciones a un mejor desenvolvimiento en sus actividades financieras y operativas.

- Los valores: son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales las organizaciones se sienten más inclinadas por su grado de utilidad personal y social. Son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos, en realidad, se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Las organizaciones deben desarrollar valores como (<http://www.google.com>):
 - Servicio: significa tener una actitud orientada a conocer y satisfacer, con oportunidad y eficiencia, las necesidades y expectativas del cliente. Se entiende por cliente no sólo los que contratan servicios o adquieren productos, sino también, todos aquellos asociados, proveedores y público en general que, de una u otra forma, se ven afectados por la producción o servicio prestado. Todos en la organización deben entender que los clientes son la razón de ser de la empresa y del trabajo que realizan en ella.
 - Responsabilidad: se entiende por este valor, el conocer y aceptar los retos y obligaciones de los trabajadores y hacer lo necesario para lograr su cumplimiento a nivel de excelencia. Lo cual implica que en el caso de no ser

posible lo anterior, se informe oportunamente a los superiores y se busque la ayuda necesaria para cumplir satisfactoriamente sus obligaciones.

- **Honestidad:** es corresponder con sentido de responsabilidad y profesionalismo a la confianza que se depositan en la organización. Es hacer uso adecuado de las facultades delegadas, dando siempre prioridad al beneficio de la organización sobre el particular. Es hacer un buen uso de los recursos estrictamente necesarios para el desempeño del trabajo. Consiste en dar siempre lo mejor de la organización, sin tomar lo que no nos corresponde ni en cosas, ni en tiempo, ni en atención. Es actuar con base en la decencia y la moderación con toda persona.
- **Confianza:** es hacer lo necesario para que los demás crean siempre en la organización y que puedan crecer en los demás través del ejercicio continuo de la responsabilidad y la honestidad. Es hacer sentir a los clientes que su carga está en buenas manos.
- **Respeto:** significa reconocer la dignidad de persona, de cada uno de los individuos con los que la organización se relaciona con sus actividades cotidianas. Esto implica ser atentos, pacientes y tolerantes con los demás; con sus opiniones, sus errores y sus aciertos y considerados con ellos, su tiempo y sus pertenencias. Es tratar a los demás como le gustaría ser tratados. Estar comprometidos con el cuidado y protección del medio ambiente.
- **Comunicación:** es considerar la comunicación dentro de la organización y hacia los clientes y proveedores como una herramienta fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, valiéndose para ello de los mejores medios y dando en todo momento la importancia que merece.
- **Seguridad:** es estar comprometidos en dar la más alta prioridad a la prevención de cualquier tipo de accidente, evitando condiciones o acciones riesgosas que puedan poner en peligro la integridad física de las personas y los bienes propios o de terceros.

Una organización debe ser capaz de crear un producto o un servicio que funcione, pero más importante: que sirva. Si sus clientes no perciben valor en el producto que ofrece, no lo comprarán. Si sus empleados no ven ese valor, no harán un esfuerzo extra por conseguirlo. La parte atractiva es que al generar un valor para la sociedad, se crea riqueza. Riqueza que deberá ser distribuida entre la empresa, los clientes, los trabajadores y los accionistas (<http://www.monografias.com>). Para Ortiz (2005), la estabilidad en el trabajo debe reforzarse con estrategias orientadas al mejoramiento en la productividad laboral y al fortalecimiento de las capacidades del personal para proporcionar el mejor servicio al cliente, entre las cuales merecen destacarse la mayor libertad para tomar decisiones, la posibilidad de ascensos, la delegación de poder, la capacitación continua, el reconocimiento público del trabajo bien efectuado, la remuneración justa y la distribución acertada de los beneficios. Por consiguiente, es importante tomar en cuenta para la elaboración del plan estratégico, los valores impulsados por la organización, y que se puedan diseñar estrategias, para que, el talento humano se siente motivado, capacitado para lograr conseguir el propósito de la organización, esto le va a proporcionar a largo plazo, que haya un aumento en el nivel de rentabilidad, una mejor atención con los clientes (generando que se mantenga el volumen de ventas), o atrayendo nuevos clientes (incrementándose las ventas) y también permitiendo que se realicen las actividades internas con una mayor eficiencia, causando efecto positivo en los estados financieros de la organización.

4.4. Pautas para la Implantación de la Estrategias considerando la Estructura Financiera de una Organización.

La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. Para David (2008), implantar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas, considerada a menudo como la etapa más difícil dentro del proceso de

elaboración de un plan estratégico; requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. La implantación tiene éxito si la organización logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero. La implantación con éxito depende de trabajar a través de otros; organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma cómo hace las cosas la organización.

Según Castellanos (2012), la clave de una implantación exitosa es la unión de toda la organización debajo de la estrategia y la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de manera tal que cumplan con los requisitos para la ejecución de una estrategia de primer orden. El reto, en cuanto a la motivación y la inspiración del personal, consiste en construir este firme compromiso a lo largo de la organización en una cruzada para llevar a cabo la estrategia y cumplir los objetivos de rendimiento. Sin embargo, junto con el entusiasmo y el compromiso estratégico, debe estar presente un esfuerzo gerencial para crear una serie de ajustes que apoyen la estrategia. La estructura interna de la organización debe ajustarse a la estrategia. Se deben desarrollar cada uno de los componentes del capital humano, sus capacidades individuales, sus conocimientos, sus habilidades, y la experiencia de los empleados y directivos de la organización (Dess y Lumpkin, 2003).

Así mismo, se deben asignar presupuestos y recursos que deben apoyar la estrategia, y se debe proporcionar personal y presupuesto a los departamentos. Los presupuestos, son diseñados para llevar a cabo una variedad de funciones: planificación, evaluación del desempeño, coordinación de actividades, ejecución de planes, comunicación y motivación (Ortega 2008), con el fin de efectuar las estratégicas asignadas. Implantar una estrategia, implica que se deben tomar en cuenta la cantidad de cambios estratégicos que se necesiten y también se deben tener

en cuenta los recursos financiero que dispone la empresa para lograr una efectiva implantación de la estrategia.

Las estrategias visualizadas por la perspectiva competitiva deben implantarse con el ánimo de encantar al consumidor vigente, cautivar a los consumidores potenciales y promover la atención de clientes significativos que convienen a la organización por el hecho de adquirir cantidades importantes; en este sentido, para adquirir y retener clientes deben apoyarse en la efectividad de los procesos internos, en la innovación, en la sincronización de las actividades que nutren la comercialización y en la racionalización de los procedimiento administrativos (Ortiz, 2005). Es obvio que la calidad de cualquier producto depende de la calidad de los insumos utilizados en su elaboración, que la implantación de precios competitivos se subordina a las acciones emprendidas a reducir los costos, que el diseño de nuevos productos depende de los recursos asignados para fomentar la innovación y que la fidelidad del cliente se sustenta en estrechar vínculos. Por consiguiente, la estrategia con perspectiva financiera se implanta para asegurar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos que respaldan la actividad comercial; estas estrategias serán fructíferas solo si tienen el soporte de las estrategias adoptadas en los campos: tecnológicos, logísticos, de abastecimientos, productivos y financieros.

En materia de competencias las organizaciones no deben desaprovechar la experiencia acumulada, las habilidades y los conocimientos del talento humano (Ortiz, 2005), ya que, representa el capital más importante y valioso al que recurren las organizaciones para apoyar el logro de los objetivos, su contribución, su voluntad y su compromiso depende de las estrategias establecidas. Por tal, motivo es comprensible que un sistema justo de compensación, asociado al respeto por la dignidad humana, a la destinación de recursos financieros para cubrir la capacitación intensiva de la gente, a la calidad del servicio proporcionado al cliente interno y a la existencia de un clima organizacional que privilegie la activa participación en la toma

de decisiones, se expresa en el sentido de pertenencia, en la aceptación de riesgos, en la captación de mayores responsabilidades y el continuo aporte de ideas que fomentan la productividad de quienes aportan sus capacidades al servicio de los objetivos estratégicos (Ortiz, 2005).

El estrategia requiere también de escoger decisiones que le permitan encontrar la forma eficaz para adquirir los recursos necesarios para implantar las estrategias, los cuales, se menciona a continuación:

- La decisión de inversión, también llamada presupuesto de capital: consiste en asignar y reasignar el capital y los recursos para proyectos, productos, activos y divisiones de la organización (Castellanos, 2012). Por su parte, Van Horne (1992), señala que comienza con la determinación de la cantidad total de activos que se necesita para mantener la organización. Cuando se han formulado las estrategias, se requieren decisiones para presupuestar el capital, a efectos de poner en práctica con éxito las estrategias.
- La decisión de financiamiento se refiere: a determinar cuál será la estructura de capital más conveniente para la organización e incluye estudiar varios métodos que permitan a la organización reunir capital (por ejemplo, emitiendo acciones, aumentando su deuda, vendiendo activos o usando una combinación de estas opciones). La decisión del financiamiento debe tomar en consideración las necesidades de capital de trabajo a corto y largo plazo (Castellanos, 2012).
- El capital de trabajo: viene dado por el activo corriente, con que cuenta la organización para llevar a cabo sus operaciones diarias. Las fuentes que generan el capital de trabajo son: las operaciones normales, la utilidad por la venta de valores negociables u otras inversiones temporales, las ventas de activo fijo, las inversiones a largo plazo u otro activo no corrientes, los créditos comerciales entre

otros, mientras mayor sea el capital de trabajo aportado por los propietarios, mayor será el crédito que goce la organización(Castellanos, 2012).

Al abordarse el estudio de las variables que concurren a definir la forma en la que las organizaciones atienden los requerimientos de fondos marginales con los cuales respaldar la ejecución de los planes, es obvio que la decisión se centra en establecer la mezcla óptima de las fuentes de financiación (Ortiz, 2005). El permanente análisis de los costos de capital facilita el establecimiento de la mezcla óptima que contribuirá a minimizar dichos costos. Sin embargo, es procedente acotar que la minimización del costo de capital no constituye la única variable considerada para definir la mezcla óptima de financiación. Por ello, los recursos aportados por los inversionistas y por las entidades vinculadas a la intermediación son recomendables a la hora de financiar la estrategia, sin menospreciar otras formas de financiar. En este orden de ideas, el estratega no puede olvidar que el capital aportado por los inversionistas no es gratuito y que genera costos por el uso de recursos representados por la tasa de interés de oportunidad (TIO: rendimiento mínimo esperado por cualquier inversionista) (Ortiz, 2005).

