



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LAS ORGANIZACIONES**

Asesoras:  
Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
MSc. Elka Malavé

Autores:  
Bra. Heliannys V. Betancourt M.  
C.I 17747241  
Br. Meiker R. Moreno  
C.I 17791414

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

Cumaná, abril de 2009



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LAS ORGANIZACIONES

### AUTORES

**Bra. Heliannys V. Betancourt M.**

**C.I: 17747241.**

**Br. Meiker R. Moreno**

**C.I: 17791414.**

### 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 03 días del mes de abril de 2009

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

Profesora  
MSc. Elka Malavé Ramos  
Jurado Asesor  
C.I. 8.649.633

## ÍNDICE.

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE CUADROS. ....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION</b>	<b>4</b>
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. ....	4
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación. ....	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación. ....	11
1.1.2.1 Objetivo General. ....	11
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación. ....	12
1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	13
1.2.1 Nivel de la Investigación.....	13
1.2.2 Tipo de Investigación.....	14
1.2.3 Población y Muestra.....	14
1.2.4 Técnicas Estratégicas y Procedimientos para la Recolección, Análisis Interpretación y Presentación de la Información. ....	15
<b>CAPÍTULO II ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 ESTRATEGIAS. ....	16
2.1.1 Clasificación de las Estrategias.....	18
2.1.2 Niveles de Estrategia.....	21

2.2 PROCESO ESTRATÉGICO.....	22
2.2.1 Planificación Estratégica.....	22
2.2.2 Implementación de Estrategias.....	29
2.2.3 Evaluación de las Estrategias.....	30
2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	31
2.3.1 Herramientas o Modelos de Análisis Estratégico.....	37
<b>CAPÍTULO III ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO.....</b>	<b>57</b>
3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO.....	57
3.2 ELEMENTOS INTERNOS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO.....	59
3.2.1 Elementos Financieros.....	59
3.2.1.1 Análisis de los Estados Financieros.....	59
3.2.1.2 Capital de Trabajo.....	63
3.2.1.3 Las Razones Financieras.....	65
3.2.1.4 Análisis de Porcentaje.....	71
3.2.1.5 Análisis de Tendencias.....	72
3.2.1.6 El Modelo DuPont.....	73
3.2.1.7 Análisis de los Proyectos de Inversión.....	74
3.2.1.8 Punto de Equilibrio.....	75
3.2.1.9 Riesgo y Rendimiento.....	79
3.2.1.10 Apalancamiento Operativo:.....	84
3.2.1.11 Apalancamiento Financiero.....	85
3.2.1.12 Costo de Capital y Estructura de Capital.....	86
3.2.1.13 Presupuesto.....	94
3.2.2 Elementos no Financieros.....	96
3.2.2.1 Capital Intelectual.....	96
3.2.2.2 Plusvalía.....	100
3.3 ELEMENTOS EXTERNOS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO.....	101
3.3.1 Elementos Económicos.....	102

3.3.2 Elementos Políticos y Legales. ....	108
3.3.3 Elementos Sociales y Culturales. ....	115
3.3.4 Elementos Competitivos. ....	117
3.3.5 Elementos Geográficos. ....	117
3.4 FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LAS ORGANIZACIONES. ....	118
3.5 IMPORTANCIA DE LA REALIZACIÓN DE UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO DENTRO EN LAS ORGANIZACIONES. ....	122
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>126</b>

## **DEDICATORIA**

**Ten fe y cree, porque todo es posible.**

Quiero dedicar este trabajo de investigación a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido con el mismo, también a esos seres que han creído en mí, que me han apoyado incondicionalmente.

### ***GRACIAS A TODOS:***

En primer lugar a DIOS y mi señor JESUCRISTO que llenan de esperanza mi vida.

A Ligia Moreno, por ser mi madre, el ser que me ha dado la vida; por ser mi amiga, gracias por los consejos, palabras de aliento, y por el cariño y apoyo que siempre me has dado ciegamente, por la confianza que todo el tiempo me has brindado; por ser mi todo. *Te quiero*

A todos mis hermanos, en especial a Verónica (María), por ser como otra madre para mí, te quiero hermana gracias por el cariño y apoyo, también, le dedico este trabajo a tu esposo, por ser una excelente persona para conmigo y toda nuestra familia, gracias Luis.

A mis abuelas, Rosa María (Q.E.P.D) y Petra que dios te bendiga y siga dándote fuerzas y vida un beso. A mi tía Belkis y mi tío Humberto que siempre están pendientes de mí. Gracias.

A mi madrina Clara Valencia, por el apoyo brindado te quiero madrina, también se lo dedico María Eugenia y Claribel que son unas hermanas para mí, un

beso y un abrazo.

A mis hermanos menores, Neudis, Javier, Solanys y el pequeño Neo, querer es poder hermanos. También, se lo dedico a mis sobrinos.

A mis amig@s de adolescencia y compañeros de liceo, a quienes siempre recuerdo con simpatía y emoción: Omar, Yasniel, Emilio, ambos José Leonardo, Harry, Ronald, iraldo, Aurimar, Karina, Raisi, Eliza, Elis, Diana, Yusmarvis, Isaudim, salas, José Luis, y la colonia tovar. Les dedico este trabajo por haber formado parte de una etapa inolvidable en mi vida.

A mis amigos y actuales compañeros de estudios: Aurimar, Johan, Karen, Carlos e Idalxis, Yarineth, y el que se me olvido escribir ruego me disculpe, gracias a todos por tantos momentos agradables que hemos compartidos y en especial a Heliannys mi compañera de investigación.

No podría olvidarme de mis panas, amigos y compañeros de residencia con los cuales he compartido muchos años: Vidal, Abel, Tomas, Rafael, Manuel, Luisillo, Harry, Miguel Eduardo, Eduar, maria, Don Miguel y Daniel (el cusurro), tambien, los ya graduados y por esa razón nos abandonaron jajaja, Erickson y Maibis. Siempre los recordare a todos.

Para finalizar, no Podría olvidarme de una persona que con mucho esfuerzo, sacrificio y convicción ha alcanzado una por una las metas que se ha fijado en su vida y esa persona especial es: YO. Espero que este sea el primer trabajo de muchos por realizar y la primera de muchas metas por conseguir.

Meiker Moreno.

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser mi guía en este camino al que llamamos vida.

A mi madre Danys Marcano quien me regalo la vida y toda su dedicación por eso mamá hoy yo te dedico esta alegría TE AMO ERES LA MEJOR MADRE DEL MUNDO. Este logro es de las dos y tú más que nadie mereces que te dedique este logro. TE AMO.

A mi padre Héctor Betancourt quien me regalo su cariño y su atención y por siempre estar allí para apoyarme TE AMO PAPÁ y estoy orgullosa de ser tu hija por eso te dedico este triunfo para retribuirte un poco de esa alegría.

A mis abuelos y abuelas Eladio (Q.E.P.D), Venicia, por que siempre que puede me brinda su cariño y apoyo y Julián Daniel y Rosario abuelos ustedes para mi son mis segundos padre y madre respectivamente y se merecen tanto esta dedicatoria como mis padres. A ustedes también los amo

A mis hermanos Héctor Antonio y Helaine Andreina como motivación de que si se puede lograr los AMO le doy gracias a Dios por tenerlos.

Heliannys V. Betancourt. M.

## **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 y amigos por todos los momentos de dicha que hemos pasado: Idalxis, Carlos, Hidelmarys, Karen, Roos, Yarineth, Aurimar, Johan y Heliannys, les deseo éxito a todos y cuando nos volvamos a ver espero que todo sea mejor. A mis compañeros de las alternativas de grado, agradecido solamente de compartir con ustedes. Y que el éxito los acompañe siempre

A la Dra. Damaris Zerpa y la MSc. Elka Malavé, por asesorarnos en la realización de este trabajo, y también por compartir sus conocimientos con nosotros. De corazón muchas gracias.

Agradecido eternamente, del personal de la Radio 89X, por brindarme su apoyo y cariño, mis amigos: Armando López, Cd Rodríguez, José Manuel Romero (Cheo), Robinson Rivas, Cesar José, Wilfran (Chuky), Carlos, Karine, Omaira, Alejandra. Éxito para todos, nunca cambien... y como dice el slogan de la emisora “la X radio como tú”...

Meiker Moreno

## **AGRADECIMIENTOS.**

A Dios quien me dio la salud, la sabiduría y la fortaleza necesaria para lograr esta meta.

A mis padres y hermanos, por apoyarme y ayudarme a lograr mis objetivos.

A mis abuelos y abuelas Rosario, Daniel, Venicia y Eladio (Q.E.P.D).

A mis tíos y tías, por el apoyo que me dieron especialmente a Betsy Marcano y Neridia Frontado por que me apoyaron en los momentos que más necesite.

A la Universidad de Oriente, especialmente al Núcleo de Sucre por darme la oportunidad de formarme como profesional en sus instalaciones.

A los profesores de la Escuela de Administración, en especial a las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé quienes me dejaron una gran enseñanza no solo profesional sino como persona mientras desarrollamos el curso especial de grado mil gracias.

A mis compañeros de clase Johan, Karen, Aurimar, Carlos, Idalxis, Hidelmarys, Meiker y todos aquellos con quien tuve el placer de compartir en esta etapa de mi vida

A mi compañero de tesis Meiker Moreno, porque ayudó a ser posible este trabajo. Mil gracias y te deseo mucho éxito.

A mis amigos de Puerto Ordaz, quienes creyeron en mí desde un principio

gracias de todo corazón.

A todas aquellas personas que contribuyeron de una u otra manera hacer posible esta investigación.

Heliannys V Betancourt M.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA N° 1: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA. ....	29
FIGURA N° 2. MATRIZ DOFA. ....	39
FIGURA N° 3. MATRIZ DE PORTAFOLIOS (BCG). ....	41
FIGURA N° 4. MATRIZ DE PRODUCTOS/MERCADOS. ....	42
FIGURA N° 5. MODELO DE PORTER. ....	43
FIGURA N° 6. CADENA DE VALORES. ....	53
FIGURA N° 6: PUNTO DE EQUILIBRIO. ....	77

## **LISTA DE CUADROS.**

CUADRO N° 1: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE). .....	48
CUADRO N° 2: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI). .....	50



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

## **ANALISIS ESTRATEGICO FINANCIERO EN LAS ORGANIZACIONES**

AUTORES:

Moreno, Meiker R. C.I: 17.791.414  
Betancourt M., Heliannys V. C.I: 17.747.241

### **RESUMEN**

Las organizaciones han hecho determinación y uso de estrategias como herramientas para alcanzar sus objetivos y minimizar el impacto de los cambios que las afectan y maximizar los que las favorecen, ya que las empresas son sistemas abiertos y no actúan aisladamente del entorno. Éstas cuentan con una serie de recursos, entre otros: recursos humanos, operativos, tecnológicos y financieros, siendo éstos últimos, manejados a través de la contabilidad y las finanzas y evaluados por medio de indicadores sobre rentabilidad, solvencia y liquidez de la empresa. Asimismo, la evaluación de los hechos financieros se realiza tomando en cuenta los elementos internos, mostrando a través de un análisis, la situación financiera de una entidad un momento determinado y planificar con base a los resultados obtenidos, sobre el futuro financiero de la misma. Sin embargo, dicho análisis no toma en cuenta los elementos no financieros que generan valor a la organización, entre estos, el capital intelectual. De allí que, el objetivo de esta investigación es reflexionar sobre los elementos del análisis estratégico financiero que permite la sostenibilidad de las organizaciones, por medio de una investigación documental a nivel descriptivo. Encontrándose que actualmente, se está implementando una nueva tendencia de análisis que toma en cuenta todos los elementos sean financieros o no financieros, también analiza el ambiente externo minimizando el impacto de los elementos que tienen incidencia en la empresa; todo esto, con la finalidad de hacer un análisis integral de la organización, esta tendencia se denomina análisis estratégico financiero.

Palabras clave: Estrategia, Análisis estratégico financiero, elementos internos y externos y organización.

## INTRODUCCIÓN

Históricamente, las organizaciones han hecho uso de la administración como herramienta para poder conseguir sus metas, una prueba tangible, son las pirámides de Egipto y la gran muralla de China, ya que, para poder construir estos dos monumentos, ha de imaginarse la necesidad de un proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) para hacer un uso racional y adecuado de los recursos.

Las organizaciones han ido evolucionando con el pasar de los años, desde una época donde el trabajo era realizado con la fuerza animal y humana, hasta llegar a una revolución industrial en 1750, donde las fuerzas antes mencionadas fueron sustituidas por las máquinas a vapor. Sin embargo, desde hace algunas décadas, para que las empresas estén a la vanguardia y competitividad en el mercado donde se desenvuelven, deben hacer énfasis en sus recursos tecnológicos, sin dejar a un lado a los recursos materiales, humanos y financieros.

Hoy día, las organizaciones han sido afectadas por el fenómeno de la globalización, el cual hace referencia al libre tránsito de capitales, mercancía y otros. Es por ello, que las empresas deben hacer una mejor planificación, determinar estrategias, identificar y evaluar elementos que afecten a su entorno positiva y negativamente; todo esto, para tomar decisiones acertadas y, así poder mantenerse en el tiempo, bajo un ambiente competitivo.

Por ejemplo, un hecho actual que está marcando pauta, es la caída del sistema financiero de los Estados Unidos. El estrepitoso derrumbe económico norteamericano produce una gran preocupación en el mundo entero, el debacle económico, empezó

en el mercado inmobiliario y se propagó hasta llegar a Wall Street que es el motor económico y financiero de esa nación norte americana. Según Talvi (2009), el problema financiero se extendió hacia otros países; son varios los bancos europeos que tuvieron que ser rescatados por sus respectivos Estados; las bolsas de valores internacionales vivieron y siguen viviendo unas de una sus peores temporadas.

La crisis financiera directamente golpeó a los países industrializados; no obstante, también arrastró a los países subdesarrollados y en vías de desarrollo, especialmente a los que mantienen sus reservas internacionales en el país norteamericano.

La mayoría de las organizaciones no escapan de esta realidad, pues las finanzas son el corazón de toda empresa, a través de ellas se puede planificar con base a los recursos económicos con que ésta cuenta. La información financiera de la entidad, se tiene mediante los estados financieros, los cuales se analizan, por medio de los distintos métodos de análisis en la materia, principalmente a través de las razones financieras, este análisis le permite a la organización conocer su situación financiera en un momento dado, permitiendo conocer así, su capacidad de inversión y de endeudamiento. Hoy día, este análisis resulta insuficiente, ya que, no considera los aspectos no financieros que también tienen incidencia en la entidad. De allí, la necesidad de evaluar el entorno tanto interno como externo y, tomar las precauciones y medidas necesarias para que fenómenos como la crisis financiera de estados unidos no las afecte de manera significativa.