Las decisiones del administrador debe pasar por diversos factores como obtener en forma exacta los recursos necesarios para implantar la estrategia, capacidad para manejar deudas adicionales, las condiciones existentes en los mercados financieros y las restricciones impuestas en los contratos de préstamos así como los fondos que contraen de nuevas deudas. Sus gastos se verán afectado tanto el estado de resultado como el balance general, cada uno de estos cambios, afectarán la cantidad de utilidades retenidas que se hayan planeado anteriormente.

La implantación de una estrategia requiere de presupuestar el estado de resultados, el estado de situación así como de previsiones de compras, de ventas, de

gastos de comercialización y las inversiones en propiedad planta y equipos e intangibles.

Para David (2008), la implantación de las estrategias requiere que la organización establezca objetivos anuales y formule políticas. A continuación se mencionan algunas políticas:

- Política del gasto: cuando el gasto no se controla en las etapas de la cadena de creación de valor (abastecimiento, transformación y comercialización), la organización experimenta dificultades para lograr la posición de equilibrio, general excedentes financiero registrados en el estado de resultados, procurar el recaudo de fondos monetarios y alcanzar tasas de rentabilidad calificadas positivamente por los inversionista (Ortiz, 2005:66).
- Política de liquidez: resulta imperioso para la dirección implantar criterio que garanticen la sincronización adecuada de los movimientos monetarios y procurar el cumplimiento de los propósitos fijados al estructurar el flujo de caja (disponibilidades monetarias iniciales + recaudos previstos – desembolsos programados), concebido como el estado financiero que permite concretar metas relacionadas con el grado de endeudamiento que puede soportar la organización sin comprometer la solvencia, con el monto de fondos viables de distribuir en beneficio de los inversionistas y los plazos convenidos con los compradores, que deben guardar armonía con los plazos acordados con los proveedores (Ortiz, 2005).

En líneas generales, la implantación de la estrategia requiere que la organización establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. Esto implica movilizar a los empleados y a los gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas

(esto genera costo) y desarrollar una cultura que la apoye, atender a los requerimientos de fondos con los cuales se respalda la implantación, por lo que, debe tomar decisiones sobre los recursos necesarios de forma exacta, es decir, se requiere elaborar presupuestos de los estados financieros, buscar la mezcla óptima de financiación (recursos aportados por los inversionistas, análisis de los costos de capital).

4.5. Indicadores Financieros Cuantitativos y Cualitativos para la Evaluación de la Estrategia.

Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Las actividades fundamentales son: revisar los factores externos e internos que son las bases de las estrategias actuales, medir el desempeño y realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes (David, 2008). Por consiguiente, muchas organizaciones evalúan el desempeño de las organizaciones utilizando para ello un conjunto de indicadores financieros que aparecen como adjunto de los estados de resultados que preparan las organizaciones, como por ejemplo los indicadores de liquidez, indicadores de actividad, indicadores de endeudamiento, indicadores de rentabilidad entre otros (Castellanos, 2012).

Hoy en día el escenario de las organizaciones ha cambiado, tanto que lo intangible ocupa un lugar cada vez más predominante, esto implica que se deben prever los indicadores sobre los que se basa la estrategia de negocio en las organizaciones. Continuar gerenciando una organización prestando atención sólo a los indicadores financieros hoy es un suicidio, ya que ellos, sólo informan lo que ya

pasó, no informan el clima laboral de su empresa ni la satisfacción de sus clientes ni la calidad de elaboración de sus productos y servicios. Los indicadores financieros ya no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas. Porque se tiene claro de la existencia de un capital intangible, que hoy es necesario medir y que tiene tanto o más valor que el activo inmovilizado, este capital intangible es el capital intelectual que aporta el personal de la organización, y el capital que aportan los clientes a la organización. En este sentido, se puede decir que las organizaciones deben crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación. Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Por consiguiente, se necesitan entre otros factores, el equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

El Dr. Robert Kaplan, conjuntamente con su socio David Norton, revolucionaron al mundo con su modelo *Balanced Scorecard* (BCS), esta herramienta combina indicadores financiero, con indicadores no financiero, el (BSC) permite medir la perspectiva de las organizaciones de forma global. Dichas perspectivas, según (Castellanos, 2012) son:

- La perspectiva financiera: vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor financiero.

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la

compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma, aun cuando existen otros indicadores financieros los frecuentemente utilizados son:

– Índice de liquidez: las razones de liquidez muestran la solvencia económica de la empresa, miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo (Kennedy y Mc Mullen, 1971). Entre las razones de liquidez se tienen:

1. Capital neto de trabajo (CNT): esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$$\text{CNT} = \text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}.$$

2. Índice de solvencia (IS): éste considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$\text{IS} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

3. Índice de la prueba del ácido (ÁCIDO): esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que éste es el activo con menor liquidez.

$$\text{ÁCIDO} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

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

$$\text{RI} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$$

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

$$\text{PPI} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación del Inventario}}$$

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

$$\text{RCC} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

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

$$\text{PPCC} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

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

$$RCP = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

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

$$PPCP = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

- Índice de endeudamiento: estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades (Kennedy y Mc Mullen, 1971).

1. Razón de endeudamiento (RE): mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

2. Razón pasivo-capital (RPC): Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

$$RPC = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

3. Razón pasivo a capitalización total (RPCT): tiene el mismo objetivo de la razón anterior, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a

largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

$$\text{RPCT} = \frac{\text{Deuda a Largo Plazo}}{\text{Capitalización Total}}$$

- Índice DuPont: es una técnica que se puede utilizar para analizar la rentabilidad de una organización que usa las herramientas tradicionales de gestión del desempeño (<http://www.monografias.com>).

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

- Índice de rendimiento del capital invertido: indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable (Kennedy y Mc Mullen, 1971).
1. Margen bruto de utilidades (MB): indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$\text{MB} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$$

2. Margen de utilidades operacionales (MO): representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Éstas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.
3. Margen neto de utilidades (MN): determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.
4. Rotación del activo total (RAT): indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$\text{RAT} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Totales}}$$

5. Rendimiento de la inversión (REI): determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{REI} = \frac{\text{Utilidades netas después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

6. Rendimiento del capital común (CC): indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.

$$\text{CC} = \frac{\text{Utilidades netas después de Impuestos} - \text{Dividendos Preferentes}}{\text{Capital Contable} - \text{Capital Preferente}}$$

7. Utilidades por acción (UA): representa el total de ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

$$\text{UA} = \frac{\text{Utilidades disponibles para Acciones ordinarias}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$

8. Dividendos por acción (DA): ésta representa el monto que se paga a cada accionista al terminar el periodo de operaciones.

$$\text{DA} = \frac{\text{Dividendos Pagados}}{\text{Número de acciones ordinarias vigentes}}$$

Una razón financiera clave que indica si las decisiones de financiamiento de la empresa han sido eficaces, es la razón de pasivo a capital, la cual indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas (Kennedy y Mc Mullen, 1971).

- La perspectiva cliente: para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen (Castellanos, 2012).

La perspectiva de clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que, todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas con una estructura de capital óptima, también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Permite de esta forma:

- Identificar los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir.
- Medir las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados.

- Evaluar las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.
- Traducir la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.
- Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Para analizar si las estrategias enfocadas a la identificación, la captura y la retención de clientes han sido o no fructíferas, se recomienda los siguientes indicadores (Ortiz, 2005):

1. Cuota de mercado por cliente

$$= \frac{\text{Ventas correspondientes a cada cliente}}{\text{Ventas totales}} 100$$

2. Estabilidad de la clientela (E.C).

$$(E.C) = \frac{\text{Tiempo total de vinculos comerciales de total de clientes}}{\text{Numero de clientes}}$$

3. Efectividad de la labor comercial (E.L.C)

$$(E.L.C) = \frac{\text{Nº de visitas con negocios cristalizados}}{\text{Nº de visitas realizadas}} 100$$

4. Desarrollo de la clientela

$$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de cliente año } (x) - \text{N}^\circ \text{ de cliente año } (x-1)}{\text{N}^\circ \text{ cliente año } (x-1)} 100$$

5. Deserción de la clientela (D.C)

$$(D.C) = \frac{\text{Numero de cliente existentes al comenzar (NE) + número de nuevos (NC) clientes durante el periodo} - \text{numero de cliente existentes al culminar el periodo}}{\text{Numero de cliente existentes al comenzar (NE) + número de nuevos (NC) clientes durante el periodo}}$$

6. Índice de deserción de la clientela.

$$= \frac{\text{Numero de clientes desertores}}{\text{NE} + \text{NC}} 100$$

7. Margen de utilidad por cliente (M.U.C)

$$(M.U.C) = \frac{\text{Ventas por clientes} - (\text{costos directos} + \text{costos aplicado})}{\text{Ventas por clientes}}$$

8. Fidelidad de la clientela (F.C)

$$(F.C) = \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes antiguos que sostiene relacion al final del periodo}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes existentes al iniciar el periodo}}$$

- La perspectiva procesos: analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor (Castellanos, 2012).

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de gestión de clientes: la precisión de los rasgos asociados a los clientes que es conveniente conquistar y retener, motiva acciones específicas por parte de la gerencia, al comprender que tales rasgos originan múltiples combinaciones consolidadas tal como se muestra en la figura N° 10(Ortiz, 2005).

Figura N°10. Análisis de los Agentes Económicos que Componen el Mercado

Clientes			Evaluación de perfiles y estrategias previstas en el tratamiento de segmentos de clientes clasificados por sus atributos
EST	SIG	REN	
si	si	Si	Clientes vitales que conviene mantener a toda costa
si	no	No	Imprescindible actuar sobre el problema de la rentabilidad mediante una mezcla que aborde los temas del precio, el servicio y la entrega
si	no	Si	Se requiere desarrollar acciones que llegue a incrementar el volumen de las transacciones comerciales y financieras
si	no	No	Es imperioso emprender actividades que auspicien el mejoramiento de los volumen de negocio y los beneficio financiero
no	si	Si	Como el cliente no encaja con las ventas competitivas, no es preciso proporcionale atención especial
no	si	No	Aunque el tamaño de la compra es importante, el cliente no encaja con las ventas competitivas y no es rentable. Decisión abandonar
no	no	Si	Los beneficio financiero no compensan los esfuerzos asociados con la atención de un cliente que compra poco y no es estratégico
no	no	No	No tiene sentido sostener relaciones comerciales con clientes que no satisfacen ninguna de los atributos. decisión: abandonar

EST: Estrategias SIG: Significativo REN: Rentable

Fuente: Ortiz, Alberto, 2005. Pág. 223.

- Procesos de innovación (difícil de medir).

- Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad: define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta).

Según Ortiz (2005), la imagen de la organización ante sus trabajadores se mide según el tiempo medio de permanencia en ella o de la estabilidad de empleo, de las oportunidades reales de progreso en la organización, de los planes establecidos para atender la capacitación, de los recursos invertidos en programas dirigidos al bienestar social, de los reajustes salariales (éstos deberían garantizar el sostenimiento del poder adquisitivo) y de escalas sustentadas en los rendimientos individuales. Y su evaluación se determina sobre:

- Comparación de curvas salariales.
- Fondos invertidos en programas capacitación.
- Fondos invertidos en programas de bienestar social
- Estimulo de creatividad e innovación.
- Estabilidad laboral.
- Clima labora favorable.
- Oportunidad de progreso laboral calidad y cantidad de servicios proporcionados

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes. Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes

- La perspectiva aprendizaje y crecimiento. El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos indicadores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión. La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva (Castellanos, 2012). Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:
 - Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados): incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.

1. Gestión de capacitación (G.C).

$$G.C = \frac{\text{Recursos financieros y tiempos invertidos en capacitacion}}{\text{Planta efectiva de personal}} * 100$$

2. Efectividad de sugerencias sobre productos y servicio (E.S.P.S)

$$E.S.P.S = \frac{\text{Sugerencias presentadas en desarrollo de productos y servicio}}{\text{Sugerencias traducidas en desarrollo de productos y servicio}} * 100$$

3. Efectividad de la carga laboral (E.C.L)

$$E.C.L = \frac{\text{Sugerencias presentadas en desarrollo de productos y servicio}}{\text{Sugerencias traducidas en desarrollo de productos y servicio}} * 100$$

- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights (marcas registradas) entre otras.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar e imitar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC. Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

En línea general, el *Balanced Scorecard*, es un método para medir las actividades de una organización en términos de su estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño de la organización. Es una herramienta de administración que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados

alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También, es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

4.6. La Estructura Financiera en los Planes Estratégicos de la Universidad Ezequiel Zamora y en la Industria de Impermeabilizantes Impemex.

En el mundo empresarial siempre suceden cosas que, en el futuro, no estaban contempladas en sus objetivos. Sin embargo, en el talento humano está el conseguir minimizar estos factores, planeando adecuadamente las actividades y las necesidades. Se deben tener claras las líneas estratégicas que marcan las actividades. La mejor forma de concretar estas ideas es plasmándolas en una serie de objetivos concretos y alcanzables; que sirven para crear el plan estratégico, que significa la guía para las operaciones diarias en las organizaciones. No obstante, a través de la elaboración del plan estratégico se obtiene el financiamiento necesario para que una organización crezca, o salga de la decadencia. ¿Cuántas veces se tienen ideas brillantes que no se pueden materializar por falta de recursos? o lo que es peor, ¿cuántas veces han fracasado proyectos porque no se habían cuantificado correctamente las necesidades financieras y no se puede hacer frente a las deudas? de ahí, la importancia de un adecuado plan estratégico.

4.6.1. La Estructura Financiera en los Planes Estratégicos de la Universidad Ezequiel Zamora.

La empresa procesadora de granos REUNELLEZ San Carlos, es una organización orientada a la obtención de recursos financieros destinados a suplir las deficiencias presupuestarias de la Universidad Ezequiel Zamora, mediante la prestación de servicios. Durante los últimos nueve años, la empresa ha presentado un flujo financiero deficiente, así como la falta de negocios alternativos que dinamicen sus actividades lucrativas. Es así como se diseñó una estructura metodológica, bajo los principios David (2008), y las perspectivas del cuadro de mando integral, para la mejora de la rentabilidad de la organización, soportado en un concepto estratégico y un diagnóstico interno, aplicando el instrumento FIM-Productividad (2004).

Uno de los aspectos más discutidos en los últimos años a nivel nacional, en el ámbito de la educación superior, está referido a la autonomía de las universidades públicas; impulsada por las continuas crisis presupuestarias que las han aquejado desde siempre, y que exige una utilización del presupuesto más eficiente y una calidad de profesionales mucho más aptos a la realidad del país. Terán (<http://www.scielo.org.net.ve>), señala: “el mayor desafío de la educación superior está referido a la necesidad de insertarse y orientar el cambio de la sociedad, en el aspecto económico y tecnológico”. Para ello, la universidad debe implementar estructuras simples y flexibles en lo académico, científico y profesional así como mecanismos de financiamiento confiable y oportuno, que le permitan mejorar su funcionamiento, pero siempre preservando la autonomía de las instituciones.

En lo que respecta a la autonomía financiera de las instituciones públicas de educación superior, son muchas las propuestas que se han diseñado. Éstas comprenden desde un cobro de matrícula parcial, hasta el autofinanciamiento casi total de la institución, pero quizás una de las más aceptadas y que se ha llevado a la práctica en algunas universidades a nivel nacional, consiste en el denominado “Conocimiento Aplicado” que no es más que la creación de estructuras para la generación de recursos financieros con base en el dominio académico que se desarrolle en la institución, de tal forma de orientarlos al servicio de organizaciones públicas o privadas.

En el caso particular de la UNELLEZ- San Carlos, se logró constituir una empresa beneficiadora de granos (REUNELLEZ-San Carlos S.A.), destinada a la recepción, análisis, secado y almacenamiento de cereales como: Arroz, Sorgo y Maíz. REUNELLEZ inicia sus operaciones en el año 1987, teniendo como objetivo principal generar recursos financieros mediante la prestación de servicios agroindustriales en el ramo cerealero; así como de servir de ente difusor de la imagen

institucional. Desde su fundación, y como normativa principal para su desempeño, la empresa REUNELLEZ – San Carlos S.A. debe realizar aportes financieros a la universidad, por el orden del 20 por ciento del total de sus utilidades netas generadas durante todo el año fiscal, con lo que la universidad intenta paliar sus deficiencias presupuestarias y necesidades inmediatas de liquidez.

Como resultado de la revisión de los estatutos de la empresa y la posterior puesta en práctica del taller de redacción del concepto estratégico, se pudo definir la misión y visión para la empresa REUNELLEZ, San Carlos S.A. proyectada hasta el 2011, quedando definida de la siguiente forma:

- Misión: “Servir como ente generador de recursos financieros por excelencia para la universidad Ezequiel Zamora, a través de actividades productivas de alta rentabilidad, mediante el procesamiento de cereales, teniendo como premisa la calidad en los productos generados con alta tecnología, en función a los requerimientos de nuestros clientes en los Llanos centro Occidentales; brindando de esta forma, la satisfacción de nuestros empleados y proyección institucional a la UNELLEZ.”
- Visión: Consolidaremos nuestra posición en el mercado regional de cereales y extenderemos nuestras actividades a la generación de nuevos productos y servicios orientados a nuestros clientes. Ampliaremos los aportes generados para la universidad a un 25% de las utilidades netas generadas por la empresa y contaremos con un sistema autónomo de administración descentralizado; con lo cual seremos una organización orientada al mercado, promoviendo la aplicación de conocimientos en el área comercial, tecnológica y gerencial. Así mismo asumiremos un sistema automatizado de indicadores que no permita el seguimiento de proyectos de la empresa. Desarrollaremos un portafolio de clientes y proveedores que permitan la colocación de nuestros productos en toda la región,

así como incentivaremos y capacitaremos nuestro personal, a través de planes de desarrollo conjunto con la universidad.

A diferencia de la metodología propuesta por David (2003), con respecto a los nueve componentes principales de una filosofía de gestión, fue necesario alinear el concepto estratégico de la empresa REUNELLEZ San Carlos S.A., con la filosofía existente en la UNELLEZ, universidad a la cual pertenece. Esto debido a que, a pesar de que la empresa es manejada de forma independiente como organismo autónomo, su capital es perteneciente por entero a la universidad, por lo cual debe existir una correspondencia entre la empresa y la institución de educación superior.

Como resultado de la alineación del concepto estratégico se establecieron cuatro elementos novedosos para este tipo de empresas, entre ellos se pueden mencionar: Tipo de clientes, Mercado a cubrir, Productos a ofrecer, y finalmente el auto concepto de la organización; todos ellos necesarios para el éxito de empresas de servicios.

En lo que respecta al diagnóstico de los factores internos de la organización, fueron identificadas cuatro fortalezas y doce debilidades, las cuales se muestran en la Tabla de matriz de evaluación (Cuadro N° 4). En ella se puede apreciar que el total ponderado para la organización es de 2,13, lo cual evidencia una posición débil en cuanto a su desempeño operativo interno.

Cuadro N°4. Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Factores Internos Claves	Valor	Clasificación	Ponderación
Fortalezas	0,04	4	0,16
1. Respaldo institucional de la universidad.			
2. Personal preparado y de calidad.	0,1	4	0,40
3. Vías de acceso.	0,04	3	0,12
4. Infraestructura apta para operación.	0,08	4	0,32
Debilidades	0,1	1	0,1
1. Discontinua operatividad rentable.			
2. Falta de promoción de la empresa.	0,04	2	0,08
3. Manejo administrativo centralizado.	0,05	1	0,05
4. Escasos registros de producción e indicadores de gestión.	0,07	2	0,14
5. Pocos planes de mejoramiento continuo.	0,06	1	0,06
6. Falta de filosofía de gestión.	0,08	1	0,08
7. Falta de planes de inversión a largo plazo.	0,06	2	0,12
8. No existen Dpto. de mercadeo y ventas	0,07	2	0,14
9. No existen grupos gerenciales interfuncionales.	0,04	2	0,08
10. No existen indicadores de gestión por Dpto.	0,06	1	0,06
11. No existe planes en investigación y desarrollo.	0,05	2	0,1
12. No se cuenta con políticas para proveedores ni clientes.	0,06	2	0,12
	1,00		2,13

Fuente: Chaparro y otros (2005). Pág. 4.