Por tanto, esta investigación tiene como finalidad, reflexionar acerca del análisis estratégico financiero en las organizaciones, en un mundo globalizado, ya que éste permite tener una visión del entorno empresarial. Sentando las bases para determinar las estrategias financieras, que le permitan la sostenibilidad a la organización.

Esta investigación está estructurada de la siguiente manera:

Un primer capítulo, llamado generalidades del problema de investigación, el cual está conformado por el planteamiento del problema, los objetivos (objetivo general y específicos), la justificación de la investigación, el marco metodológico, que a su vez, está integrado por nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra y técnicas estratégicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la investigación.

Un segundo capítulo, denominado análisis estratégico, que está comprendido de manera general por las estrategias, el proceso estratégico y método o herramientas del análisis estratégico.

Un tercer y último capítulo, con el nombre de análisis estratégico financiero, producto de esta investigación donde se establece a grandes rasgos los elementos que conforman este análisis y su importancia para las organizaciones. Para finalizar, se establecen las conclusiones a las cuales se llegó con esta investigación.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### **1.1 El Problema de Investigación.**

El problema de investigación, según Fidias Arias (2006:39), es “una pregunta o una interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y que cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Para Carlos Velásquez (2006:3) “el problema no significa necesariamente un obstáculo o una dificultad. En la investigación científica un problema también es sinónimo de reto, necesidad de crecimiento o expansión; de allí que, no necesariamente algo debe estar funcionando mal para ser investigado”.

De lo anterior, se puede apreciar que existen diferentes puntos de vista a la hora de hablar sobre el problema de investigación, entonces, va a depender del criterio del investigador utilizar información metodológica acorde al área de la ciencia en la cual realizará su investigación. En tal sentido, a los efectos de esta investigación el problema giró en torno al análisis estratégico financiero para las organizaciones en el mundo globalizado actual, tomando en cuenta la matriz DOFA y otros elementos de análisis. A tal fin, este capítulo se encuentra estructurado en: planteamiento del problema, objetivos de la investigación (general y específicos), justificación y alcance de la investigación, además la metodología de la investigación, donde se describe el nivel, diseño, población y muestra, técnicas y procedimientos para la obtención y análisis de la información de la investigación.

### 1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.

Para Stoner y Freeman (1996:6) “las organizaciones están compuestas y reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común”; a partir de esto, se puede entender que las organizaciones son un sistema comprendido por dos o más personas que interactúan entre sí para lograr un objetivo, con un fin lucrativo o no. No obstante, para que dichas organizaciones logren sus objetivos deben realizar una buena planificación.

Robbins y Coulter (2000:212), definen a la planificación como: “proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades”. La planificación es la base del proceso administrativo, allí se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar, lo que origina una serie de preguntas: ¿qué hacer?; ¿cuándo y cómo se hará?; ¿cuáles serán los componentes del trabajo?, cuyas respuestas definen, en esencia, un plan de futuras actividades.

En la definición de planificación, aparece un término importante, estrategia, que según Koontz y Weihrich (1998:130), “es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”. Para Stoner y Freeman (1996), el concepto de estrategia puede definirse desde dos perspectivas: en la primera perspectiva, explican que la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Esta definición representa un papel activo y racional de los administradores al formular la estrategia de la empresa. La segunda perspectiva explica que la estrategia es una guía de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo; esta perspectiva muestra el lado pasivo de los administradores al momento de formular la estrategia de

la empresa, porque se ajustan a su entorno solo cuando surge la necesidad.

En lo antes descrito, se puede apreciar que las estrategias, son un conjunto de acciones, guías o programas que contribuyen a las labores de planificación de los administradores, ya que a través de éstas, pueden tomar decisiones óptimas que no los hagan desviarse de los objetivos o misión de la organización, pero para que dichas estrategias puedan ser las más acertada, se debe primero realizar una formulación de las mismas, la cual para Elka Malavé (2001:67), consiste en: “enfrentar el conjunto de amenazas y oportunidades del medio ambiente con el conjunto de fortalezas y debilidades de la organización, y establecer entre ambos las conexiones lógicas a partir de las cuales se formularán las metas estratégicas potenciales”. En tal sentido, la formulación de estrategia se trata de la confrontación de las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la organización estableciendo una unión lógica entre ellos y así determinar cuál o cuáles estrategias son las más acordes para ser implantadas en la organización.

Para realizar la formulación de estrategias se deben tomar en cuenta los siguientes elementos: el primer elemento es el análisis del medio ambiente, donde se encuentran dos entornos; el primero, es un entorno general que estudia el ambiente político, económico, social, legal y tecnológico; el segundo entorno es el competitivo, donde se encuentra los clientes, competidores, reguladores y proveedores, del análisis de estos dos entornos se derivan las amenazas y oportunidades de la entidad; el segundo elemento que es el análisis o diagnóstico interno de la empresa, donde se estudia la misión, visión, lineamientos y políticas y la capacidad organizacional, de este diagnóstico se obtienen las fortalezas y debilidades de la entidad y, por último, luego que se han determinado cuáles son las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, se realizar la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), la cual consiste en analizar la situación competitiva de la organización (Malavé, 2001).

Cabe señalar, que existen tres niveles para formular la estrategia: el nivel corporativo, donde la estrategia es formulada por la alta administración con la finalidad de supervisar los intereses y las operaciones de empresas que cuentan con más de una línea de negocios, y la interrogante principal a la que debe dársele respuesta en este nivel es: ¿en qué tipo de negocio se debe invertir?; el nivel de la línea de negocio o unidad de negocio, donde la estrategia es formulada para alcanzar las metas de esa entidad en especial y, el nivel funcional, donde la estrategia es formulada para un departamento o unidad funcional del negocio y se realiza con la finalidad de ayudar a la estrategia del negocio.

Ahora bien, en la actualidad las organizaciones practican la planificación estratégica, aunque el grado de sofisticación y formalidad con que la realizan es variable. La planificación estratégica es un proceso sumamente complejo donde deben aplicarse procedimientos y métodos para la identificación y el análisis de los factores que se encuentran en el entorno de la organización (Koontz y Wehrich, 1998). Es decir, las organizaciones son afectadas por ambientes o entornos tanto internos como externos, éstos las pueden perjudicar o favorecer directa o indirectamente. Para analizar los entornos o ambientes donde se desenvuelven las empresas, se debe realiza un análisis estratégico.

El análisis estratégico, es el estudio de los factores financieros y no financiero (amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades) que impactan a la empresa. Para ello es necesario evaluar el ambiente interno de la organización y determinar las fortalezas y debilidades, también, evaluar el ambiente externo y así establecer las oportunidades y amenazas sin perder de vista la misión y visión de la organización. El análisis estratégico es posible hacerlo con la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), la cual es uno de los instrumentos de análisis de la situación competitiva de la entidad.

El análisis estratégico considera elementos tales como, el análisis de los elementos internos y externos de la organización, para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la misma, por tanto, el análisis estratégico sólo se encarga de evaluar las organizaciones tanto interna como externamente para determinar el impacto del entorno interno y externo y; de allí, proponer estrategias para minimizar las amenazas y las debilidades y maximizar las fortalezas y oportunidades, por lo que, el proceso estratégico va mucho más allá, pues no solo toma en consideración el análisis del impacto del entorno interno y externo para formular estrategia, sino que luego de formularlas sienta las bases para la ejecución de dichas estrategias y, por último, incluye la evaluación y control de estrategias (Malavé, 2001). En tal sentido, el análisis estratégico es un elemento o parte importante del proceso estratégico.

Si bien es cierto, que es importante estudiar el entorno o ambiente donde se desenvuelven las organizaciones para saber el impacto que éste causará; también, hay que tomar en cuenta que las organizaciones necesitan recursos para llevar a cabo sus operaciones diarias, y uno de ellos son los recursos financieros, siendo el área de finanzas la encargada de la obtención de dichos recursos para cumplir con sus objetivos. Las finanzas se consideran como: “la rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, 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 proporcionan información suficiente y competente a la hora de tomar decisiones; sin embargo, es de suma importancia realizar una planificación financiera, que se define como proceso que proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos (Gitman, 2003). En la planificación financiera, se estructuran las acciones financieras a corto, mediano y largo plazo y el impacto que éstas acciones van a tener en la organización.

En dicha planificación se establecen estándares que se quieren alcanzar con las acciones financieras establecidas para ser implementadas; así mismo, para evaluar los resultados obtenidos se utiliza el análisis financiero que es “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>). En fin, el análisis financiero es considerado como el estudio donde se comparan los diversos proyectos que tienen las organizaciones para invertir y determinar cuál de éstos es la mejor propuesta, tomando en cuenta el tiempo, la rentabilidad y el riesgo.

Para realizar el análisis financiero se utilizan principalmente las razones financieras que permiten revisar la situación financiera y económica de la entidad en un momento determinado, es decir, estas razones dan indicadores para conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, si tiene liquidez, etc. Algunas de las razones financieras son: las razones de liquidez, las razones de rentabilidad, las razones de crecimiento, las razones de actividad, las razones de deudas y las razones de apalancamiento entre otras (Weston y Copeland, 1995). Además, existe otro método para realizar un análisis financiero, uno de ellos, es el sistema o método Dupont, en el cual se hace un examen minucioso combinando el estado de resultado con el balance general en dos medidas de rentabilidad concisa; las medidas son, el rendimiento sobre activos y el rendimiento sobre el capital.

Ahora bien, en los tiempos actuales un análisis financiero no es suficiente, pues éste solo se basa principalmente en los ratios financieros, que son únicamente una forma útil de recopilar grandes cantidades de datos financieros. El análisis financiero también debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr sostenibilidad en el largo plazo, convirtiéndose así en un análisis estratégico, porque además de identificar las fortalezas y debilidades del negocio, se precisa conocer el impacto de los factores del entorno para diferenciar sus

oportunidades de negocios como las amenazas que podrían afectarla.

En los últimos veinte (20) años, las empresas a nivel mundial han sido afectadas por un fenómeno denominado globalización, que es el proceso o política económica que busca el libre tránsito de capitales, servicios y mercancías, y se ha mantenido como la política económica imperante. Sin embargo, la globalización, ha traído un mercado más competitivo y dependencia.

Problemas como la caída del sistema financiero de los Estados Unidos a través de la globalización ha afectado y sigue afectando de manera significativa al sistema económico y financiero de otros países. La aparatosa caída del sistema financiero norteamericano, sirve de ejemplo para resaltar la importancia de la realización de un análisis estratégico financiero, ya que las organizaciones deben hacer énfasis en analizar el entorno empresarial para minimizar impactos que influyen en el éxito de la empresa.

Es por ello que, las finanzas han tomado cada vez más un enfoque estratégico debido a que los gerentes se enfrentan a la situación de cómo crear valor dentro de un ambiente empresarial con incertidumbre, pues deben hacer aplicación oportuna y correcta de los recursos, el lograr o intentar un equilibrio entre las diversas peticiones de los accionistas, las implicaciones de la información y señalamiento financiero oportuno, el proceso de globalización financiera, los cambios en los aspectos legales y regulatorios, así como otras consideraciones que abarcan el amplio campo de la toma de decisiones en materia financiera.

En base a lo antes expuesto, el punto central alrededor del cual giró la presente investigación fue el análisis estratégico financiero; en tal sentido, se formuló la siguiente pregunta:

- ¿Qué elementos de carácter reflexivo genera un análisis estratégico financiero que permita la sostenibilidad de las organizaciones?

Asimismo, se plantearon otras interrogantes; a saber:

- ¿Cuáles son los elementos internos considerados en el análisis estratégico financiero de las organizaciones?
- ¿Cuáles son los elementos externos considerados en el análisis estratégico financiero de las organizaciones?
- ¿Con base a qué modelos se realiza el análisis estratégico financiero en las organizaciones?
- ¿Cómo es el proceso para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas cuando se realiza un análisis estratégico financiero en las organizaciones?
- ¿Por qué razones se hace un análisis estratégico financiero en las organizaciones?

### 1.1.2 Objetivos de la Investigación.

#### 1.1.2.1 Objetivo General.

- Reflexionar sobre los elementos de análisis estratégico financiero que permiten la sostenibilidad en las organizaciones.

#### 1.1.2.2 Objetivos Específicos.

- Describir los elementos internos considerados en el análisis estratégico financiero en las organizaciones.
- Describir los elementos externos considerados en el análisis estratégico

financiero a las organizaciones.

- Identificar los modelos para realizar el análisis estratégico financiero en las organizaciones.
- Describir el proceso de determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en un análisis estratégico financiero en las organizaciones.
- Determinar las razones por las que se realiza un análisis estratégico financiero en las organizaciones.

### 1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.

Desde tiempos remotos hasta ahora, el análisis financiero se realiza a través de los distintos métodos de análisis en la materia, siendo los más usados: las razones financieras y el método Dupont, los cuales han dado como resultado grandes cantidades de datos financieros que sirven a la organización para evaluar su situación financiera y su capacidad de inversión; no obstante, en la actualidad este análisis resulta insuficiente, ya que deja a un lado otros elementos importantes como lo son los factores no financieros que tienen que ver con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización; es decir, el análisis financiero debe tomar en cuenta el entorno donde se desenvuelve la entidad, convirtiéndose así en un análisis estratégico financiero.

Ahora bien, considerando que el análisis estratégico financiero aborda elementos tales como, información financiera, así como las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización. La presente investigación se justificó en reflexionar acerca de los elementos que genera un análisis estratégico financiero, puesto que la misma permitió aportar las razones por las que se debe realizar dicho

análisis; asimismo, aportó bases teóricas para la realización de futuras investigaciones, también, beneficia a las organizaciones en la aplicación del análisis estratégico financiero, en este contexto actual donde, la crisis financiera mundial y la existencia de factores no financieros cambiantes influyen de manera significativa en el éxito de las empresas.

## **1.2 Metodología de la Investigación.**

Para Fidias 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 como se realizará el estudio para responder el problema planteado.

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, población y muestra y las técnicas estratégicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la investigación.