Luego de la aplicación de la norma FIM productividad (2004), en su nivel básico de auditoría, en ella se pudo constatar que de las trece áreas propuestas por el instrumento de evaluación, sólo cuatro fueron las pertinentes a someterse al estudio (31% de cumplimiento), por estar claramente identificadas y explícitamente asumidas por la directiva de la organización.

De las fortalezas de mayor ponderación se pueden apreciar las correspondientes a la alta preparación del personal de la empresa y la adecuada infraestructura operativa; esto coincide con lo planteado por Iribarren (<http://www.scielo.org.net.ve>), en su modelo de administración para una extensión universitaria, en el que señala que uno de los factores de menor aprovechamiento en empresas generadoras de recursos en universidades públicas, lo representa la aplicación práctica del conocimiento que en éstas se desarrolla.

En cuanto a las debilidades más resaltantes, estas consistieron en los escasos registros de producción e indicadores de gestión de la empresa, así como una débil estructura en cuanto a las actividades de mercadeo y ventas, manifestando una escasa consolidación de sus actividades y negocios alternativos. De la misma forma, Torres y Torrealba (<http://www.scielo.org.net.ve>) en su propuesta estratégica para una empresa rentable, ha encontrado una fuerte correspondencia entre las actividades de mercadeo y oferta de nuevos productos, con la capacidad de financiamiento y generación de recursos en empresas rentables.

En cuanto al diagnóstico de los factores externos que afectan a la organización, Como lo muestra en el cuadro N° 5, el elemento externo que afecta en mayor grado el desarrollo de la organización, lo representa el carácter temporal de los rubros que sirven de materia prima a la empresa, concentrándose sus ciclos de cosecha en los meses de febrero y septiembre, lo cual afecta de manera significativa el continuo desarrollo de las operaciones de la organización y por ende la generación de recursos. El total ponderado de la evaluación externa, resultó de 1,37 puntos, lo cual indica que la empresa rental no está capitalizando las oportunidades, ni evitando las amenazas externas.

Cuadro N° 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Factores Externos Claves	Valor	Clasificación	Ponderación
Oportunidades	0,1	2	0,2
1. Participación en políticas oficiales con cooperativas, mercados populares, etc.			
2. Desarrollo de Nuevos. Productos y servicios.	0,07	3	0,21
3. Zona de creciente actividad agroindustrial (15%).	0,08	1	0,08
4. Apoyo financiero del gobierno.	0,06	1	0,06
5. Facilidades de créditos de siembra.	0,07	2	0,14
6. Tendencia al cierre de importaciones de rubros agrícolas (8%).	0,06	2	0,12
Amenazas	0,1	1	0,1
1. Políticas oficiales cambiantes			
2. Control de precios.	0,08	1	0,08
3. Temporalidad de los rubros.	0,1	1	0,1
4. Costo de repuestos de maquinarias.	0,06	1	0,06
5. Nuevas empresas competidoras.	0,08	1	0,08
6. Poca fidelidad de clientes	0,07	1	0,07
7. Crecimiento urbano en zona industrial.	0,07	1	0,07
	1,00		1,37

Fuente: Chaparro y otros (2005). Pág. 6.

En esta matriz que se muestra a continuación, se puede observar que la participación de la empresa en las políticas económicas oficiales como cooperativas y mercados populares, representa la oportunidad de mayor importancia relativa que se presenta según el escenario agroindustrial actual. Este mismo resultado lo obtuvieron Torres y Torrealba (<http://www.scielo.org.net.ve>), en el diagnóstico estratégico del mercado de los cereales en el estado Cojedes, en la que los autores destacan la potencialidad de este sector mediante la prestación de servicio en este ramo. Así mismo, lo que representa una buena oportunidad, también es reflejado como una posible amenaza en la matriz de factores externos, ya que, tal como lo señala la

Confederación Nacional de Asociaciones de Productores Agropecuarios (Fedeagro, 2004), existe poca claridad de las políticas de los organismos rectores de la materia, lo cual conducen a cierto grado de incertidumbre en el mercado de los cereales.

En cuanto a la posición de la empresa REUNELLEZ S.A., respecto a organizaciones de igual capacidad operativa en la región, se pudo evidenciar su reducida capacidad competitiva, sobre todo en lo que respecta a la capacidad de almacenamiento, operatividad de la empresa y oferta de nuevos productos y/o servicios. Tal como lo señala Corredor (<http://www.scielo.org.net.ve>), la confiabilidad y la variedad en la oferta, son factores determinantes en el éxito de empresas de servicios.

Las características mostradas por la empresa REUNELLEZ S.A. como resultado del análisis de la matriz competitiva, son equivalentes a los encontrados por Torrealba (<http://www.scielo.org.net.ve>), quien señala que el servicio de acondicionamiento de materias primas destinadas al procesamiento por parte de la agroindustria nacional, debe realizarse con el mayor aporte de valor agregado posible, de manera de traducir este servicio en nuevas opciones de negocios alternativos.

Además, Torres (<http://www.scielo.org.net.ve>), señala que las actividades de acondicionamiento de cereales en el estado Cojedes, ofrece una amplia gama de negocios alternativos por tener un margen de crecimiento estimado del 18% para los próximos 5 años, soportado en una política de restricción de importaciones por parte de los organismos gubernamentales.

Se pudo determinar que las empresas procesadoras de arroz, maíz y sorgo, poseen una capacidad instalada subutilizada en lo concerniente al acondicionamiento de estos cereales de origen regional, lo cual bien puede ser aprovechado para mejorar la calidad y cantidad de estos en favor de la oferta, disponibilidad y comercialización

nacional, además del beneficio socioeconómico derivado del valor agregado de inmediato impacto regional y nacional (ver cuadro N° 6).

Cuadro N° 6 Matriz de Competitiva de la Empresa REUNELLEZ.

Factores de éxito	Valor	REUNELLEZ		PROBALCA		AGROINLLA	
		Clasif	Punto	Clasif	Punto	Clasif	Punto
Personal preparado	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Temporalidad de los rubros	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Operatividad de la empresa	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10
Capacidad de almacenamiento	0,10	1	0,10	3	0,30	2	0,20
Infraestructura de control de producción y control de calidad	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
Filosofía de gestión	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Nuevos productos y servicios	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08
Mercadeo y ventas	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10
Calidad del servicio	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Capacidad de respuesta	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Total	1,00		2,24		2,66		2,12

Fuente: Chaparro y otros (2005). Pág. 8.

El potencial operativo mostrado por la empresa procesadora de granos REUNELLEZ S.A, infiere que existe una gran oportunidad de relanzamiento de esta empresa rental, basado en una estrategia de descentralización gerencial hacia su área de influencia inmediata en la región centroccidental, lo cual constituye una opción altamente viable desde los puntos de vista logístico y operativo.

Las estrategias de acción resultantes del análisis matricial obedecen a una serie única destinadas a la diversificación y mejoramiento de productos y/o servicios ofertados. Estas se señalan a continuación:

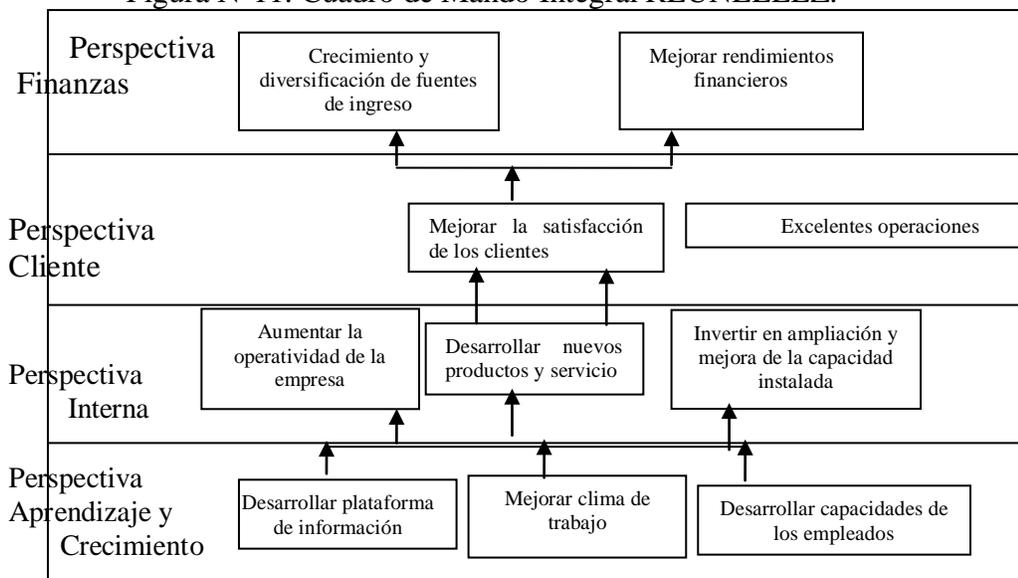
- Desarrollar una línea de producción de alimentos concentrados, en búsqueda de diversificar sus productos y explotar mercados alternativos.

- Insertarse en los programas de desarrollo agrícola del estado, a través del servicio a las cooperativas y mercados de alimentos populares y otros servicios.
- Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del ramo a través de la creación de departamentos de mercadeo y ventas.
- Incursionar en el mercado de siembra y financiamientos de productos agrícolas.

La serie de opciones resultantes, concuerdan con el concepto planteado por Kaplan y Norton (2002), el cual señala que las estrategias destinadas a la diversificación concéntrica, consisten en el mejoramiento o adición de productos o servicios relacionados con las actividades claves de la organización. Esa así como la estrategia más notable, luego de ser evaluada por medio de una matriz comparativa, consistió en la destinada a la participación de la empresa en los programas de desarrollo agrícola del estado; considerando todos los factores internos y externos que pudieran afectar estas decisiones.

En la formulación de la estrategia realizada por REUNELLEZ, se evidencia que en su misión, visión y objetivos está plasmado; generar el mayor rendimiento económico posible para abastecer la deficiencia presupuestada de la Universidad UNELLEZ y el propósito del análisis de los factores tanto internos como externos corresponde a la búsqueda de la estrategia adecuada para incrementar el rendimiento de REUNELLEZ. Además, los indicadores con los cuales fueron evaluado el plan estratégico se basaron en las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*, definidas como se señala en la (figura N°11)

Figura N°11. Cuadro de Mando Integral REUNELLEZ.



Fuente: Chaparro y otros (2005).Pág. 9.

Así mismo, sobre la base de los objetivos definidos se desplegaron los indicadores de gestión, con la cual se pudieron establecer los indicadores tanto de resultado como de proceso, los responsables en el control y seguimiento de cada uno de los indicadores, así como la frecuencia de medición de dichos objetivos.

A continuación, se presentan en forma detallada, los 28 indicadores obtenidos y la manera de calcularlos según cada perspectiva considerada.

- **Perspectiva Financiera:**

- Nuevas fuentes de ingresos. (#)
- % de ingresos por negocios Nuevos.

$$\% \text{ I.N.N} = \frac{\text{Ingresos por negocios nuevos (Bs.)} \times 100}{\text{Ingresos Totales}}$$

- Rendimiento del capital sobre la inversión.

$$R.S.I. = \frac{\text{Utilidad Neta (Bs.)}}{\text{Activos Totales (Bs.)}}$$

- % Crecimiento de las Utilidades.

$$\% \text{ Crecimiento de Utilidades} = \frac{(\text{Utilidades del año (Bs.)} - 1) \times 100}{\text{Utilidades año anterior}}$$

- Aporte anual a la universidad.

$$\text{Aporte anual} = \text{Utilidad Neta año actual} \times 0.20 \text{ (Bs.)}$$

- Perspectiva del Cliente:
 - Estudio de Satisfacción de Clientes (#)
 - Clientes Nuevos (#)
 - % Crecimiento cartera de clientes

$$\% \text{ C.C.C.} = \frac{(\# \text{ Clientes actuales}) - 1 \times 100}{\# \text{ Clientes del año anterior}}$$

- Eficiencia de Entrega

$$\text{Eficiencia de Entrega} = \frac{(\# \text{ Pedidos entregados a tiempo}) \times 100}{\text{Total de pedidos}}$$

- Índice de Precio de Producto

$$I.P = \text{Precio promedio del mercado} - \text{Precio Producto}$$

- Quejas Recibidas (#)
- Sugerencias Implantadas (#)

- Perspectiva Interna:

- Presupuesto Asignado a Inversiones (Bs.)
- Inversión en mejoras y ampliación de capacidad instalada. (Bs.)
- % Cumplimiento de la inversión de capacidad instalada

$$\% \text{ P.M.C.I.} = \frac{\text{Bs. Invertidos en Mejoras} \times 100}{\text{Bs. Asignados a mejoras}}$$

- Proyectos de Inversión Propuestos (#)
- Índice de continuidad.

$$K_0 = \frac{T_{eq}}{T_t}$$

Donde:

T_{eq} = Tiempo efectivo de uso de maquinaria al año.

T_t = Fondo de tiempo total de uso de maquinaria/año.

- Horas- hombre al año (#).
- Crecimiento Producción.

$$\% \text{ Crecimiento Producción} = \frac{(\text{Producción actual. Kg.}) - 1 \times 100}{\text{Producción año anterior}}$$

- Proyectos de Nuevos Productos y Servicios (#)
- Encuestas de Investigación de Mercado (#)
- Productos Nuevos Lanzados al Mercado (#)

23. % de cumplimiento de la norma FIM-Productividad.

- Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento:

- Cursos de Capacitación (#).

- % Empleados con cursos realizados.

$$\% \text{ E.C.R.} = \frac{(\text{Números de empleados con cursos}) \times 100}{\text{Total de Empleados}}$$

- % Empleados con bono de rendimiento.

$$\% \text{ E.B.R.} = \frac{(\text{Empleados con bono de rendimiento}) \times 100}{\text{Total de Empleados}}$$

- Control de avance de plataforma informática. (Tiempo programado)
- Elaboración de base de datos. (Tiempo de elaboración de base de datos)

Con la aplicación del *Balanced Scorecard*, queda en evidencia la relación existente entre la estrategia central de la empresa y sus objetivos. Visto desde cuatro perspectivas, esto permitió definir cinco indicadores financieros, y trece indicadores no financieros detallados de la siguiente forma: Siete indicadores referentes a la satisfacción de los clientes, once enfocados a los procesos operativos internos y cinco destinados al crecimiento y desarrollo del personal de la organización. Todos ellos, enfocados en el aumento de la rentabilidad de la empresa, pero desde áreas operativas diferentes.

Las organizaciones, deben aplicar planes estratégicos destinados a la diversificación de sus procesos, mediante la oferta de nuevos productos o servicios, esto motivado al carácter de disponibilidad temporal que presenta el ramo en que opera, lo cual ejerce una influencia directa en los ingresos percibidos. A pesar de su naturaleza, una organización que obtiene rendimiento no debe definir sus objetivos de crecimiento únicamente enfocados al aspecto financiero de la organización, siendo el principal indicador la rentabilidad que se genera a través de sus actividades. La aplicación de herramientas estratégicas EFI y EFE, que permita evaluar las fuerzas y

debilidades, amenazas y oportunidad más importantes dentro y fuera de las áreas funcionales de una organización, además, que ofrece información relevantes para implementar la estrategia a seguir del cuadro de mando integral, permiten generar un plan estratégico íntegro, que engloba cuatro elementos fundamentales para la empresa a saber: su aprendizaje y su crecimiento, sus clientes, los procesos internos, y sus finanzas, cuyos indicadores derivados constituyen un esfuerzo conjunto, no solo en el área financiera sino en otras áreas de ejecución.

4.6.2. La Estructura Financiera en los Planes Estratégicos en la Industria de Impermeabilizantes (Impemex).

La empresa Impemex S.A de C.V. fabrica y vende impermeabilizantes asfálticos y pinturas, principalmente se pretende atacar la venta al mayoreo para constructoras de vivienda, tiendas de materiales de construcción, ferreterías y supermercados locales. El objetivo de la empresa es lograr que la empresa familiar se dé a conocer como una empresa altamente competitiva vendiendo productos de calidad y logrando un posicionamiento en la mente de los consumidores.

Esta empresa se constituyó el 29 de marzo de 1999, como una sociedad anónima de capital variable conformada por el ingeniero Federico Zorrilla Zorrilla, capitalista mayorista y el licenciado Raúl Pérez Zorrilla. Impemex estuvo en crecimiento hasta el verano del 2000, fecha en que los socio y director del negocio, el ingeniero Federico Zorrilla Zorrilla falleció. Desde ese momento la empresa quedó acéfala reduciendo fuertemente sus operaciones. En los último dos años se observa que los activos corrientes son menores que los pasivos corrientes. Lo cual denota un problema en el capital de trabajo, pues se encuentra con cifras negativas. Por lo tanto la empresa no cuenta con un nivel de solvencia suficiente para hacer frente a sus obligaciones, ni para operar de manera adecuada. La empresa ha recibido la colaboración y apoyo del grupo Zor, este grupo se integra por diferentes empresas

que pertenecen a la familia Zorrilla Zorrilla, todas ellas en el ramo de la construcción. El grupo Zor, dirigido por la Sra. Ma. Antonieta Zorrilla, ha buscado la forma de reactivar el negocio, razón por la cual se realizó el siguiente plan.(<http://www.eumed.net.>)

-

Un punto importante que abordaron y donde se pretendía lograr una ventaja competitiva es que en la ciudad de México, específicamente en Oaxaca no hay ninguna industria que fabrique impermeabilizantes. Aunque todas las empresas que manejan impermeabilizantes y pinturas son grandes empresas a diferencia de Impermex que es una pequeña y mediana empresa (PYME), se considera un buen nicho en el mercado, el cual realizando la campaña correspondiente se pueden lograr resultados favorables para la empresa. La ventaja de Impermex es que elaborando solo dos productos, principalmente el impermeabilizante asfáltico, puede realizar una publicidad que esté centrada en un producto sin crear confusión. Sin descartar la posibilidad de adecuarse a las necesidades del cliente, pues esta empresa cuenta con procesos productivos especiales, para fabricar pintura de tráfico pesado, impermeabilizantes especiales, por mencionar algunos. La ventaja, competitiva de la empresa es que es de Oaxaqueña para Oaxaqueños, y el tener la fabrica en la ciudad de Oaxaca permite que el mercado meta tenga confianza en el producto, en los canales de distribución (los cuáles serán costos muy bajos). El trato directo del mercado meta con los dueños de Impermex permite dar un servicio personalizado, mejor que el de las grandes empresa nacionales, además de mejorar el nivel de confianza.

La venta de las pinturas y los impermeabilizantes es en cubetas de 19 litros y en tambores de 180 litros. Los costos por producir un litro de pintura o de impermeabilizante, se determinó con el programa de costos llamado “Opus”, éste es un programa que muchas de las empresas fabricantes utilizan para determinar el valor

de sus productos. Los costos se muestra en los cuadros siguientes (Cuadros N° 7,8 y 9):

Cuadro N°7.Costo por Producir un Litro de Pintura (Económica).

Costo por producir un litro de pintura (Económica)	
Costo por producir un litro	
	Por litro
Materia Prima	5,21
Mano de Obra	0,86
Equipo	0,26
Costo directo de fabricación	\$ 6,33
Indirecto de manufactura	30% \$ 1,90
Costo de producir un litro	\$ 8,23

Fuente: Zorrilla M., 2003. Pág. 90.

Cuadro N°8.Costo por Producir un Litro de Pintura (fina).

Pintura Vinilica Super Tono (fina)	
Costo por producir un litro	
	Por litro
Materia Prima	16.37
Mano de Obra	0,86
Equipo	0,26
Costo directo de fabricación	\$ 17,49
Indirecto de manufactura	30% \$ 5,25
Costo de producir un litro	\$ 22,74

Fuente: Zorrilla M., 2003. Pág. 91.

Cuadro N°9. Costo por Producir un Litro Asfaltico

Impermeabilizante Asfaltico	
Costo por producir un litro	
	Por litro
Materia Prima	7,02
Mano de Obra	2,67
Costo directo de fabricación	\$ 9,69
Indirecto de manufactura	30% \$ 2,91
Costo de producir un litro	\$ 12,60

Fuente: Zorrilla M., 2003. Pág. 91.

El propósito del plan es dar a conocer las actividades propuestas para alcanzar una rentabilidad apropiada. Además de reunir recursos financieros para las operaciones de la misma, que permitan tener un capital de trabajo positivo para poder operar adecuadamente. Por lo cual, realizaron los siguientes planes estratégicos.