### **1.2.1 Nivel de la Investigación.**

Según Fidias Arias (2006:24), la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación se basó en un estudio descriptivo, ya que, se logró combinar criterios de clasificación para ordenar, agrupar y sistematizar elementos del objeto involucrado en la investigación realizada, es decir, el trabajo realizado permitió reflexionar acerca de los elementos del análisis

estratégico financiero que permiten la sostenibilidad en las organizaciones.

### 1.2.2 Tipo de Investigación.

Fidias Arias (2006), explica 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.

El tipo de investigación que se empleó en este trabajo fue documental, debido a que la información respecto al tema objeto de estudio (análisis estratégico financiero y los elementos del mismo que generan la sostenibilidad en las organizaciones), 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 el instructivo para la elaboración de trabajos de grados de la Comisión de Trabajos de Grado de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (UDO) (2006:14), definen la población como: “el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis” y además,

establecen que la muestra “representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación”. 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 requirió de la selección de una muestra.

#### 1.2.4 Técnicas Estratégicas y Procedimientos Para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.

Según Fideas Arias (2006), las técnicas estratégicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información se refiere a la manera en como 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, como ejemplos de estos instrumentos se tienen: las fichas, los formatos de cuestionarios, la guía de entrevistas, lista de cotejo entre otras. Además, cómo se procesarán los datos obtenidos, y las técnicas de análisis que se emplearán para su interpretación.

En esta investigación los datos fueron 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 (inducción, deducción, análisis-síntesis), para descifrar lo que revelan los datos recolectados. Finalmente, se procedió a la elaboración y presentación del informe, producto de la investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **2.1 Estrategias.**

El término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). Las estrategias provienen del ámbito militar, el antiguo concepto de estrategia en ese campo era: la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En 1944 este concepto es introducido al campo empresarial por Von Newman y Morgerstern (Ronda, 2009), con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competencia. La estrategia en el ámbito empresarial se puede definir como: la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo.

Las estrategias hacen uso de la táctica que es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de ella. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período (Evoli, 2009).

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer.

Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. Las estrategias denotan, a menudo, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. A este respecto, las estrategias se definen según Koontz y Weihrich (1998:130), como “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”.

Para Julián Villalba (1996:13) las estrategias son: “un patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones en respuestas a imperativos de su entorno”. Y según Stoner y Freeman (1996), la estrategia puede definirse desde dos perspectivas: en la primera perspectiva, explican que la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Esta definición representa un papel activo y racional de los administradores al formular la estrategia de la empresa. La segunda perspectiva explica que la estrategia es una guía de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo; esta perspectiva muestra el lado pasivo de los administradores al momento de formular la estrategia de la empresa, porque se ajustan a su entorno solo cuando surge la necesidad.

En lo antes descrito, se puede apreciar que las estrategias, son un conjunto de acciones, guías o programas que contribuyen a las labores de planificación de los gerentes, ya que a través de éstas, pueden tomar decisiones óptimas que no los hagan desviarse de los objetivos o misión de la organización.

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse (Mintzberg y Quinn, 1993):

- Estrategia como plan: es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.
- Estrategia como táctica: es una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.
- Estrategia como pauta: la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- Estrategia como posición: la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.
- Estrategia como perspectiva: consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

### 2.1.1 Clasificación de las Estrategias.

El propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos; no tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Asimismo, Serna (1999), establece que las estrategias dentro de una organización, están relacionadas con los objetivos que

quiere lograr dicha organización y las mismas se clasifican de la siguiente forma:

- Estrategias ofensivas.

Estas estrategias tienen como propósito la consolidación de la organización en el mercado, y dentro de ella se encuentran: las estrategias de concentración, cuando la empresa centra todo su esfuerzo en un único producto, buscando trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia; las estrategias de diversificación concéntrica, se dan cuando la entidad decide realizar productos o prestar servicios que están relacionados con su actividad principal; las estrategias de integración vertical, se dan cuando la organización decide agregar una nueva etapa a la cadena de producción o servicio; las estrategias de diversificación de conglomerado, cuando la empresa decide diversificar su línea de productos pero, que no tienen relación con su primera actividad; las fusiones, la combinación de dos o más entidades en una sola; adquisiciones, es la compra que una compañía realiza de otra, pero deja que la adquirida realice operaciones de forma independiente; operaciones conjuntas; cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna podía hacer por separado; innovación, es la búsqueda permanente de nuevos mercados y productos y, por último, las alianzas estratégicas, cuando las empresas unen sus fuerzas para lograr efectos sinérgico pero cada una de ellas mantiene su identidad.

- Estrategias defensivas.

Estas estrategias se aplican en las organizaciones para evitar catástrofes y anticipando los problemas que puedan afectarlas. Solo se han definido cuatro, las cuales son: reducción o ennichamiento, consiste en disminuir el número de operaciones de la empresa y así mejorar su productividad; desinversión, cuando la empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión; liquidación, se realiza cuando los niveles de ineficiencia son

muy altos, entonces la compañía decide vender o disponer de sus bienes previo a tramites legales y, la última, estrategia de recuperación, la cual se define cuando la empresa realiza acciones que dirijan a suspender su declive y establecer un ambiente de supervivencia y de utilidades.

Cabe señalar, que dentro de las estrategias defensivas puede darse la alianza estratégica, la cual consiste en la búsqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos, pero estas alianzas como estrategias defensivas generalmente son temporales.

- Estrategias genéricas.

Estas estrategias 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. En estos casos, los gerentes se ven obligados a diseñar estrategias que soporten el plan trazado para las diferentes áreas funcionales, pero para ello deben tomar en cuenta principios tales como: calidad, el servicio y la capacidad del personal; los cuales deben ser incluidos en la formulación de estrategias para cada caso en particular.

### 2.1.2 Niveles de Estrategia.

En las organizaciones las estrategias son realizadas por la alta gerencia, pero el resto de los niveles deben realizar planes de acción que conlleven a alcanzar las estrategias formuladas por ésta. Estos planes de acción también deben ser estratégicos, por ello se dice que, las estrategias son elaboradas en todos los niveles de la empresa. A este respecto, los niveles de estrategia son:

- Estrategia a nivel corporativo.

Esta estrategia se formula especialmente para aquellas organizaciones que tienen más de una línea de negocios, ésta va a determinar el rol que habrá de cumplir cada una de las empresas que integran la organización. También, en este nivel, la estrategia pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿en qué negocio o negocios se debe incursionar?

- Estrategia a nivel de negocios.

En este nivel la estrategia intenta determinar como debe competir una corporación en cada uno de sus negocios, en pocas palabras, la estrategia es formulada para alcanzar las metas de esa entidad o negocio en especial.

- Estrategia a nivel funcional.

Son las estrategias que se formulan para tratar de cumplir con las metas de los departamentos o unidades funcionales de una empresa.

Las estrategias desde el nivel funcional se realizan tomando en cuenta cómo respaldar a la estrategia a nivel de negocios y ésta, a su vez, ayuda a formular la estrategia a nivel corporativo.

## **2.2 Proceso Estratégico.**

La elaboración de una estrategia no es un fenómeno individual, por el contrario envuelve a toda la organización, debido a que si toda la empresa interviene en la elaboración de las estrategias, éstas serán más beneficiosas para la entidad, pero no basta con solo formular estrategias y que sean las mejores o las que mayor beneficios traigan a la organización, no se logra nada si dichas estrategias no son implantadas y evaluadas, por ello es necesario realizar el proceso estratégico, el cual para Robbins y Coulter (2000), es un procedimiento que abarca la planificación estratégica, implementación de estrategias y evaluación de las estrategias.

Ahora bien, llevar a cabo todo el proceso estratégico, resulta complejo, pero trae beneficios a la organización, pues por medio de éste se busca la integración de toda la organización. Cabe resaltar que, cada uno de las fases del proceso estratégico es de suma importancia, ya que si no se realiza eficiente y eficazmente este proceso fracasaría, y por tanto, se llegaría a ver estrategias implantadas que no traen ningún beneficio a la organización; así como estrategias que serían ideales para las empresas que han sido formuladas pero no se han implantado; es por ello la importancia de realizar todo el proceso estratégico con eficiencia y eficacia.

### **2.2.1 Planificación Estratégica.**

Anteriormente, hasta la década de los años sesenta, la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento constante de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de

administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años setenta, donde hubo una sucesión de crisis: los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente, sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo; mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a los Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de las industrias más fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades provenientes de industrias tales como: las de transportes, energía, servicios, salud, telecomunicaciones, entre otras (<http://www.wikipedia.com>).

Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios. Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos; a raíz de esta situación, surge a finales de los años sesenta e inicio de los setenta la planificación estratégica, que es un proceso sumamente complejo donde deben aplicarse procedimientos y métodos para la identificación y el análisis de los factores que se encuentran en el entorno de la organización (Koontz y Weihrich, 1998).

La planificación estratégica, es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado, y su objetivo es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los

objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales, un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Según Robbins y Coulter (2000), la planificación estratégica contiene una serie de pasos los cuales son:

- Identificación de la visión, la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

Para Humberto Serna (1999:21) la visión “es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en un futuro”. Para Malavé (2001) la visión, es determinar la dirección de la empresa; es decir, ¿cuál es el negocio y a dónde se quiere llegar? En otras palabras, la visión se debe convertir en acciones y actividades de apoyo de manera controlada, con sencillez y facilidad de interpretación, ésta enlaza en las organizaciones el presente con el futuro y sirve de guía en la formulación de las estrategias, también, proporciona un propósito a la organización. La visión debe estar reflejada tanto en la misión, los objetivos y las estrategia de la entidad, ésta se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados pueden ser medidos mediante un sistema de índices de gestión bien definidos (Serna, 1999).

Por ello, la visión es un elemento fundamental a la hora de realizar la formulación estratégica, ya que ella determina qué quiere la alta gerencia lograr con la empresa a dónde se quiere llegar.

Además, de identificar la visión de la empresa se debe conocer la misión de ésta, la cual es definida por Humberto Serna (1999:22) como: “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”. Según Koontz y Weihrich (1998:127), la misión es donde “se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta”. En líneas generales, la misión de la organización es definir el propósito que persigue ésta; es decir, define qué es la empresa en el presente, a quién va dirigida, qué producto elabora, cómo lo hace y cuál es su responsabilidad social; por ello, es necesario que se formule y defina claramente y que todos los colaboradores en la organización la conozcan.

Ahora bien, al ser la misión los propósitos de la organización, se vuelve indispensable identificarla y conocerla al momento de formular estrategias, ya que, proporcionará información acerca de lo que la empresa quiere lograr en el presente y, así ésta no realizará una planificación estratégica que no de respuesta a lo que ella realmente es. Cabe resaltar que, la misión y visión de la entidad deben ser congruentes para que pueda haber armonía en la organización, de allí, la importancia y seriedad de esta etapa de la planificación estratégica.

Asimismo, en el proceso de planificación estratégica se debe identificar y conocer los objetivos de la organización, los cuales son definidos por Koontz y Weihrich (1998: 129), como: “los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole”. Para Humberto Serna (1999:197), los objetivos “son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión”. Según Robbins y Coulter (2000:240), los objetivos “proveen las metas de rendimiento medible que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar”. Por tanto, es importante tener el

conocimiento de los objetivos de la organización, porque de esta manera se conocerá si se están alcanzando o si es necesario realizar algún cambio en ellos.

Entonces, a la hora de planificar estratégicamente es necesario conocer los objetivos de la organización, porque éstos proveen información relevante acerca de las metas de la empresa tales como: rentabilidad, crecimiento, entrenamiento, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total y servicio al cliente, que son importante al momento de realizar la formulación de estrategia.

En el proceso de planificación estratégica, también, es necesario conocer las estrategias, las cuales son definidas por Humberto Serna (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”. Las estrategias actuales de la organización pueden que no estén funcionando correctamente y necesiten ser modificadas, por eso es necesario identificarlas y evaluarlas, de allí su importancia en el proceso de formulación estratégico.

- Diagnóstico interno de la organización.

Para Robbins y Coulter (2000), el diagnóstico interno es un examen a los recursos que posee la empresa internamente. Este análisis permite conocer las fortalezas y debilidades de la organización, y está comprendido por los siguientes elementos: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica y capacidad de talento humano. Por ser el diagnóstico interno un elemento relevante del análisis estratégico, el mismo se abordará con mayor profundidad más adelante.

- Diagnóstico externo de la organización.

Para Koontz y Weihrich (1998:167), el diagnóstico externo gira entorno a la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos y se debe evaluar tomando en cuenta los avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y todos los factores que influyen en la competitividad de las organizaciones, al realizar este diagnóstico se determinan las oportunidades y amenazas de la empresa. Al igual que en el aparte anterior, por ser éste un elemento relevante del análisis estratégico, el mismo se abordará con mayor profundidad más adelante.

- Formulación de estrategias.

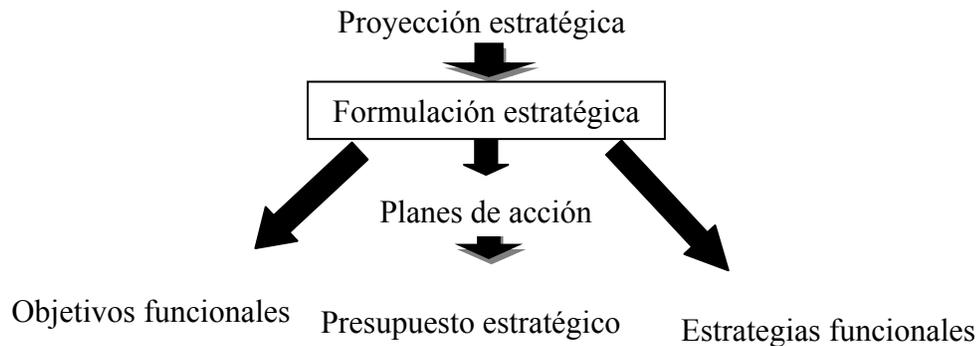
Para Elka Malavé (2001:67) la formulación de estrategias, consiste en: “enfrentar el conjunto de amenazas y oportunidades del medio ambiente con el conjunto de fortalezas y debilidades de la organización, y establecer entre ambos las conexiones lógicas a partir de las cuales se formularán las metas estratégicas potenciales”. En tal sentido, la formulación de estrategia se trata de la confrontación de las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la organización estableciendo una unión lógica entre ellos y así determinar cuál o cuáles estrategias son las más acordes para ser implantadas en la organización. Para Serna (1999:237), “la formulación estratégica consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo”. Ésta es la última etapa de la planificación estratégica y es donde, las acciones estratégicas se convertirán en planes de acción concretos, entendiéndose por planes de acción “aquellos que describen el rol de cada una de las unidades de la organización para ejecutar las estrategias formuladas” (Malavé, 2001:82).