- Plan de mercadotecnia: estudio de mercado, se hizo un análisis y se planteó realizar un estudio de mercado para conocer las fortalezas y debilidades de los productos de Impermex y para determinar una vez obtenidos los resultados el mercado meta, buscando principalmente las ventas al mayoreo para tiendas que venda al menudeo.

El mercado meta que se propone son las constructoras, ferretería, tiendas de materiales de construcción y supermercados de la ciudad de Oaxaca. El diagnóstico FODA sirvió para tomar decisiones en cuanto al producto, tomando en cuenta las fortalezas y las oportunidades y tratando de evitar las debilidades y las amenazas.

- Plan económico y financiero este plan se realizó a través del presupuesto maestro, para determinar que tan rentable y adecuadas son las estrategias mencionadas anteriormente. Además que a través de dicho plan se demostrará por qué es tan

importante tener en todas las empresas un plan de negocios. La empresa realizó el presupuesto como se pretende, en el mes de abril los socios aportaron la cantidad de \$ 200.000,00. Con esta capitalización en abril se comenzó la producción y parte de este dinero servirá para solventar los gastos y los pagos por materias primas debido a la insuficiencia en ventas.

- Presupuesto de ventas; en mayo se inician las ventas y la operación normal de la empresa; este mes tiene gastos especiales por el evento de relaciones públicas para dar a conocer el producto. La política en cuanto al cobro a los clientes es de un crédito del 60% y el restante 40% a 30 días. Las proyecciones de ventas se hicieron tomando en cuenta que los meses de lluvia es cuando más ventas de impermeabilizante se van a tener (cuadro N°10).

Cuadro N°10. Ventas Presupuestadas (2003).

Ventas a distribuidores	Precio de venta litro	abril total	Mayo total	Junio total	Julio total	Agosto total	Septiembre total	Noviembre Total	Diciembre total
Pintura popular	\$ 16	\$ 20,400	\$ 22,800	\$ 22,800	\$20,800	\$ 30,400	\$ 30,400	\$ 30,400	\$ 18,400
Pintura fina	27	38,475	35,100	35,100	32,400	64,125	51,300	58,050	51,300
impermeabilizantes	20	47,500	47,500	51,000	76,000	38,000	19,000	19,000	9,500
Ventas a constructora									
impermeabilizante	19	38,000	38,000	38,000	38,000	38,000	38,000	38,000	38,000
Total		\$ 157,375	\$ 143,400	\$146,900	\$ 167,200	\$ 170,525	\$ 138,700	\$ 145,450	\$ 117,200

Fuente: Zorrilla M., 2003. Pág. 104.

- Presupuesto de producción; el presupuesto de ventas es de suma importancia dentro del presupuesto maestro, pues ya definidas las ventas mensuales, se pueden elaborar los presupuestos de producción de acuerdo a lo que se estima vender y lo que se quiere tener como inventario final. Por consiguiente, los

presupuestos de materia prima y mano de obra ligados con el presupuesto de producción influyen directamente en el presupuesto de costo de ventas (Cuadro N°11).

- Presupuesto de gastos de administración y ventas; en este presupuesto se tomó la cuenta las partidas que afectan la administración como los sueldos de los empleados, la electricidad, la renta, el teléfono, así como también las partidas que van directamente relacionadas con las ventas, como gasolina, las comisiones por ventas, la depreciación del equipo de reparto de las pinturas y los impermeabilizantes, entre otros (Cuadro N°12).
- Estado de resultados: lo que se puede notar en el estado de resultados, al realizar el presupuesto maestro con las cifras proyectadas se va a logra obtener utilidades durante todo los meses de operación, a excepción de Abril que fue un mes de producción sin ventas. En suma las utilidades de cada mes van a arrojar una utilidad en el año 2003 de \$ 45.665,00 cifra que se considera buenas (Cuadro 13).
- Estado de situación Pro-forma: la proyección del estado de situación de cada mes, va mostrando la forma en que la situación de la empresa comienza a mejorar durante cada mes de operación, mostrando al final del año un balance con el capital de trabajo mejorado e indicando que la empresa puede salir adelante (Cuadro N°14).

Cuadro N°11.Presupuesto de Producción en Litros (2003).

	Inventario deseado al final de mes	Ventas durante el mes	Prod. Terminado para el mes	Inventario inicial	Manufact. En el mes
Pintura popular	-				
Marzo	-				
Abril	1.900	-	1,900	-	1.900
Mayo	1.425	1.900	3,325	1.900	1.425
Junio	1.425	1.425	2,850	1.425	1.425
Julio	1.300	1.425	2,725	1.425	1.300
Agosto	1.900	1.300	3,200	1.300	1.900
Septiembre	1.900	1.900	3,800	1.900	1.900
Octubre	1.900	1.900	3,800	1.900	1.900
Noviembre	1.150	1.900	3,050	1.900	1.150
Diciembre	-	1.150	1,150	1.150	-
Pintura fina					
Marzo	-	-	-	-	
Abril	1,425	-	1,425	-	1,425
Mayo	1,300	1,425	2,725	1,425	1,300
Junio	1,300	1,300	2,600	1,300	1,300
Julio	1,200	1,300	2,500	1,300	1,200
Agosto	2,375	1,200	3,575	1,200	2,375
Septiembre	1,900	2,375	4,275	2,375	1,900
Octubre	2,150	1,900	4,050	1,900	2,150
Noviembre	1,900	2,150	4,050	2,150	1,900
Diciembre	-	1,900	1,900	1,900	-
Impermeabilizantes					
Marzo	-	-		-	-
Abril	1,425	-	1,425	-	1,425
Mayo	1,300	1,425	2,725	1,425	1,300
Junio	1,300	1,300	2,600	1,300	1,300
Julio	1,200	1,300	2,500	1,300	1,200
Agosto	2,375	1,200	3,575	1,200	2,375
Septiembre	1,900	2,375	4,275	2,375	1,900
Octubre	2,150	1,900	4,050	1,900	2,150
Noviembre	1,900	2,150	4,050	2,150	1,900
Diciembre	-	1,900	1,900	1,900	

Fuente: Zorrilla M., 2003. Pág. 105.

Cuadro N°12. Presupuesto de Gasto de Administración y Ventas (2003)

	Fijo	Vari able	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost o	Septie mbre	Octure	Novie mbr	Dicie mbr	acumu lado
Gastos de ventas												
Publicidad promoción	3,000		-	15,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Salarios chofer	1,200		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	9,600
Gastos de automóvil	2,000		-	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	16,000
Dep. equip. Transp	195		195	195	195	195	195	195	195	195	195	1,751
Comisión vta		0,03	-	4,631	4,302	4,407	5,016	5,116	4,161	4,364	3,516	35,513
Total			1,395	23,026	10,697	10,802	11,411	11,510	10,556	10,758	9,911	97,113
Gasto admon y salario	6,000		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	48,000
Administrad	3,000		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	24,000
Secretaria	2,500		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	20,000
Papelería	1,000		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	8,000
Renta	250		250	250	250	250	250	250	250	250	250	2,000
Electricidad	700		700	1,472	1,417	1,435	1,536	1,553	1,394	1,427	1,286	11,519
Teléfono	1,000		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	8,000
Limpieza	355		355	355	355	355	355	355	355	355	355	2,838
Dep.equip.co mputado	29		29	29	29	29	29	29	29	29	29	232
Dep. mobiliario	3,000		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	24,000
Gastos diversos	2,000		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	16,000
Honorario contador			19,834	20,606	20,551	20,568	20,670	20,686	20,527	20,561	20,420	161,519
Total de Gastos			21,228	43,631	31,247	31,370	32,080	32,197	31,083	31,319	30,330	263,258

Fuente: Zorrilla M., 2003. Pág. 107

Cuadro N° 13. Estado de Resultados Pro Forma (2003)

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem b	Octubre	Novie mb	Dicie mb	acumulad
Ventas	\$ -	\$ 1544,375	\$ 143,400	\$ 146,900	\$ 167,200	\$ 170,525	\$ 138,700	\$ 145,450	\$ 117,200	\$ 1.183,750
Costo de ventas	-	103,147	96,396	98,601	111,045	118,764	95,997	101,681	83,841	809,471
Utilidad bruta	-	51,228	47,004	48,299	56,155	51,761	42,703	43,769	33,359	374,279
Gasto de admon y vtas	21,228	43,631	31,247	31,370	32,080	32,197	31,083	31,319	30,330	284,486
Costo integral	(300)	191	(54)	(15)	(16)	8	189	269	395	667
Utilidad antes de impuesto	(21,528)	7,788	15,703	16,914	24,059	19,572	11,810	12,719	3,423	90,460
Impuestos y PTU	-	3,115	6,281	6,766	9,624	7,829	4,724	5,088	1,369	44,795
Utilidad neta	(21,528)	4,673	9,488	10,149	14,436	11,743	7,086	7,631	2,054	45,665

Fuente: Zorrilla M., 2003. Pág.108.

Cuadro N°14.Estado de Situación Pro Forma (2003).

	Enero	Febreo	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem bre	Octubre	Noviem bre	Diciemb re
Activos	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Caja	10,789	10,789	10,789	10,789	10,789	10,789	10,789	10,789	10,789	10,789	10,789	10,774
Banco	29,027	29,027	29,027	112,188	62,696	75,713	73,895	75,083	108,386	124,558	147,567	191,841
Clientes	200,697	-	-	-	61,750	57,360	58,760	66,880	68,210	55,480	58,180	46,847
Deudores diversos	687,807	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	48,517	-	-	102,283	95,532	97,736	110,180	117,899	95,132	100,816	82,977	50,7
Otras Cuentas por cobrar	115,047	115,047	115,047	115,047	115,047	115,047	115,047	115,047	115,047	115,047	11,047	115,0
Propiedad planta y equipo	338,374	338,374	338,374	338,374	338,374	338,374	338,374	338,374	338,374	338,374	338,374	338,374
Equipo de comunicaci ón	4,174	4,174	4,174	4,174	4,174	4,174	4,174	4,174	4,174	4,174	4,174	4,174
Equipo de computo	14,110	14,110	14,110	14,110	14,110	14,110	14,110	14,110	14,110	14,110	14,110	14,110
Dep. acum. de P.P.E.	(53,470)	(53,470)	(53,470)	(54,048)	(54,757)	(55,465)	(56,115)	(57,227)	(58,215)	(59,268)	(60,060)	(60,473)
Dep. acum. E. De comunic.	(9,548)	(9,548)	(9,548)	(9,548)	(9,903)	(10,258)	(10,613)	(10,967)	(11,322)	(11,677)	(12,032)	(12,340)

Continuación del cuadro N° 14

Mobilia. y equipo de ofi.	3,477	3,477	3,477	3,477	3,448	3,448	3,448	3,448	3,448	3,448	3,448	3,448
Dep. acum. Equi comuni	(290)	(290)	(290)	(290)	(290)	(319)	(348)	(377)	(406)	(435)	(464)	(480)
Eq. De transp.	112,087	112,087	112,087	112,087	112,087	112,087	112,087	112,087	112,087	112,087	112,087	112,087
Depr. Acum. Transp.	(49,038)	(49,038)	(49,038)	(49,038)	(49,233)	(49,427)	(49,622)	(49,816)	(50,011)	(50,206)	(50,400)	(50,508)
Activo Fijo	359,875	359,875	359,875	359,875	358,011	356,724	355,495	353,806	352,239	350,608	349,237	348,200
Total activos	1.451,759	514,738	514,738	700,182	703,824	713,369	724,166	739,504	749,803	757,298	763,796	763,650
Pasivo y Capital												
Proveedores	727,937	-	-	6,394	5,942	6,065	6,714	7,616	6,171	6,581	5,447	3,278
Otros pasivos corrient.	188,481	188,481	188,481	188,481	188,481	188,481	188,481	188,481	188,481	188,481	188,481	188,481
Iva pendiente por pag.	8,449	8,449	8,449	8,449	8,449	8,449	8,449	8,449	8,449	8,449,449		8,448
Pasivo corrient	924,867	196,930	196,930	203,324	202,871	202,994	203,643	204,546	203,101	203,510	202,377	200,155
Pasivo a larg. Plazo												
Acreedores diversos	507,824	298,740	298,740	298,740	298,740	298,740	298,740	298,740	298,740	298,740	298,740	298,740
Total Pasivos	1432,690	495,670	495,670	502,064	501,611	501,734	502,383	503,2886	501,841	502,250	501,117	498,8
Capital social	50,000	50,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Resultado del ejerc.	(37,976)	-	-	(21,528)	4,672	9,422	10,149	14,436	11,743	7,086	7,631	2,046
Result acumulad.	-	-	-	-	(21,528)	(16,856)	(7,434)	2,715	17,150	28,894	35,980	43,805
Result. Del ejerc. anterir	7,044	(30,932)	(30,932)	(30,932)	(30,932)	(30,932)	(30,932)	(30,932)	(30,932)	(30,932)	(30,932)	(30,932)
Capital	19,068	19,068	19,068	197,540	202,213	211,634	221,783	236,219	247,962	255,048	262,679	164,740
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	1.451,759	514,738	514,738	699,604	703,824	713,369	724,166	739,504	749,803	757,298	763,796	763,650

Fuente: Zorrilla M., 2003. Pág. 109.

- Estado de flujo de efectivo: demuestra efectivamente la cantidad de dinero que ingresa y que egresa durante cada mes, sin tomar en cuenta las cantidades devengadas o las partidas que no responden a un movimiento de efectivo como las depreciaciones. A través de este estado se puede observar que, en los

primeros meses hay un flujo de efectivo negativo que se absorbe con la aportación de los socios en el mes de abril, pero a partir de junio a excepción de julio todos los meses hasta diciembre obtienen flujos positivos provenientes de las operaciones (Cuadro N°15).

Cuadro N°15. Flujos de Efectivo (2003).

		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubr	Novie	Dicie
Caja Inicial		\$ 39,816	\$ 24,741	\$ 24,225	\$ 29,492	\$ 27,836	\$ 24,290	\$ 21,345	\$ 21,560	\$ 1
Inversiones		-	98,236	49,260	57,010	56,848	61,583	97,830	113,787	13
Ingreso		-	92,625	86,040	88,140	100,320	102,315	83,220	87,270	7
Ventas al contado	60%	-	-	61,750	57,360	58,760	66,880	68,210	55,480	5
Cuentas Intereses Corto plazo por cobrar	40%	-	491	246	285	284	308	489	569	
Total Ingreso	0,005	-	93,116	148,036	145,785	159,364	169,503	151,919	143,319	12
Egresos										
Mano de obra directa		\$14,541	\$ 14,025	\$ 14,492	\$ 17,636	\$ 14,090	\$ 11,145	\$ 11,360	\$ 9,231	\$-
+Indirecto		23,803	22,245	22,754	25,626	27,407	22,153	23,465	19,348	1
Pagos materia prima		57,545	53,476	54,582	60,420	68,540	55,540	59,223	49,022	
Cuentas por pagar		-	6,394	5,942	6,065	6,713	7,616	6,171	6,580	
Gastos admon y vtas		20,650	43,053	30,669	30,792	31,502	31,618	30,505	30,741	2
Impuestos	40%	-	3,115	6,281	6,766	9,624	7,829	4,724	5,088	
Gastos financieros		300	300	300	300	300	300	300	300	
Total Egreso		116,839	142,608	135,019	147,603	158,176	136,200	135,747	120,310	
Ingreso- egreso		(116,839)	(49,492)	13,017	(1,818)	1,189	33,303	16,172	23,009	8
Caja inicial mas ingreso		(77,023)	73,485	86,502	84,684	85,872	119,175	135,347	158,356	23
Aumento de capital		200,000								
Necesidad de Efectivo										
Inversiones		98,236	49,260	57,010	56,848	61,583	97,830	113,787	138,924	22
Caja Final	Nomina 100%	24,741	24,225	29,492	27,8362	24,290	21,345	21,560	19,4311	1

Fuente: Zorrilla M., 2003. Pág. 110.

El sistema presupuestario pro forma es una herramienta importante con que cuenta la administración moderna para alcanzar objetivos planeados. Decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese a la baja de nivel que presentan las utilidades de la empresa está expuesta al fracaso. Los presupuestos de efectivo y los estados pro forma son útiles no sólo para la planeación estratégica interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros, ya que, los estados financieros pro forma muestran los niveles anticipados de ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y capital social, permitiendo, de esta forma, concentrarse en futuras acciones o estrategias que permitan a la organización levantarse y alcanzar el éxito.

CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación, relacionada con la estructura financiera en el plan estratégico de las organizaciones, se plantean las siguientes conclusiones:

- Los elementos internos de la estructura financiera (cuantitativos, cualitativos), permiten darle valor a los planes estratégicos diseñados para aumentar la rentabilidad de la organización. Estos elementos proporcionan información global a lo interno de lo que posee la organización, y ayudan a que los planes estratégicos se tracen con el objetivo de poder incrementar la utilidad, proporcionar solvencia y liquidez, eficiencia en el trabajo, entre otros.
- Los elementos externos de la estructura financiera, proporcionan información relevante que influyen a corto y largo plazo en un plan estratégico, consiguiendo beneficio o desequilibrio en las acciones internas de la organización. Estos elementos influyen significativamente en los planes estratégico, ya que, le permite escoger la fuente óptima para financiar el plan, también suministran información relacionadas con los competidores y el mercado en el cual opera.
- La alineación de los elementos de la formulación en un plan estratégico con la estructura financiera, permite que la misión, visión, objetivos, estrategias y valores; se diseñen para conseguir la maximización de la rentabilidad. Los objetivos, se trazan con el fin de aumentar la rentabilidad, de conseguir que las actividades financieras se ejecuten con eficiencia, proporcionar mayor participación en el mercado, incrementar el capital de trabajo, entre otros. Y que se pueda escoger la estrategia pertinente de inversión, crecimiento financiero, competencia y las dirigidas al talento humano.
- La implantación con éxito del plan estratégico, demanda, en gran parte, recursos financieros. Los recursos se visualizan en la estructura financiera que posee la organización; para ello, la escogencia de la fuente óptima de financiamiento;

resulta importante, como: la venta de acciones o bonos, prestaciones, inyección de capital, esto conlleva a tomar decisiones. Y la mejor forma de decidir cuál es el medio más idóneo para obtener recursos son la decisión de financiamiento de inversión de capital de trabajo.

- Las razones como elementos cuantitativos de la estructura financiera, permiten que el plan estratégico sea evaluado en términos financieros (utilidad, liquidez, apalancamiento, capital de trabajo, solvencia, entre otros). Miden eficientemente cómo se encuentra una organización financieramente. Pero, no es recomendable, el uso único de ellas, puesto que las estrategias también se basan en estudios tanto internos como externos a la organización. El *Balanced Scorecard* como una herramienta para evaluar la estrategia, resulta más beneficioso, ya que permite medir a la organización en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, considerando no solo lo interno, si no también lo externo, lo financiero y lo no financiero.
- La empresa REUNELLEZ al realizar su plan estratégico, encontró fallas, tanto en el aspecto interno como externo, que le impedían conseguir equilibrio financiero. Esta organización al poner en práctica varias estrategias, pudo constatar que existía una gran oportunidad de relanzamiento de la empresa rental y cuyas estrategias a implementar obedecen a la diversificación y mejoramiento de los productos y servicios ofertados para afianzarse en el mercado que se encontraba. No obstante, también se evidenció oportunidades y fortalezas que permitirían conseguir sus fines deseados como: desarrollar nuevos productos y servicios y la facilidad de conseguir el crédito.
- En el plan estratégico formulado e implantado por Impermex S.A, se evidenció que esta organización tomó en consideración sus estados financieros, permitiendo anticiparse a las necesidades de efectivo y su correcta aplicación para mejorar el rendimiento y la máxima seguridad financiera; por consiguiente, estos estados financieros, se encuentran en la estructura financiera de la organización y es de

gran ayuda su utilización, puesto que la optima proyección de los estados financieros permiten, el levantamiento y el éxito de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (1999). **Proyecto de investigación. Guías para su elaboración.** Editorial Episteme: Caracas- Venezuela.
- Arias, F. (2006). **Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** Editorial Episteme: Caracas- Venezuela.
- Brooking, A. (1997). **El capital intelectual.** Editorial Paidós Ibérica: España.
- Conso, P. (1997). **La gestión financiera de la empresa.** Editorial Hispano Europea: Barcelona-España.
- Chiavenato, I. (1994). **Planeación estratégica.** Mc. Graw-Hill Interamericana, Santa fe de Bogotá: Colombia.
- Chiavenato, I. (2003). **Administración de recursos humanos.** Mc. Graw-Hill Interamericana, Santa fe de Bogotá: Colombia.
- David F. (2003). **Concepto de administración estratégica.** Pearson Educación: México.
- Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). **Dirección estratégica.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana: México.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). **El Capital intelectual.** Editorial Norma: Colombia.