Humberto Serna (1999:24), señala que: “es indispensable, proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar los planes de acción concretos”. Los proyectos y los planes de acción se deben reflejar en el presupuesto estratégico, el cual es el plan estratégico definitivo (Ver figura N° 1).

Para Humberto Serna (1999:237), los proyectos estratégicos son “el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionado aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión”. Éstos tienen características tales como: explícitos, ya que deben consolidar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y proveer los efectos de las amenazas; consistentes, pues deben estar acorde a los objetivos, misión y visión de la organización; es decir, deben estar orientados a la finalidad que se plantea la empresa; pocos y vitales, por que facilitan la monitoria de los mismos y, por último, dinámicos, por que deben conducir a la acción (Serna, 1999).

En cuanto al presupuesto estratégico, éste es necesario, ya que en él se presenta la planificación estratégica en forma presupuestaria, la cual establece los recursos necesarios para ejecutar el plan estratégico.

Figura N° 1: Formulación estratégica.



Fuente: Humberto Serna. 1999. Pág. 26.

### 2.2.2 Implementación de Estrategias.

Las empresas cuando tienen que definir sus estrategias se encuentran frente a dos necesidades: por un lado, definir la estrategia y, por el otro, implementarla. Definir las mismas puede resultar complicado, pero en la implementación es donde muchas de las empresas encuentran la mayor dificultad. Las organizaciones necesitan el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal, si ellos no se involucran la estrategia difícilmente será cumplida.

En este paso es necesario divulgar a todo el personal las estrategias que van a ser implementadas; es decir, se debe dar a conocer el plan estratégico en los diferentes niveles de la organización. El conocimiento del plan estratégico tiene como resultado que todos en la organización colaboren con el logro de dichos planes; en esta divulgación debe existir retroalimentación para que todos conozcan los resultados que se obtienen al ejecutar dichos planes.

Ahora bien, en el proceso de implantación de estrategias, el liderazgo es un factor importante, pues de éste dependerá la integración del personal con las

estrategias que se van a implementar; otro factor que debe ser tomado en cuenta al momento de implementar las estrategias es la motivación del personal, ya que si el personal se siente motivado e identificado con la organización se hará más fácil que se integre en la implementación y que realice un trabajo eficiente y eficaz.

Asimismo, se debe tomar en cuenta la cultura organizacional a la hora de implementar las estrategias, ya que ésta según Serna (1999:105) “es la manera cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa”. Por lo tanto, es de suma importancia tomar en cuenta la cultura organizacional a la hora de crear los programas y acciones para poner en marcha las estrategias planteadas y así facilitar el trabajo de implementación de estrategias.

### 2.2.3 Evaluación de las Estrategias.

La gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en que se desempeña la organización, se debe a la cultura y la manera estratégica de pensar hoy día de los gerentes. La monitoría y seguimiento de las estrategias permanentemente anticipa los ajustes que se le deben realizar a los planes que están siendo ejecutados, con el fin de adaptarse oportuna y anticipadamente a los cambios y desafíos de su entorno (Serna, 1999), por tanto, se debe verificar qué tan eficaces y eficientes han sido las estrategias implementadas y así determinar si es necesario realizar algún ajuste, y si es necesario, cuál o cuáles ajustes se requieren (Robbins y Coulter, 2000). De allí, la importancia de evaluar los resultados que están siendo arrojados por las estrategias implementadas, y la necesidad de monitorear los resultados en todos los niveles de la organización; es decir, nivel corporativo, funcional y operativo.

La evaluación de la estrategias debe cumplir con los requisitos siguientes para

lograr los objetivos planteados: en primer lugar, no debe ser delegable y debe hacerla el más alto nivel gerencial en cada uno de los niveles antes mencionados; debe planearse y realizarse periódicamente, debe contener una elaboración de documentos de análisis previos, que permita una profunda sesión, que sienta bases para la toma de decisiones, se debe realizar por lo menos cada cuatro meses con la debida programación; debe realizarse en base a hechos y datos, es decir se deben conocer los hechos y datos sobre las diferentes áreas del plan, sus procedimientos y limitaciones y, por último, disciplina y persistencia, se debe convertir en un hábito organizacional y cumplirse en los momentos planeados (Serna, 1999).

Cumplir con la evaluación o monitoreo de las estrategias, es indispensable para conocer si los resultados obtenidos son los más favorables, así como verificar si las estrategias utilizadas no requieren modificación, y realizar los ajustes necesarios a tiempo conlleva a ser más competitivos, ya que se adelantan las posibles situaciones que se pudiesen presentar.

### **2.3 Análisis Estratégico.**

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. En tal sentido, el análisis estratégico, es la evaluación de los factores financieros y no financieros de la organización de la empresa, 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. Por ello, es necesario conocer ambos diagnósticos, los cuales comprenden un conjunto de elementos y se describen a continuación:

- Diagnóstico interno de la organización.

El diagnóstico interno es el estudio de los recursos y capacidades de la empresa. Actualmente se considera que la ventaja de la empresa sobre sus competidores descansa, fundamentalmente, en sus propios recursos y capacidades. El análisis interno trata de conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa; es decir, qué sabe hacer bien la empresa.

Según Serna (1999), es el proceso para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización. Este diagnóstico está integrado por el análisis de:

- Capacidad directiva, aquí se encuentran todas aquellas fortalezas y debilidades provenientes del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control).
- Capacidad competitiva, de aquí se extraen las fortalezas y debilidades del área comercial de la empresa.
- Capacidad financiera, ésta incluye las fortalezas y debilidades de la parte financiera de la empresa, tales como: rentabilidad, solvencia, liquidez, entre otras.
- 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.

- Capacidad de talento humano, de aquí se sacan las fortalezas y debilidades provenientes de las personas que integran la organización.

Ahora, para Robbins y Coulter (2000), 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.

El objetivo principal del análisis interno 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).

El análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si se está ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad. Por ello, se debe considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, estas son, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.

En ese sentido, para Humberto Serna (1999:31), las fortalezas son, “actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución”. Según Robbins y Coulter (2000:242), las fortalezas son aquellas, “actividades que la firma realiza bien o recursos que controla”, y Elka Malavé (2001:76) establece que las fortalezas “son aquellas condiciones que a nivel interno de una organización pueden potenciar metas y objetivos”. Por lo que 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.

En cuanto a las debilidades, Malavé (2001:77) las define como: “las condiciones a nivel interno de la organización que entorpecen el desarrollo normal de las actividades que se ejecutan, incidiendo en un avance o no avance de los proyectos o programas”. Por su parte, Robbins y Coulter (2000:242), definen las debilidades como, “actividades que la firma no realiza bien o recursos que necesita, pero que no posee”; y 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.

Cabe señalar, que la determinación de las fortalezas y debilidades se obtiene del estudio interno de las organizaciones descrito anteriormente, y las mismas sirven de base a la hora de realizar el análisis estratégico en las organizaciones.

- Diagnóstico externo de la organización.

El análisis del entorno se centra en conocer los factores externos que influyen, o pueden influir, en el funcionamiento y resultados de la empresa. Algunos de estos factores son de carácter general, mientras que otros son específicos al sector de actividad de la empresa. El objetivo del análisis externo es determinar las oportunidades y amenazas que se ciernen sobre la organización.

Según Serna (1999), 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:

- Factores económicos, las oportunidades y amenazas se recopilan a través del comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional.
- 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.
- 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.
- Factores tecnológicos, están relacionados con el desarrollo e innovación de maquinarias, materiales, etc.
- Factores geográficos, tiene que ver con la ubicación, espacio, clima y recursos naturales donde se encuentra la empresa.
- Factores competitivos, las oportunidades y amenazas son extraídas del mercado competitivo.

Para Robbins y Coulter (2000), 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.

Con base a la opinión de David (1994:18), las oportunidades se refieren a “las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían en forma significativa beneficiar a una organización en el futuro”. Para Serna (1999:31), 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”. 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.

Por su parte, 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 (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).

### 2.3.1 Herramientas o Modelos de Análisis 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 se tienen:

- Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

La administración debe realizar un estudio exhaustivo para conocer con qué fortalezas puede contar y qué debilidades puede minimizar, con la finalidad de hacer

un plan eficiente que garantice el logro de los objetivos planteados en la planificación.

Al respecto, Koontz y Weihrich (1998:172), 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°2).

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.

Figura N° 2. Matriz DOFA.

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

Fuente: Malavé. 2001. Pág. 79.

- 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 (2000), la matriz BCG define cuatro grupos de negocios (Ver figura N° 3):

- 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 Wehrich (1998), 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.

Figura N° 3. Matriz de Portafolios (BCG).

PARTICIPACION DE MERCADO

		ALTA	BAJA
Tasa de crecimiento prevista	ALTA	ESTRELLAS	INTERROGACIONES
	BAJA	VACAS DE EFECTIVO	PERROS

Fuente: Robbins y Coulter (2000).

- Matriz de producto /mercado.

La matriz producto/mercado, vector de crecimiento o de Ansoff (<http://www.planeacion-estrategica.>), sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización (ver figura N° 4). En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en las que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

Figura N° 4. Matriz de Productos/Mercados.

		Productos	
		Existentes.	Nuevos.
Mercados.	Existentes.	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos.	Estrategias de desarrollo de mercado o segmentación	Estrategias de diversificación

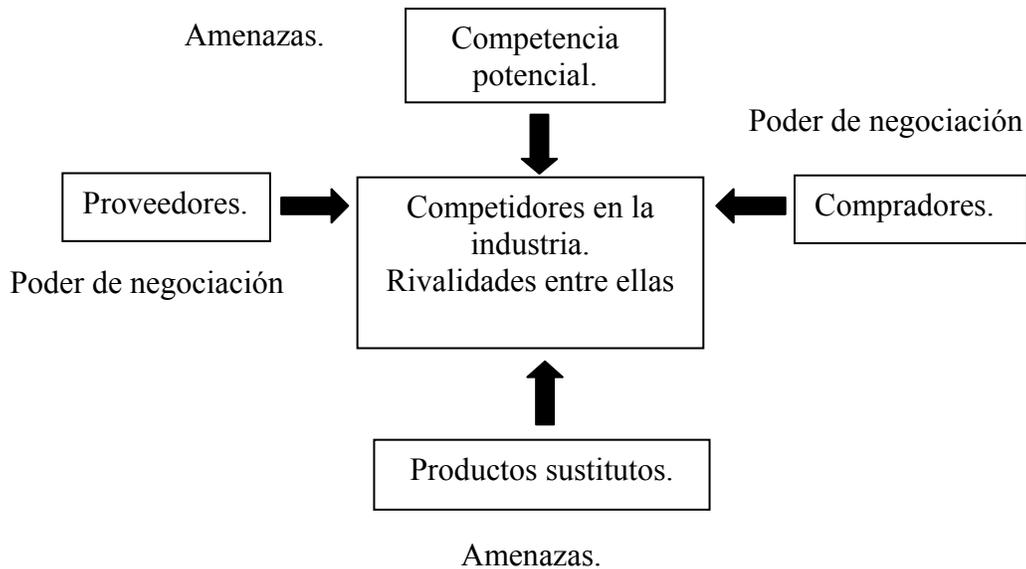
Fuentes: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com>.

- 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° 5):

Figura N° 5. Modelo de Porter.



Fuente: <http://es.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 claves que dirigen la competencia y a precisar los puntos en que la acción estratégica producirá los mayores beneficios.

- La matriz de evaluación de factores externos.

La matriz de evaluación de los factores externos también identificada como la matriz EFE, tiene como objetivo según Fred David (1994), ayudar a los estrategas a resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva que afecten a la organización.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos, a saber ([http: www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)):

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarca un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se anotan las oportunidades y después las amenazas. 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 oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. 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 igual a una respuesta superior, 3 es igual a una respuesta superior a la media, 2 es igual a una respuesta media y 1 es igual a 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 oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, 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.

Por tanto, 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 oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas, y un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación. El cuadro N° 1 muestra una matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Cuadro N° 1: Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Factores de éxito	Peso	Calificación.	Ponderado.
Oportunidades			
Políticas internacionales que beneficien a la organización	0.08	3	0.24
Políticas económicas que favorezcan a la empresa	0.06	2	0.12
Ubicación geográfica favorable	0.11	1	0.11
Mayor ingreso de los consumidores.	0.14	4	0.56
Avances tecnológicos beneficiosos	0.09	4	0.36
Amenazas			
Ingreso de nuevos competidores	0.10	2	0.20
Aumento en impuestos.	0.12	4	0.48
Inestabilidad política	0.07	3	0.21
Disminución en el apoyo del estado hacia las empresas.	0.13	2	0.26
Tasas de desempleo están subiendo.	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.64

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

- La matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Este 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 (www.gestiopolis.com, 2009).

La matriz EFI, se desarrolla de la manera siguiente ([www.gentiopolis.com](http://www.gentiopolis.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° 2 muestra una matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Cuadro N° 2: Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
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
<b>DEBILIDADES</b>			
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
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.80</b>

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

- Balanced Scorecard.

El modelo del Balanced Scorecard 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. 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. 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 trazado. Esta perspectiva, clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en: capacidad y competencia de las personas, sistemas de información y Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

- Cadena de valor.

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

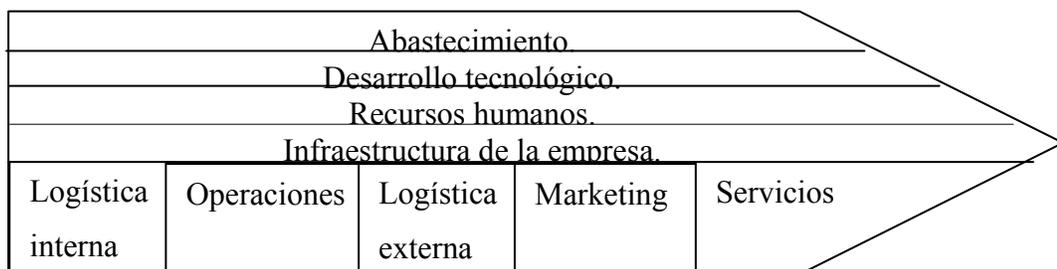
- Actividades primarias: se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también, a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias: logística interna, que comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas; operaciones (producción), se refiere a la recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final; logística externa, es el

almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor; marketing y ventas, son actividades con las cuales se da a conocer el producto y servicio de post-venta o mantenimiento, que se agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

- Actividades de apoyo: son actividades secundarias, las cuales como su nombre lo indica son de apoyo a las actividades primarias, y entre estas actividades se encuentran: infraestructura de la organización, son actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas; dirección de recursos humanos, donde se encuentra la búsqueda, contratación y motivación del personal; desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo, ésta se refiere a la obtención, mejora y gestión de la tecnología y abastecimiento (compras), comprende el proceso de compra de los materiales para el abastecimiento de la organización.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. La figura N° 6 se muestra el modelo cadena de valores planteado por Porter.