- Elkins (1986). **Administración y gerencia**. Sistema Técnico de Edición: México.
- Esteves, J. (1996). **Diccionario razonado de economía**. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Venezuela.
- Francés, A. (2006). **Estrategia y planes para la empresa**. Ediciones IESA: México.
- García, E. y Velazco, M. (2008). **Planificación estratégica. Teoría y práctica**. Editorial Trillas: México.
- Garzón, F. (2003). **Bioética. Manual interactivo**. (2ª ed.). Panamericana editorial Ltda.: Colombia.
- Goldhaber. G. (1994). **Comunicación organizacional**. (6a ed.). Diana: México.
- Goodstein, L., Timothy M., Nollan y Pfeiffer W. (1997) **Planeación estratégica aplicada**. Mc.Graw Hill: Colombia
- Guítela G. y Aguilar E. (2000). **Planificación y administración**. Editorial. Trillas: México.
- Heinrich, Hein (1994). **El Análisis cuantitativo en las decisiones administrativas** Editorial. Prentice-Hall Hispanoamérica: México
- Hill Ch. W. y Gareth J.R. (2004). **Administración estratégica**. McGraw, Hill: México.

- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). **Cuadro de mando integral**. Ediciones Gestión 2000. (2a edición): España
- Kennedy y Mc Mullen, 1971). **Estados financieros. Forma, análisis e interpretación**. Editorial Hispano-Americana: México.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004).**Administración**. (7ª ed.).Mc Graw Hill: México.
- Marzón O., Aguilá (2003). **Finanzas: de la planificación a largo plazo**.Editorial Liberdupex: Barcelona
- Ogliastri. Enrique (1997). **Manual de planeación estratégica**. Tercer Mundo: Colombia.
- Ortega, A. (2008) **Planeación financiera estratégica**. Editorial McGraw-Hill: México.
- Ortiz, A. (2005) **Gerencia financiera y diagnóstico estratégico**. Editorial McGraw-Hill: Colombia.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración**. (6ª ed.). Pearson Educación: México.
- Sabino, Carlos. (2007). **Proceso de investigación**. Venezuela. Editorial Panapo de Venezuela, C.A.
- Scott B., Brigham (2001). **Fundamentos de administración financiera**. (12.ed). Mc.Graw Hill: México

- Serna, H. (1999). **Gerencia estratégica: Planeación y gestión – Teoría y metodología.** (3ªed.) Editores LTDA: Colombia.
- Steiner G. A (1986). **Planeación estratégica.** CONTINENTAL: México.
- Stewart, T (1998) **La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual.**
Editorial Granica: Argentina
- Stoner, J. y Freeman E. (1994). **Administración.** (5ª ed.). Prentice Hall: México.
- Tamayo y Tamayo. (1991). **El proceso de la investigación científica.** (4ta. ed.).
México. Editorial Limusa, S.A de C.V.
- Thompson y Strickland. (2004). **Administración estratégica. Textos y casos.**
Décimo tercera edición. Editorial Mc Gran Hill: México.
- Valiente Uría (1997). **Análisis de los estados financieros.** Mc. Graw Hill: España
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (1994) **Fundamentos de administración financiera.**
Editorial Prentice-Hall: México.
- Welsh, Glenn A., Hitton Ronal (1990). **Presupuestos: planificación y control de utilidad.** Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana: Mexico
- Weston, J. y Brigham E. (1993) **Fundamentos de administración financiera.**
Editorial McGraw-Hill: México.
- Weston, J. y Copeland T. (1995). **Finanzas en administración.** Editorial McGraw Hill: México.

Normas:

Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 38). **Activos intangibles**

Trabajos Académicos

Andarcia, L. y Márquez, J. (2009). **Gerencia estratégica financiera en las organizaciones.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Alonso, C. y Díaz, I. (2009). **La ética en los planes estratégicos.** Trabajo de Grado no publicado Universidad de Oriente. Cumaná - Venezuela.

Betancourt, H. y Moreno, M. (2009). **Análisis estratégico financiero en las organizaciones.** Trabajo de Grado no publicado Universidad de Oriente. Cumaná – Venezuela.

Malavé, E. (2001). **Planeación estratégica para la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT).** Trabajo de Ascenso. Universidad de Oriente. Venezuela.

Navas, A y Ortiz, R. (2009). **Plan estratégico para la contraloría interna del.** Trabajo de Grado no publicado Universidad de Oriente. Cumaná – Venezuela.

Velásquez, C. (2006). **La investigación científica en ciencias administrativas y contables.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente. Cumaná- Venezuela.

Otros Documentos

Coordinación de la Sub Área de Análisis de los Estados Financieros de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. (2005). Unidad I. **Fundamentos de análisis de los estados financieros.** Cumaná- Venezuela.

Lozano, A. (2009). **La valuación empresarial en la perspectiva de la intangibilidad del capital.** Universidad Central de Venezuela. Caracas-Venezuela.

Sitios web

Ariel, E., Rodríguez, A. y Torre, F. (27/04/2012). **Efectos medio ambientales.** Disponible en: <http://www.bibadm.ucla.edu.ve>

Campos, D. (2003). **Plan de marketing y estudio de viabilidad financiera para la ampliación y modernización de los servicios a la “Sala de belleza Rossy.** Veracruz- México. Disponible en: <http://www.eumed.net>.

Castellanos, L.(30/04/2012). **Implementación de un plan estratégico.** Disponible en <http://www.monografía.com>.

Chaparro, L., Suárez, M., García, T. y Durán, L. (2008). **Plan estratégico gerencial para empresas rentables en universidades públicas. Caso: REUNELLEZ.** Disponible en: <http://www.scielo.org.net.ve>

Chiavenato, I. (20/03/12). **Comportamiento organizacional.** Disponible en: <http://www.google.com>.

Florencio, D. y Dávila, L. (12/01/2012). **Instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP)**. Disponible en <http://www.iiap.or.pe>.

Gutiérrez, K. (29/02/2012). **Análisis financiero**. Disponibles en: <http://www.monografías.com>.

Zorrilla, M. (2003). **Implementación de un plan estratégico en la industria de impermeabilizantes y pinturas ubicada en la ciudad de Oaxaca**. México. Disponible en: <http://www.eumed.net>.

Otras bibliografías consultadas

Biernman, H. (1984). **Planeación financiera estratégica**, Continental S.A.: México.

David, F. (2008). **Concepto de administración estratégica**. Pearson Educación: México.

Diez E., García J., F Martin y R. Periañez (2001). **Administración y dirección**. Mc Graw Hill: España.

Gitman, L. (2003). **Principios de administración financiera**. Editorial Pearson Educación: México.

Otras Páginas Web Consultadas

<http://www.antiguo.itson.mx>.
<http://www.datanalisis.com>.
<http://www.definicion.org>.
[http://www.definicion.org/Estructura Financiera](http://www.definicion.org/EstructuraFinanciera).
<http://www.economicasunp.edu.ar>.
<http://www.EmprendedorEnRed.com>.
<http://www.eumed.net/libros>.
<http://www.geopolis.com>.
<http://www.gerencia.com>.
<http://www.gestiondelconocimiento.com>.
<http://www.gestiopolis.com>.
<http://www.google.com>.
<http://www.iberglobal.com>.
<http://www.iiap.org>.
<http://www.jlsomagar.files.wordpress.com>.
<http://www.mitecnologico.com>.
<http://www.monografias.com>.
<http://www.mujerdeempresas.com>.
<http://www.myownbusiness.org>.
<http://www.sistemas.itlp.edu.mx>.
<http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa>.
<http://www.wikipedia.com>.

HOJA DE METADATO

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	LA ESTRUCTURA FINANCIERA EN EL PLAN ESTRATEGICO DE LAS ORGANIZACIONES
Subtítulo	

Autor

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Lara Ramírez, Ronald Antonio	CVLAC	17.911.277
	e-mail	Lararonald22@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Organización, Planes estratégicos y Estructura financiera.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Resumen

Las organizaciones para lograr un nivel de efectividad y eficiencia en las actividades cotidiana, deben elaborar y ejecutar un plan estratégico, el cual le permita ayudar a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus capacidades y limitaciones. Éste constituye una guía para que los gerentes, tomen en consideración las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, así como también aquellos elementos financieros y no financieros que están contemplados en la estructura financiera de las organizaciones. La estructura juega un papel importante en los planes estratégicos, puesto que en ella se ven reflejado los recursos financieros y no financiero que dispone la empresa y los dueños de dichos recursos (acreedores, accionista). El objetivo de esta investigación consistió en analizar los elementos de la estructura financiera considerados en el plan estratégico de las organizaciones, para lo cual, se requirió de un estudio documental, de nivel descriptivo, evidenciándose que al optimizar los recursos financieros y no financieros con que cuenta la organización se puede alcanzar el éxito de la misma y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2012	23	04
------	----	----

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS-Planes estrategico.DOC	Application/word

Alcance:

Espacial: NACIONAL

Temporal: TEMPORAL

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en administración

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIADO

Área de Estudio: Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE SISTEMA DE BIBLIOTECA	RECIBIDO POR <i>[Firma]</i>
FECHA 5/8/09 HORA 5:30	JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO Secretario

Cordialmente,

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : "los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización".



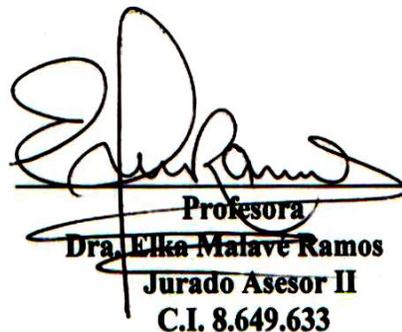
Ronald Antonio, Lara Ramírez

C.I.17.911.277

Autor



**Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor I
C.I. 5.706.787**



**Profesora
Dra. Elka Matavé Ramos
Jurado Asesor II
C.I. 8.649.633**