Figura N° 6. Cadena de Valores.



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

- Total Performance Scorecard (TPS).

Según Rampersad (Maza y Rodríguez, 2008), el Total Performance Scorecard (TPS), es un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuas graduales y rutinarias, basados en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, cuyo objetivo fundamental, es el máximo compromiso y dedicación por parte de todos aquellos implicados en la organización, así como la estimulación del aprendizaje individual, el aprendizaje de equipo y la creatividad, logrando integrar las ambiciones personales con las corporativa. Maza y Rodríguez (2008), señalan además que este modelo está integrado por cinco elementos que son: el Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

Este es un modelo de análisis estratégico, ya que, permite evaluar las organizaciones en una manera integral, y además de conocer cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee.

- El método DELPHI.

Es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro. Este método consiste básicamente en solicitar de forma sistemática las opiniones de un grupo de expertos, pero prescindiendo de la discusión abierta, lo que permite evitar los inconvenientes de ésta (influencia de factores psicológicos: persuasión, resistencia al abandono de las opiniones públicamente manifestadas, efecto de la opinión mayoritaria, etc.). Dicho método sustituye, por tanto, el debate directo por un programa de preguntas elaboradas cuidadosamente y recogidas en un cuestionario enviadas a los distintos expertos. Además de la ausencia de contacto directo entre los expertos consultados

(se mantiene el anonimato de los mismos), el método DELPHI introduce un procedimiento de realimentación o reconsideración de las respuestas dadas en un primer momento.

El método DELPHI consta de dos etapas (<http://www.admindeempresas.com>): en la primera etapa, cada experto trata de estimar el año de ocurrencia de determinados hechos que está previsto que sucedan, dichas estimaciones se distribuyen en un intervalo de tiempo adecuado y se tabulan los resultados, calculándose algunos indicadores estadísticos tales como, la media o la mediana. En la segunda etapa, los expertos reciben los datos anteriormente elaborados pidiéndoles que reconsideren sus respuestas iniciales a la luz de los mismos. Si alguna de estas segundas respuestas cayese fuera del promedio, se pedirá al experto que exponga los argumentos que le motivaron a dar una respuesta diferente a la de la mayoría. También, este método supone que las personas que intervienen en el desarrollo de los cuestionarios, se encuentran bien informados acerca del tema y tienen experiencia en el área o tema tratado.

Las organizaciones como sistemas abiertos interactúan con su entorno, el cual está conformado por un ambiente interno de donde la empresa extrae sus debilidades que son las tareas o procedimientos en los que ella falla y fortalezas que son las actividades y procedimientos que mejor sabe realizar la organización; y uno externo donde se encuentran las oportunidades de negocios, al igual que las amenazas que podrían afectarlas. El análisis estratégico busca conocer dichos ambientes, para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para luego por medio de las distintas herramientas o modelos, establecer estrategias acordes a las necesidades de la empresa sometida a evaluación.

En tal sentido, es importante realizar un análisis estratégico una organización porque de esta manera las mismas podrán por un lado, conocer dónde están siendo

eficientes y sacar el mayor provecho y también identifican dónde tienen fallas y así tomar las medidas para minimizarlas y, por otro lado, le permite conocer cuáles son sus oportunidades para desarrollarse en el mercado y cuáles son sus amenazas para poder afrontarlas.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO**

#### **3.1 Análisis Estratégico Financiero.**

Las finanzas se consideran como: “la rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, 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>). Es decir, a través de las finanzas las organizaciones dan los pasos necesarios para poder obtener la cantidad de recursos monetarios que necesiten; así, como los criterios de disposición de los bienes y derechos de la empresa. Por consiguiente, las empresas para poder tomar decisiones en materia de finanzas, tienen primero que realizar los análisis pertinentes sobre su situación financiera. Estos análisis le darán las bases para decisiones más acertadas, por cuanto, la función financiera ocupa en la empresa un lugar esencial, su misión es amplia y concierne a la política general de la organización. La dirección general, que es la responsable del porvenir de toda entidad, nunca las delega de una manera total a sus departamentos subordinados.

El análisis financiero, el cual 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”, en la actualidad es insuficiente a las necesidades de las organizaciones, debido a los cambios acelerados que existen actualmente en el mundo, pues evaluar

solo los factores financieros que afectan a la organización para formular sus planes en esta área no son suficientes, ya que existen otros factores no financieros los cuales también afectan la situación de la empresa y también agregan valor a las mismas. Es por ello la necesidad de realizar un análisis estratégico financiero el cual, es el punto inicial del proceso de dirección estratégica financiera y este análisis consiste en ubicar, extraer, conocer y analizar sus factores o elementos del entorno interno y externo (Dess y Lumpkin, 2003).

Para realizar un análisis estratégico financiero se toman en cuenta los elementos tanto internos entendiendo éstos como aquellos factores financieros y no financieros presentes en una organización, los cuales afectan la situación de la empresa; como los elementos externos que la afectan, estos elementos no los controla la empresa pero conociéndolos los puede utilizar para tomar mejores decisiones que influyan a la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. La empresa, al conocer los elementos internos y externos puede realizar un análisis de éstos para luego formular estrategias financieras que le servirán a la gerencia para lograr sus objetivos y planes.

Entonces, el análisis estratégico financiero es aquel que realiza una evaluación integral de todos los elementos que afectan de una u otra forma la parte financiera de la organización, aunque estos elementos no sean de carácter financiero, pero tienen incidencia en dicha área. Este análisis permite una mejor visión empresarial y ayuda a las organizaciones a enfrentar con mayor exactitud los frecuentes cambios económicos y financieros, producto de la globalización.

La empresa al realizar un análisis estratégico financiero, podrá saber cuáles son sus debilidades y fortalezas financieras, así como también conocerá, qué representa una amenaza para la organización y cuáles son sus oportunidades de negocios. Todo esto, para formular, seleccionar e implementar estrategias financieras que le permitan la sostenibilidad, competitividad y liderazgo en el tiempo.

### **3.2 Elementos Internos del Análisis Estratégico Financiero.**

Los elementos internos del análisis estratégico financiero son aquellos que se encuentran en la organización y que ésta puede controlar, y ayudan a la entidad a determinar los recursos que posee y carece para llevar a cabo sus actividades y en qué actividades está siendo eficiente y eficaz y en cuáles no, a la hora de realizar dichas actividades.

Los elementos internos del análisis estratégico financiero se dividen en, financieros y no financieros los cuales serán estudiados a continuación.

#### **3.2.1 Elementos Financieros.**

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

Los elementos financieros considerados en el análisis estratégico financiero son los siguientes:

##### **3.2.1.1 Análisis de los Estados Financieros.**

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 McMullen, 1971).

Los estados financieros son preparados por contadores o cualquier persona con conocimiento en la materia de contabilidad, sin embargo, los primeros mencionados son los principales expertos, ya que, cuentan con las herramientas necesarias para elaborarlos, analizarlos y por ende presentar recomendaciones o sugerencias que sirvan a la alta gerencia como base para presentes o futuras tomas de decisiones.

Según el American Institute of Certified Public Accountants (Kennedy y McMullen, 1971: 3) la contabilidad “es el arte de registrar, clasificar y resumir en una forma significativa y en términos de dinero, las transacciones y hechos que son, al menos en parte, de carácter financiero, e interpretar los resultados de ellos”. Partiendo de lo anterior, la contabilidad es una herramienta o un instrumento efectivo para la gerencia debido a que ésta se encarga de registrar en orden cronológico las operaciones o transacciones financieras concernientes a la empresa, también las presenta de manera resumida en los informes financieros.

Los estados financieros o informes financieros, representan el principal producto de todo el proceso contable que se lleva a cabo en una empresa, en base a dichos estados son tomadas casi todas las decisiones económicas y financieras.

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. Entonces, los estados financieros están a disposición del público, es decir, son utilizados por usuarios internos y externos.

En principio, se nombraron los estados financieros básicos, a continuación una breve explicación de los mismos:

- Balance general: 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. Según Ortiz (2005:29), el balance general 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 balance 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.
- Estado de resultados: 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. Para Ortiz (2005:30), 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

resultado proporciona información a la organización en cuanto al aumento o disminución de los ingresos, costos y gastos

- 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, allí su importancia.
- 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.

Los estados financieros deben presentarse acompañados por sus respectivas notas explicativas o revelatorias, las cuales son parte integrante de los mismos. También, es necesario acotar, que para la elaboración y presentación de estos estados se deben tomar en cuenta una serie de reglas y normativas que se aplican en forma general y arbitraria independientemente del tipo de actividad que desarrolle la empresa. Por ejemplo, los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) en Venezuela, proporcionan la terminología contable y los lineamientos para la adecuada presentación de tan mencionados estados.

Los estados financieros, se preparan con la finalidad de presentar una revisión periódica acerca del progreso de la empresa y tratar sobre la situación de las inversiones en el negocio y los resultados obtenidos en el periodo de estudio.

Ahora bien, el análisis de los estados financieros, es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros (<http://www.mujerdeempresa.com>).

El análisis de los estados financiero intenta dictaminar el comportamiento de la gestión de una empresa, con la principal finalidad de proporcionar información para la toma de decisiones. Para llevar a cabo la evaluación de los estados financieros, existen dos métodos de análisis o evaluación los cuales son: los métodos verticales, que se basa en el estudio de informes financieros de un solo periodo o ejercicio económico y los métodos horizontales, que presuponen que dicho estudio se efectúe sobre estados financieros de dos o más periodos o ejercicios económicos.

La evaluación de los estados financiero, se realiza desagregando y relacionando cada uno de sus componentes o estructuras, 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.

#### 3.2.1.2 Capital de Trabajo.

El capital de trabajo viene dado por el activo circulante, 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 circulante para obtener el capital de trabajo neto (Kennedy y McMullen, 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 y, por ello, es un factor indispensable a la hora de realizar un análisis financiero, por cuanto una mala utilización del capital de trabajo puede conllevar el fracaso de la empresa.

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

- La naturaleza del tipo de negocio.
- El tiempo requerido para la fabricación o para obtener la mercancía que se ha de vender y el costo unitario de la misma.
- El volumen de ventas.
- Condiciones de compra y ventas.
- La rotación de inventarios.
- El grado del riesgo de una posible baja del valor del activo.
- El ciclo de los negocios.
- Negocios con ventas estacionales.

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

- Las operaciones normales.
- Utilidad por la venta de valores negociables u otras inversiones temporales.
- Ventas de activo fijo, inversiones a largo plazo u otro activo no circulante
- 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.

### 3.2.1.3 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 McMullen (1971), Oropeza (2007) y Amat (2008), algunas de las razones financieras son:

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

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

- 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.

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

- Índice de la prueba del ácido (ACIDO): 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 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:

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

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

- 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.

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

- 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.

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

- 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:
  - Margen bruto de utilidades (MB): indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

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

- 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.
- Margen neto de utilidades (MN): Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.
- Rotación del activo total (RAT): Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 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:
  - Veces que se ha ganado el interés (VGI): calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$VGI = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Erogación anual por intereses}}$$

- Cobertura total del pasivo (CTP): considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por intereses y la capacidad para rembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

$$CTP = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses más abonos al Pasivo Principal}}$$

- Razón de cobertura total (CT): Esta razón incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como los temporales, determina la capacidad

de la empresa para cubrir todos sus cargos financieros.

$$CT = \frac{\text{Utilidades antes de pagos de arrendamientos, intereses e impuestos}}{\text{Intereses + abonos al pasivo principal + pago de arrendamientos}}$$

#### 3.2.1.4 Análisis de Porcentaje.

Con frecuencia, es útil expresar el balance general y el estado de resultados como porcentajes. Los porcentajes pueden relacionarse con totales, como activos totales o como ventas totales, o con 1 año base. Denominados análisis comunes y análisis de índice respectivamente, la evaluación de las tendencias de los porcentajes en los estados financieros a través del tiempo le permite al analista conocer la mejoría o el deterioro significativo en la situación financiera y en el desempeño. Si bien gran parte de este conocimiento es revelado por el análisis de las razones financieras, su comprensión es más detallada cuando el análisis se extiende para incluir más consideraciones.

En el análisis común, expresan los componentes de un balance general como porcentajes de los activos totales de la empresa. Por lo general la expresión de renglones financieros individuales como porcentajes del total permite conocer detalles que no se aprecian con una revisión de las cantidades simples por sí mismas. Es decir, el total activo (x cantidad), será el cien por ciento (100%), y cada uno de los activos por ejemplo, caja, banco etc., se le determina el porcentaje dependiendo de la cantidad de dinero que posea, para saber cuánto representa en porcentaje del total de los activos y luego se comparará con porcentajes de esa misma partida de años anteriores para saber, si ha aumentado o disminuido su porcentaje.

### 3.2.1.5 Análisis de Tendencias.

El análisis de razones financieras representa dos tipos de análisis. Primero, el analista puede comparar una razón actual con razones pasadas y otras que se esperan para el futuro de la misma empresa. La razón del circulante (activos circulantes contra los pasivos circulantes) para fines del año actual se podría comparar con la razón de activos circulante a fines del año anterior. Cuando las razones financieras se presentan en una hoja de trabajo para un período de años, el analista puede estudiar la composición del cambio y determinar si ha habido una mejoría o un deterioro en la situación financiera y el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo. También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados y compararlos con razones actuales y pasadas. Las comparaciones en el tiempo, es mejor comparar no sólo las razones financieras sino también las cantidades brutas.

Ahora bien, en toda empresa, se mueven muchos intereses: los bancos, los acreedores, los inversionistas, los trabajadores, los accionistas, los analistas, los ejecutivos, etc. Por consiguiente, el tipo de análisis financiero varía de acuerdo a los intereses específicos de la parte de que se trate. Así, los acreedores comerciales están interesados primordialmente en la liquidez de la empresa, sus derechos son a corto plazo y la capacidad de la empresa para pagar esos derechos se juzga mejor mediante el análisis profundo de su liquidez.

El derecho de los tenedores de bonos son a largo plazo y, en consecuencia, les interesa más la capacidad del flujo de efectivo de la empresa para cubrir su deuda a largo plazo. El tenedor de bonos puede evaluar esta capacidad analizando la estructura de financiamiento de la empresa, las principales fuentes y usos de fondos, su rentabilidad en el transcurso del tiempo y las proyecciones de rentabilidad futura.

Los inversionistas en acciones comunes (accionistas), están interesados

principalmente en las utilidades actuales y las que se esperan en el futuro, la estabilidad de estas utilidades como una tendencia, así como su covarianza con las utilidades de otras empresas del mismo sector competitivo. Por consiguiente, su preocupación está en la rentabilidad empresarial. Sólo se preocupan de la situación financiera, cuando afecta la capacidad de la empresa para pagar dividendos y evitar la quiebra. Pero la dirección de la empresa, debe interesarse en todos los aspectos del análisis financiero que utilizan los oferentes externos de capital al evaluar la empresa. Es por tanto, importante el manejo de la liquidez y la rentabilidad. Parámetros entre los que se mueve la gestión empresarial y en cuyo punto de equilibrio aparece el riesgo: a más rentabilidad, más riesgo; a más liquidez, menos riesgo.

#### 3.2.1.6 El Modelo DuPont.

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 rentables (<http://www.gestiondelconocimiento.com>).

### 3.2.1.7 Análisis de los Proyectos de Inversión.

Los estados financieros una vez elaborados, preparados y analizados, éstos van a suministrar la información suficiente para que la empresa tome decisiones financiera, bien sea para invertir con sus propios recursos o buscar fuentes de financiamientos para poder invertir.

El análisis de los proyectos de inversión, constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión o algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a las actividades de inversión. Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específicas a las inversiones (Gutiérrez, 2009).

Una de las evaluaciones que se debe realizar para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto. También, el análisis financiero se emplea para comparar dos o más proyectos y determinar la viabilidad de la inversión de uno solo.

La finalidad del análisis de los proyectos de inversión es, entre otros:

- Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- Identificar la repercusión financiera, por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.
- Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a

valores actualizados.

- Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.
- Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.

### 3.2.1.8 Punto de Equilibrio.

El sistema del punto de equilibrio se desarrolló en el año 1920 por el Ing. Walter A. Rautenstrauch (Gutiérrez, 2009), él consideró que los estados financieros no presentaban una información completa sobre los siguientes aspectos: solvencia, estabilidad, productividad.

El profesor Walter (Gutiérrez, 2009), 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.

Anteriormente, se dijo que el punto de equilibrio se puede calcular en unidades, este caso se utiliza principalmente en aquellas empresas que solo tienen una línea de producto o fabrican una sola cosa. Por otra parte, existen empresas 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 nuestro caso venezolano en bolívares (figura N° 6). Las fórmulas para calcular el punto de equilibrio son las siguientes:

- $X = \frac{\text{Costos Fijos}}{(PV - CV)}$ ; 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

$$PV.X = CF + CV.X$$

$$X (PV - CV) = CF$$

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

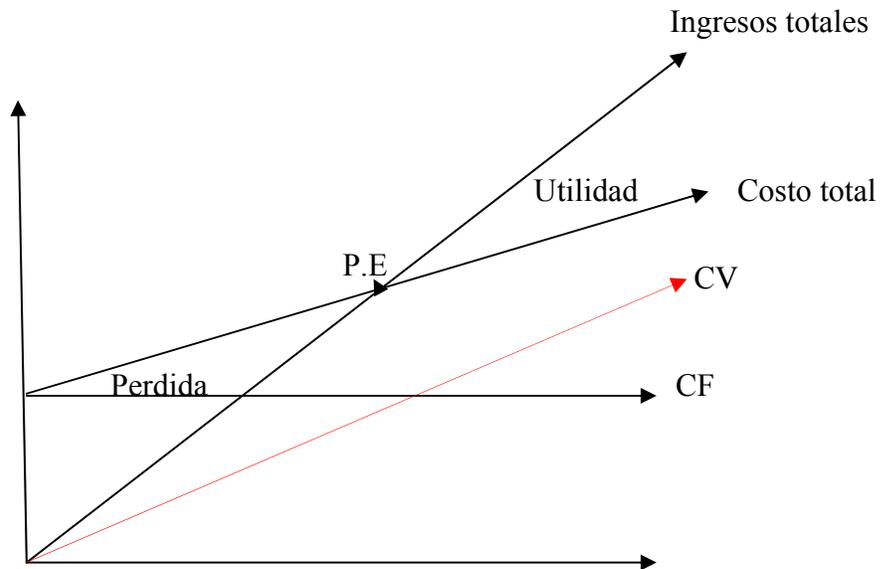
Donde:

V = ventas

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

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

FIGURA N° 6: Punto de equilibrio.



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

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.

#### Ventajas de la aplicación o uso del punto de equilibrio

- Su principal ventaja estriba en que permite determinar un punto general de equilibrio en una empresa que vende varios productos similares a distintos precios de venta, requiriendo un mínimo de datos, pues sólo se necesita conocer las ventas, los costos fijos y los variables, por otra parte, el importe de las ventas y los costos se obtienen de los informes anuales de dichas empresas.
- Simplicidad en su cálculo e interpretación.
- Fácil de graficar e interpretar.

#### Desventajas del punto de equilibrio.

- No es una herramienta de evaluación económica.
- Dificultad en la práctica para el cálculo y clasificación de costos en fijos y en variables ya que algunos conceptos son semifijos o semivARIABLES.
- Supuesto explícito de que los costos y gastos se mantienen así durante periodos prolongados, cuando en realidad no es así.
- Es inflexible en el tiempo, no es apto para situaciones de crisis.

### 3.2.1.9 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 de invertir las preferencias del riesgo existentes, los 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:

$\sigma$  = desviación estándar.

$\sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2$  = a la sumatoria de los rendimientos esperados para la i-ésima posibilidad 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 formula siguiente:

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

Donde:

$CV$  = coeficiente de variación.

$\sigma_R$  = 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 numero 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 esta 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.

Ahora bien, es importante resaltar que el rendimiento no solo se puede calcular para una inversión, sino que también se puede calcular para el capital propio en lo siguiente se conocerá a cerca del rendimiento

El rendimiento es 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.

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. Y 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:

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

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.

#### 3.2.1.10 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.

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

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

#### 3.2.1.11 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:

- Apalancamiento financiero positivo: este 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
- 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.
- Apalancamiento financiero neutro: cuando la obtención de los fondos provenientes de préstamos llega al punto de inferencia, es decir, cuando la tasa

Para conocer el tipo de apalancamiento financiero, el cual esta 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.

### 3.2.1.12 Costo de Capital y Estructura de Capital.

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

Según Van Horne y Wachowicz (1994) 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:
  - Costo de la deuda antes de impuesto: este puede obtenerse por medio de

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

Donde:

$k_d$  = costo de la deuda

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

$n$  = numero de años para el vencimiento del bono.

- Costo de la deuda después de impuesto: este se realiza debió 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:

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

Donde:

$P_0$  = valor de las acciones comunes.

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

$k_s$  = 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:

$$K_r = \frac{D_r}{P_0} + g$$

Donde:

$K_r$  = 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 - subvaluación - costos de emisión.

$g$  = tasa de crecimiento de las acciones comunes

$D_0$  = dividendos pagados acciones comunes.

Una vez, conociendo 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:

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.

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 formula de la manera siguiente:

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

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 formula siguiente:

$$BP_f = \frac{APL}{w_f}$$

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.

Se puede observar que en la parte anterior aparece un término que no se ha abordado, el cual es la estructura del capital. Este término es definido por Van Horne y Wachowicz (1994:550) 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 modificar la estructura de capital según Weston y Brigham (1993:797), 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 de 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 balance general 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.

Estos factores influyen en la estructura de capital de las organizaciones por ello se deben analizar antes de establecer una estructura óptima de capital y además se deben de tener en cuenta por cualquier modificación que surja en dicha estructura, además de dichos factores las empresas toman consideración los siguientes factores (Weston y Brigham, 1993):

- Estabilidad en las ventas: las empresas que poseen ventas estables relativamente históricamente pueden asumir una mayor cantidad de deuda así como incurrir en cargos fijos más altos que los que poseen ventas inestables.
- Apalancamiento operativo: una empresa con un menor grado de apalancamiento operativo estará en mejores condiciones de emplear un apalancamiento financiero, porque la interrelación entre ambos apalancamientos determina el efecto general de una disminución en ventas sobre el ingreso en operación y sobre los flujos netos de efectivo.
- Rentabilidad: las empresas que no necesitan recurrir a gran cantidad de financiamiento por medio de deudas es por que tienen altos índices de

rentabilidad y por ello tienen la capacidad para cubrir la mayor parte de sus operaciones de financiamiento con sus utilidades retenidas.

- Impuestos: los intereses son deducible del impuesto fiscal y dichas deducciones son muy valiosas para las empresas que tienen altas tasas fiscales.

La estructura de capital, dependiendo de la fuente de financiamiento va a tener diferentes características que se describen a continuación:

- Capital propio, fondos propios o capital riesgo básico.
  - Financiamiento básico de la empresa.
  - No tiene ninguna garantía establecida.
  - No tiene plazo para reembolso de la inversión de capital.
  - Generalmente, debe invertirse para mayor seguridad en propiedad planta y equipo.
- Deuda a largo plazo.
  - Deben reembolsarse: a mayor plazo y menos costos, condiciones de reembolsos más fáciles.
  - Los reembolsos o pagos de principales intereses deben cumplirse.
  - La falta de pago da lugar a procedimientos de embargo, que pueden inducir a la quiebra.
  - Mientras mayores son los recursos ajenos, mayores serán los gastos fijos y las obligaciones de reembolso.

### 3.2.1.13 Presupuesto.

Para Alfonso 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 resume 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.
  - 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.
  - Estado de resultado proyectado
  - Flujo de caja presupuestado
  - Balance general presupuestado

Los presupuestos cumplen una función indispensable dentro de las organizaciones ya que estos, 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 hacen el resto de los elementos financieros.

Los factores financieros siempre han sido elementos importantes en las organizaciones, anteriormente, la mayoría de las decisiones gerenciales se tomaban basándose únicamente en ellos. En la actualidad, tomar decisiones solo con estos elementos sería un suicidio para las empresas, no obstante, los elementos financieros se deben coordinar con los elementos no financieros para realizar un diagnóstico general de la empresa.

### 3.2.2 Elementos no Financieros.

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

#### 3.2.2.1 Capital Intelectual.

Edvisson y Malone (1997:08), define 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), expresa que el capital intelectual: “es el material intelectual, conocimiento, información, propiedad

intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva”.

El capital intelectual se encuentra estructurado según Edvisson 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) existen una serie de elementos que lo integran, los cuales son:
  - Saber cómo.
  - Educación.
  - Calificación vocacional.
  - Conocimiento relacionado con el trabajo.
  - Valoración ocupacional.
  - Valoración sicométrica.
  - Competencias relacionadas con el trabajo.
  - Espíritu emprendedor, capacidad de innovar, habilidades proactivas y reactivas, capacidad de cambiar.
  
- 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 esta integrado por los siguientes elementos:
  - Propiedad intelectual: la cual se compone a su vez en:
    1. Patentes

2. Copyright
  3. Derechos de diseño
  4. Secretos comerciales
  5. Marcas registradas
  6. Marcas de servicio
- Activos infraestructurales: los cuales se sub-dividen en:
1. Filosofía de la administración
  2. Cultura corporativa
  3. Procesos Gerenciales
  4. Sistemas de información
  5. Sistemas de trabajo en red
  6. 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 por los elementos siguientes (Lozano, 2009):
    - Marcas
    - Clientes
    - Lealtad del cliente
    - Nombres de la compañía
    - Ordenes en espera
    - Canales de distribución
    - Colaboración de negocios

- Acuerdos de licencia
- Contratos favorables
- Acuerdos de franquicias.

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.
- Suministra un foco para educación organizacional y programas de formación.

El capital intelectual se puede definir como el conjunto de activos intangibles de una organización, que pese a que algunos no están reflejados 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.

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. Dicha fórmula es la siguiente:

$$\text{Recursos (activos tangibles + activos intangibles)} = \text{responsabilidad} + \text{capital intelectual.}$$

Siendo el capital intelectual un factor de gran importancia y el cual, debe ser considerado al momento de realizar un análisis estratégico financiero debido a que este proporciona a la empresa información acerca de qué calidad de personal posee, dónde su personal necesita adiestramiento y motivación para ayudar a que dicho personal genere valor agregado a la organización.

### 3.2.2.2 Plusvalía.

Según la Norma Internacional de Contabilidad N° 38 (NIC 38) la cual establece el marco regulatorio para los activos intangibles dentro de la organización, ésta

menciona que 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.

La Norma Internacional de Contabilidad N° 38 Activos Intangibles (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 esta generando valor en el mercado.

### **3.3 Elementos Externos del Análisis Estratégico Financiero.**

Los elementos externos del análisis estratégico financiero son todos aquellos que de una u otra forma afectan la situación financiera de la empresa. Con la identificación y evaluación de estos elementos, se podrá saber cuales son las amenazas y oportunidades existentes en el ámbito no controlado de la empresa. Además, se podrán formular estrategias para lograr un mejor desempeño y competitividad en el mercado.

Los elementos externos del análisis estratégico financiero se pueden agrupar dependiendo del área de cada elemento (económicos, políticos y legales, sociales y culturales, geográficos) para lograr un mejor entendimiento de los mismo, los cuales proporcionan información a la organización para conocer hacia donde se dirige el mercado y de esta manera conocer sus oportunidades y amenazas y así elaborar estrategias para aprovechar dichas oportunidades al máximo y minimizar las amenazas.

Analizar el ambiente externo le permite conocer a la organización si existe recesión o bonanza económica, además de conocer sí el ambiente económico y las políticas que se están aplicando van a mejorar la situación o, por el contrario, no traerá mejoría. La evaluación del entorno general genera una ventaja para la organización, debido a que va a tener una clara visión de la situación económica, política, social y hasta competitiva que rodea a la organización, elementos que influyen en la evolución de la empresa y que si se saben aprovechar positivamente, es decir, si se crean ventajas competitivas con dichos elementos, aportarán una base importante para ayudar y contribuir en la sostenibilidad de las organizaciones.

### 3.3.1 Elementos Económicos.

Son todos aquellos indicadores y políticas en materia económica, que se establecen y realizan en un país para determinar y medir el progreso de su economía, es decir, éstos van a dar a conocer si existe recesión o auge económico así como el poder adquisitivo de la población.

Entonces, estos elementos se extraen directamente de la economía, tanto nacional como internacional, dependiendo de la magnitud del negocio. Los elementos económicos más importantes son:

- Producto Interno Bruto (PIB).

El Producto Interno Bruto (PIB), es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período, normalmente es un trimestre o un año (Huerta, 2009). El producto interno bruto, es un indicador de la productividad nacional, estrictamente dentro de los límites geográficos de la nación, independientemente de que se trate de empresas nacionales o extranjeras.

En Venezuela, el PIB está formado por la sumatoria de los ingresos generados por las actividades económicas, las cuales se clasifican del siguiente modo: actividades petroleras, conformada por la explotación y refinación del crudo, son las que producen mayores ingresos al país; y las actividades no petroleras, conformadas por empresas productoras y empresas de servicios.

En cuanto al cálculo de este indicador, puede hacerse según el costo de los factores o de los precios de mercado. La relación entre ambos se obtiene restando al PIB valorado a precio de mercado, los impuestos indirectos ligados a la producción (Ti) y sumándole las subvenciones a la explotación (Su).

$$\text{PIBcf} = \text{PIBpm} - \text{Ti} + \text{Su}$$

Analizado desde el punto de vista del gasto o demanda, resulta ser la suma de los siguientes términos:

$$\text{PIBpm} = \text{C} + \text{I} + \text{X} - \text{M}$$

Donde PIBpm, es el producto interior bruto valorado a precios de mercado; C es el valor total del consumo final nacional; I es la formación bruta de capital

también llamada inversión; X es el volumen monetario de las exportaciones y M es el volumen de importaciones. Si se está interesado en distinguir entre consumo e inversión privada y gasto público G: entonces se modifica la fórmula:

$$\text{PIBpm} = \text{Cpr} + \text{Ipr} + \text{G} + \text{X} - \text{M}$$

El PIB puede ser contabilizado en valores nominales (bolívares corrientes de cada año) o en valores reales (bolívares constantes de un año base determinado). Para determinar la verdadera situación de la economía, generalmente se calcula la variación del PIB real, la cual nos dirá si la economía ha empeorado (cuando la variación es negativa) o ha mejorado (cuando la variación es positiva).

Otro indicador importante, es PIB per cápita (también llamado renta per cápita o ingreso per cápita) es una magnitud que trata de medir la riqueza material disponible (Huerta, 2009). El producto interno bruto per cápita se calcula simplemente con el PIB total dividido entre el número de habitantes (N) de un país:

$$\text{PIBpc} = \frac{\text{PIB}}{\text{N}}$$

El cálculo del PIB percápita y la variación del PIB percápita se hace, para tener una aproximación sobre el nivel de vida de la población. Una disminución del PIB percápita real significaría una reducción del nivel de vida de los habitantes de un país, en tanto que un aumento del mismo podrían indicar una elevación en los niveles de vida.

Entonces, a través del Producto Interno Bruto y sus diferentes modalidades de cálculos y sus resultados, las empresas podrán saber el comportamiento de la economía, así, como el nivel de vida de los habitantes del país. Las empresas

dependiendo de la realidad resultante, tomarán las medidas necesarias que puedan favorecerla.

- Inflación.

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. También, es la variación de precios en la economía, es decir, en qué porcentaje aumentaron (o disminuyeron) los precios en un período de tiempo determinado (Huerta, 2009).

Existen varios tipos de precios: al consumidor, al productor y para la construcción. Para medir el encarecimiento del costo de la vida de los venezolanos, se ha venido utilizando el Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Según Huerta (2009), el IPC nos permite comparar los precios entre un año y otro; por ejemplo, con el sistema base 1997, se entiende que Bs. 100 de 1997 son equivalentes en términos de poder adquisitivo a Bs. 260 del año 2002, a Bs. 50 de 1996, a Bs. 1 de 1983 y a 28 céntimos de 1958. En otras palabras, lo que compraba en 1958 con dos lochas (1 locha = 12,5 céntimos), en el 2002 se compraba con 260 bolívares.

El índice de precios al consumidor (IPC), indica porcentualmente la variación en el precio promedio de los bienes y servicios que adquiere un consumidor típico en dos instantes de tiempo, usando como referencia lo que se denomina en algunos países la cesta básica.

Como anteriormente se dijo, la inflación es el aumento sostenido y generalizado de los precios, y es la comparación de los mismos en diferentes periodos, y el porcentaje de aumento es la inflación, la cual es la reducción o pérdida del poder adquisitivo de los consumidores. Actualmente en Venezuela, se han venido incorporando y practicando términos en la economía, un ejemplo de ello es la

especulación, la cual ha hecho que el poder adquisitivo esté en constante pérdida.

- Políticas económicas.

Las políticas económicas, economía aplicada o normativa, es la estrategia que formulan los gobiernos para conducir la economía de los países. Esta estrategia usa ciertas herramientas para obtener unos fines o resultados económicos específicos. Las herramientas utilizadas se relacionan con las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, de precios, de sector externo, etc.

La política monetaria, por ejemplo, a través de las decisiones sobre la emisión de dinero, puede generar efectos sobre el crecimiento y dinamización económica, la inflación o las tasas de interés; la política fiscal, a través de las determinaciones de gasto público e impuestos, puede tener efectos sobre la actividad productiva de las empresas y, por ende, sobre el crecimiento económico. La política comercial, o de comercio exterior, tiene efectos sobre los ingresos del Estado y, de esta forma, sobre el gasto que éste hace.

La intervención del Estado se puede dar de muchas formas, sin embargo, fundamentalmente, tiene el propósito de modificar el comportamiento de los sujetos económicos a través de incentivos, estímulos, beneficios tributarios, etc., o de prohibir o limitar las acciones de estos sujetos.

Las empresas tienen que modificar, adaptar o crear sus estrategias dependiendo de las políticas del gobierno, para evitar tener diferencias que puedan conducir al enfrentamiento de los sectores, también, es necesario el diálogo para buscar el trabajo conjunto que ayude a la economía nacional.

- Riesgo país.

Se entiende por riesgo país, aquel que está relacionado con la eventualidad de que un estado soberano se vea imposibilitado o incapacitado de cumplir con sus obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia (<http://www.monografias.com>). También, el riesgo país, es el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto Estado. El riesgo país, Puede entenderse como un riesgo promedio de las inversiones realizadas en cierto país. Este riesgo también depende de las acciones implementadas por el gobierno de un estado hacia las empresas.

### 3.3.2 Elementos Políticos y Legales.

Estos elementos se extraen de las leyes y normas que afectan de manera directa a las organizaciones, éstas dependen del país en que se encuentre ubicada la empresa. También, las leyes se aplican según el tipo de actividad empresarial que realice el negocio y así establecer regulaciones. En Venezuela, las leyes que toda empresa debe tomar en cuenta independientemente del tipo de actividad son:

- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

La carta magna sobre la cual se rige el Estado venezolano, nombra los principios sobre los cuales se debe fomentar el régimen socioeconómico de la nación, además, promueve el trabajo en equipo entre el Estado y las empresas privadas. También, establece que el Estado protegerá y promoverá las pequeñas y medianas industrias, las cooperativas entre otras.

La constitución establece regulaciones más específicas para las organizaciones

que forman parte del Estado, como la elaboración de un presupuesto anual.

Los artículos más destacados en materia financiera son los siguientes:

Artículo 299.

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

Artículo 300.

La ley nacional establecerá las condiciones para la creación de entidades funcionalmente descentralizadas para la realización de actividades sociales o empresariales, con el objeto de asegurar la razonable productividad económica y social de los recursos públicos que en ellas se inviertan.

Artículo 308.

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

Artículo 313.

La administración económica y financiera del Estado se regirá por un presupuesto aprobado anualmente por ley. El Ejecutivo Nacional presentará a la Asamblea Nacional, en la oportunidad que señale la ley

orgánica, el proyecto de Ley de Presupuesto. Si el Poder Ejecutivo, por cualquier causa, no hubiese presentado a la Asamblea Nacional el proyecto de Ley de Presupuesto dentro del plazo establecido legalmente, o el mismo fuere rechazado por ésta, seguirá vigente el presupuesto del ejercicio fiscal en curso.

La Asamblea Nacional podrá alterar las partidas presupuestarias, pero no autorizará medidas que conduzcan a la disminución de los ingresos públicos ni gastos que excedan el monto de las estimaciones de ingresos del proyecto de Ley de Presupuesto.

Con la presentación del marco plurianual del presupuesto, la ley especial de endeudamiento y el presupuesto anual, el Ejecutivo Nacional hará explícitos los objetivos de largo plazo para la política fiscal, y explicará cómo dichos objetivos serán logrados, de acuerdo con los principios de responsabilidad y equilibrio fiscal.

- Ley Orgánica del Trabajo (1997).

La Ley Orgánica del Trabajo es necesaria para realizar el análisis estratégico financiero, ésta establece y defiende los derechos de los trabajadores, así como las obligaciones de las empresas o patronos para con ellos. También, marca las bases para el cálculo de prestaciones sociales, liquidaciones, vacaciones, entre otras obligaciones laborales.

Entre los artículos de mayor interés para realizar el análisis estratégico financiero se encuentran:

#### Artículo 10.

Las disposiciones de esta Ley son de orden público y de aplicación territorial; rigen a venezolanos y extranjeros con ocasión del trabajo prestado o convenido en el país y en ningún caso serán renunciables ni relajables por convenios particulares, salvo aquellos que por su propio contexto revelen el propósito del legislador de no darles carácter imperativo. Los convenios colectivos podrán acordar reglas favorables

al trabajador que modifiquen la norma general respetando su finalidad.

Artículo 15.

Estarán sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las empresas, establecimientos, explotaciones y faenas, sean de carácter público o privado, existentes o que se establezcan en el territorio de la República, y en general, toda prestación de servicios personales donde haya patronos y trabajadores, sea cual fuere la forma que adopte, salvo las excepciones expresamente establecidas por esta Ley.

Artículo 129.

El salario se estipulará libremente, pero en ningún caso podrá ser menor que el fijado como mínimo por la autoridad competente y conforme a lo prescrito por la Ley.

Artículo 130.

Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se tendrá en cuenta la cantidad y calidad del servicio, así como la necesidad de permitir al trabajador y a su familia una existencia humana y digna.

- Código Orgánico Tributario (2001).

El código orgánico tributario es una norma que debe tomarse en cuenta en las empresas ya que este establece las regulaciones en materia tributaria, también, las formalidades que deben cumplir las empresas en esta área.

Este código muestra cuáles son los contribuyentes tanto activos como pasivos, así como los agentes de retención de los tributos. Para el análisis estratégico financiero los artículos de mayor relación con el tema son:

Artículo 22.

Son contribuyentes los sujetos pasivos respecto de los cuales se verifica el hecho imponible.

Dicha condición puede recaer:

1. En las personas naturales, prescindiendo de su capacidad según el derecho privado.
2. En las personas jurídicas y en los demás entes colectivos a los cuales otras ramas jurídicas atribuyen calidad de sujeto de derecho.
3. En las entidades o colectividades que constituyan una unidad económica, dispongan de patrimonio y tengan autonomía funcional.

Artículo 23.

Los contribuyentes están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de los deberes formales impuestos por este Código o por normas tributarias.

Artículo 102.

Constituyen ilícitos formales relacionados con la obligación de llevar libros y registros especiales y contables:

1. No llevar los libros y registros contables y especiales exigidos por las normas respectivas.
2. Llevar los libros y registros contables y especiales sin cumplir con las formalidades y condiciones establecidas por las normas correspondientes, o llevarlos con atraso superior a un (1) mes.
3. No llevar en castellano o en moneda nacional los libros de contabilidad y otros registros contables, excepto para los contribuyentes autorizados por la Administración Tributaria a llevar contabilidad en moneda extranjera.
4. No conservar durante el plazo establecido por las leyes y reglamentos los libros, registros, copias de comprobantes de pago u otros documentos; así como, los sistemas o programas computarizados de contabilidad, los soportes magnéticos o los microarchivos.

- Código de Comercio (1955).

Esta ley regula todos los actos en materia comercial así, como la constitución de empresa, y marca las pautas para llevar la contabilidad en Venezuela. El artículo de mayor relación con el análisis estratégico financiero es el siguiente:

Artículo 32.

Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la

cual comprenderá, obligatoriamente, el libro Diario, el libro Mayor y el de Inventarios.

Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estimara conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones.

- Ley de Mercado de Capitales (1998).

La Ley de Mercado de Capitales debe tomarse en cuenta por las organizaciones cuando éstas pretendan realizar cotizaciones en la Bolsa de Valores. Y también, establece las normas para la presentación de los estados financieros ante la Comisión Nacional de Valores. A continuación se presenta el siguiente artículo:

#### Artículo 27

Los estados financieros que deban ser presentados conforme a las normas que establezca la Comisión Nacional de Valores, estarán auditados por contadores públicos en ejercicio independiente de la profesión, quienes deberán cumplir las normas establecidas por dicho organismo. Cuando los “Principios de Contabilidad de Aceptación General”, emitidos por la Federación de Contadores Públicos de Venezuela sean diferentes a las normas para la evaluación de estados financieros que dictamine la Comisión Nacional de Valores, los Contadores Públicos deberán, en una nota añadida a los estados financieros, indicar estas diferencias y sus efectos, y calificar su opinión en los casos que dicha calificación sea procedente.

También, existen normas que aunque no tengan carácter de ley, son necesarias e importantes para las empresas, ya que, éstas rigen la forma de presentación de los hechos financieros que ocurren en las mismas. Algunas de estas normas son:

- Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, 2005).

Estas normas nacieron por la necesidad de explicar algunos aspectos que están contenidos en las normas internacionales de contabilidad (NIC) e incluyen otros que no son expresados en dichas normas, los cuales son necesarios para la presentación y análisis de la información financiera de las empresas.

Algunas de las NIIF más importantes son:

- La NIIF # 2. Pagos basados en acciones: esta norma dicta las pautas que deben llevar las empresas cuando realizan pagos en acciones, es decir, la empresa a cambio de bienes y/o servicios pagará mediante acciones de la misma.
- La NIIF # 3. Combinaciones de negocios: ésta trata de la información que debe revelar una empresa cuando hace una combinación de negocios, también, especifica el método por el cual debe contabilizarse dicha transacción.
- La NIIF # 7. Instrumentos financieros: ésta norma establece que las empresas que hayan utilizado instrumentos financieros, deben presentar información de éstos en los estados financieros con la finalidad de que los usuarios tengan información acerca del rendimiento, riesgo y la relevancia de estos instrumentos en la situación financiera de la entidad.

- Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC, 2005).

Las normas que se relacionan con el análisis estratégico financiero son las siguientes:

- NIC # 2. Inventario: esta norma rige los métodos de contabilización y el valor por el cual deben estar registradas las existencias.
- NIC # 7. Estados de flujo de efectivo: esta normativa establece la importancia de presentar el estado de flujo de efectivo, ya que, a través de éste los usuarios

pueden evaluar la capacidad que ésta tiene para generar efectivo.

- NIC # 12. Impuestos a las ganancias: el objetivo de esta norma es prescribir el tratamiento contables que deben hacerse a las ganancias.
  - NIC # 16. Propiedad, planta y equipo: prescribe el tratamiento y la presentación de la propiedad, planta y equipo en los estados financieros.
- Las Declaraciones de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (DPCGA).

Estas normas son establecidas por la Federación Venezolana de Contadores Públicos (FVCP), donde se encuentran los principios de contabilidad generalmente aceptados en la DPC # 0. También, estas normas son los principios específicos de contabilidad que rigen el ejercicio de la profesión según el caso particular y el área delimitada que se este tratando con relación a las transacciones de la entidad. Por ejemplo, la DPC # 10 explica como realizar y presentar los estados financieros ajustados por inflación.

### 3.3.3 Elementos Sociales y Culturales.

Estos elementos afectan el modo de vida de las personas, y son necesarios para el análisis estratégico financiero, ya que, las empresas producen bienes o prestan servicio y éstos van dirigidos a las personas. También, éstas constituyen un recurso para las organizaciones. Entre estos elementos se encuentran:

- El desempleo.

El término desempleo es sinónimo de desocupación o paro. El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo

(<http://www.wikipedia.com>). Es decir, todas aquellas personas que están en capacidad de trabajar, mas no hay oferta de empleo.

- Empleados u Ocupados.

Son las personas que se encuentran incorporadas al aparato productivo de un país, también, las que han realizado trabajo remunerado, así como las que tienen empleo pero están ausentes por enfermedad, huelgas o vacaciones (<http://www.wikipedia.com>). Es decir, todas aquellas personas que están empleadas, en algunos casos éstas se encuentran ante situaciones que no les permite ejercer sus labores, pero, siguen perteneciendo a esta división.

- Inactivos.

Esta categoría comprende el porcentaje de la población adulta que está estudiando, realizan tareas domésticas, jubilados, demasiados enfermos para trabajar o que simplemente no está buscando trabajo.

- Población activa.

Esta población esta comprendida por las personas que están ocupadas y las desempleadas.

En Venezuela, la población económicamente activa (<http://www.gobiernoenlinea.gob.ve>), comprende 8.026.486 personas, de las cuales 7.347.515 están ocupadas y las restantes desempleadas en busca de trabajo. Asimismo, existen 5.545.000 personas inactivas, de quince y más años de edad, entre las cuales hay importantes sectores de jóvenes sin estudiar ni trabajar, y adultos

inactivos.

#### 3.3.4 Elementos Competitivos.

Con la evaluación de estos elementos se pueden detectar cuáles son las amenazas y oportunidades del negocio con respecto al mercado competitivo y, estos elementos se extraen directamente de ese mercado. Se debe evaluar la relación que existe entre la empresa y los clientes y proveedores. También, como se encuentra la organización con respecto a la rama productiva perteneciente.

Económicamente, los clientes forman el elemento clave del éxito y sostenibilidad de las empresas, ya que, sin éstos ninguna organización pudiera existir. Deben mantenerse motivados y atraídos por los productos que ofrece la organización.

Los proveedores, son aquellos que suministran bienes o servicios a las organización, es decir, son empresas donde la organización es cliente y se debe evaluar si tienen la capacidad de suministrar insumos o servicios al corto, mediano y largo plazo, también, evaluar las ofertas que existen en cuanto al precio de los insumos, en el caso de que el proveedor no sea un monopolio, ya que estos influyen de manera directa en el costo de los productos.

Asimismo, se debe evaluar la posición que tiene la organización con respecto al grupo de empresas que labora en la misma rama comercial, para saber, cuán aceptados son sus productos y si es líder en el mercado.

#### 3.3.5 Elementos Geográficos.

Estos elementos tienen que ver con la ubicación geográfica de la organización. Es decir, la empresa debe evaluar las condiciones climáticas imperantes en la región

donde se encuentre, así como, las vialidades existentes, Todo esto, para saber si es más rentable transportar mercancía, por aire, por mar o por tierra. También, se evalúa la geografía en el caso de producir un nuevo producto en la empresa. Por ejemplo, una empresa industria textil ubicada en la ciudad de Mérida Venezuela, tiene que decidir entre crear abrigos o trajes de baño, al evaluar las condiciones climáticas tendría que decidir por la primera opción.

### **3.4 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en el Análisis Estratégico Financiero en las Organizaciones.**

Una vez identificados y evaluados los elementos internos y externos de la organización, es necesario analizar los resultados y elementos para identificar las fortalezas y debilidades (internas) y oportunidades y amenazas (externas), existentes en dichos elementos. Para poder determinar estos elemento se utilizan las herramientas y modelos de análisis estratégico mencionados en el capítulo anterior enfocándolos al área financiera, además se puede realizar un cuestionario donde una serie de profesionales determina si los resultados arrojados por los elementos internos son favorables o no y si los elementos externos existentes son amenazas u oportunidades.

Una serie de resultados que pueden ser fortalezas dentro de una organización son (Amat, 2008):

- Bajos niveles de endeudamiento y alta capacidad de devolución de préstamos.
- Alta solvencia a corto plazo.
- Reducción en los gastos financieros.
- Incrementos en los beneficios netos.
- Aumentos positivos de las ventas

- Mayor rendimiento y rentabilidad y estos se encuentran por encima del promedio del sector competitivo.
- Alta capacidad de auto financiarse.
- Alta rotación de inventario.
- Alta rotación de cuentas por cobrar.
- Alta capacidad de la empresa para generar valor.
- Empleados comprometidos con su trabajo.
- Empleados responsables, proactivos, éticos y con alto nivel de autoestima y capaces de auto motivarse y motivar a sus compañeros y subordinados.
- Capacidad de mejorar.
- Capacidad y voluntad para invertir en desarrollo e investigación.
- Búsqueda de la satisfacción de sus clientes.
- Lealtad con sus clientes.

Además también se pueden mencionar algunas debilidades:

- Baja calidad de la deuda.
- Alto plazo de cobro.
- La rotación de los activos sea baja.
- Que los presupuestos no se adapten a los planes financieros establecidos por la alta gerencia.
- Alta cantidad de endeudamiento a corto plazo.
- Poca capacidad de pago para endeudamientos a corto plazo.
- Aumentos en los gastos financieros

- Mala gestión de las inversiones.
- Proyectos de inversión aprobados y no culminados.
- Crecimiento desequilibrado de la empresa.
- Personal poco preparado en el área financiera.
- Desconocimiento de las leyes que afectan a la organización.
- Poco nivel de autoestima.

Asimismo, se tienen las oportunidades y amenazas a la organización las cuales algunas de ellas pueden ser las siguientes:

- Amenazas:
  - La entrada de nuevos competidores en el mercado.
  - Crisis en el sector.
  - Alto nivel de negociación de los proveedores.
  - Leyes impositivas que afecten la estabilidad del país.
  - Alto porcentaje de riesgo país.
  - Poco nivel de negociación entre el gobierno y las organizaciones.
  - Alto índice de inflación.
  - Políticas cambiarias que afecten el nivel de importaciones y exportaciones.
- Oportunidades:
  - Diversidad de proveedores.
  - Alto índice de participación en el mercado.
  - Buena aceptación y negociación con nuestros clientes.

- Buenas relaciones con la comunidad donde se realizan las operaciones.
- Una moneda fortalecida.
- Regulaciones que no afecten el libre juego de la oferta y la demanda.
- Auge económico financiero en el sector.
- Aceptación de los diversos productos realizados.

Ahora bien, para determinar dichas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mencionadas anteriormente es necesario evaluar los resultados obtenidos mediante el análisis de los elementos internos y externos por medio de cuestionarios a expertos en la materia, financiera y no financiera, algunas de las preguntas con la que se podría armar el cuestionario son las siguientes:

- ¿La tasa de rendimiento obtenida por la organización es más elevada que la establecida para cumplir con las obligaciones?
- ¿A qué se debe el incremento en los beneficios?
- ¿Están los clientes satisfechos con el servicio o el bien suministrado por la organización?
- ¿Cómo está la economía del país?
- ¿Existen proyectos de inversión abandonados?
- ¿Cuentan los empleados con la capacidad necesaria?
- ¿Ameritan los empleados incentivos para mejorar su trabajo?
- ¿Es necesario mejorar la capacitación que tienen los empleados?
- ¿Existe un control presupuestario?
- ¿Está siendo efectivo el control de los costos?

- ¿Existe control de precios de los productos que ofrece la empresa?
- ¿Está la organización en capacidad de diversificar sus productos?
- ¿Tiene buena relación la organización con la comunidad donde se encuentra?

Estas son algunas de muchas preguntas que van a determinar donde la organización tiene fallas y donde esta siendo eficiente, si tienen oportunidades de mercado o si por el contrario resulta una amenaza para la organización.

A través, de la identificación, extracción y evaluación de los elementos del análisis estratégico financiero, se podrán determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a la organización, todo esto, con la finalidad de tener una base para la realización de estrategias financieras que ayuden a la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo, para ello, se pueden utilizar algunas de las herramientas o modelos de análisis estratégico que se mencionaron y explicaron en el capítulo anterior.

### **3.5 Importancia de la Realización de un Análisis Estratégico Financiero en las Organizaciones.**

La importancia radica, en que a través del análisis estratégico financiero la organización podrá obtener una visión general de su entorno, además este análisis le permite a la empresa conocer su desempeño, determinando así donde ha fallado y en donde se ha especializado, también le permite conocer donde puede ser competitiva y que situaciones constituyen un riesgo para ella en el mercado.

El análisis estratégico financiero, constituye el estudio de los elementos internos (financieros y no financieros) que son controlados por la empresa, también, evalúa los elementos externos, los cuales no son controlados por la organización. Los

resultados de tan mencionado análisis le permitirán a la organización tomar decisiones más óptimas y acertadas que le permitan la sostenibilidad en el tiempo.

Una empresa al realizar este tipo de análisis se proporciona una base para la creación de estrategias financieras que sean proactivas, las cuales les permite a la organización ir un paso adelante con respecto a sus competidores.

El análisis estratégico financiero, brinda beneficios a los gerentes de las organizaciones, ya que, al evaluar completamente el entorno que afecta las finanzas de la empresa, contará con un mayor conocimiento de cómo puede verse afectada la misma, además, le permite saber, cuáles son las acciones estratégicas que debe implementar para enfrentar dicha situación resultante del análisis, minimizando sus puntos débiles y las amenazas del entorno, y creando un ambiente más oportuno apoyándose en sus fortalezas y de esta manera crear ventajas competitivas que le ayuden a mantener una estabilidad económica y financiera.

## CONCLUSIONES

En la realización de la presente investigación es posible denotar algunos aspectos concluyentes en torno al análisis estratégico financiero en las organizaciones:

- Al realizar un análisis estratégico financiero se evalúan los elementos internos y externos que afectan la situación financiera de la organización, permitiendo decisiones en esta área que conlleven a la sostenibilidad de la organización.
- El análisis estratégico financiero, no busca suplantar la realización del análisis financiero, por el contrario usa a éste último como elemento o herramienta en su realización y los combina con otros elementos para de esta forma tener una visión más específica y completa de la situación financiera de la organización y conocer qué factores constituyen una amenazas y dónde están fallando y saber las oportunidades competitivas que el mercado le ofrece y hacer mejor uso de sus recursos, así como conocer lo que ha venido realizando con éxito.
- El análisis estratégico financiero sirve de herramienta de control, pues los resultados obtenidos al realizar dicho análisis se podrían utilizar para comparar la evolución y desarrollo de la organización y evaluar sus decisiones.
- El análisis estratégico financiero al involucrar la evaluación de todos los elementos internos y externos ayuda a minimizar las debilidades y amenazas, maximizando las fortalezas y oportunidades por medio del proceso estratégico.
- Al realizar un análisis estratégico financiero a la entidad, se extraen y evalúan los elementos internos y externos que tienen incidencia en la parte financiera de

la organización, permitiendo un conocimiento integral de esta área y contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad de la misma.

- Es importante tomar en cuenta los factores externos al momento de conocer la situación, no solo financiera sino general de la organización, puesto que los mismos, pueden perjudicar o favorecer a la empresa. Por ejemplo, las leyes, los reglamentos, jurisprudencias, ordenanzas municipales, entre otros.
- Deben existir vías de comunicación entre la empresa y el gobierno, con la finalidad de crear acuerdos que busquen el desarrollo y progreso de la economía del país.
- La realización de un análisis estratégico financiero, le permite a la organización tener ventajas sobre sus competidores, ya que, éste le suministra la base para la formulación de estrategias financieras y, por ende, generar ventajas competitivas, asimismo, ayuda en la sostenibilidad de la misma en el tiempo.
- La realización de un análisis estratégico financiero no solo debe importarle a los usuarios internos de la organización (accionistas, directores, administradores, gerentes, empleados entre otros), también, a los usuarios externos, entre ellos los posibles y futuros inversionistas.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos:

Amat, O., (2008). **Análisis integral de empresas**. Editorial Bresca Profit: España.

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. Editorial Episteme: Venezuela.

Balestrini, M. (2002). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Editorial BL consultores asociados: 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.

David, F. (1994). **Conceptos de administración estratégica**. Editorial 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.

Kennedy, R. y McMullen, S. (1971). **Estados financieros. Forma, análisis e interpretación**. Editorial Hispano-Americana: México.

Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). **Administración. Una perspectiva global.** Editorial McGraw Hill: México.

Heffes, G., Holguin, F. y Galan, A. (1994). **Auditoria de los estados financieros.** Grupo editorial Iberoamérica: México.

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

Mintzberg, H. y Quinn, B. (1993). **El proceso estratégico.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Ortega, A. (2008) **Planeación financiera estratégica.** Editorial McGraw-Hill: México.

Oropeza, H. (2007). **Análisis e interpretación de la información financiera.** Editorial Trillas: México.

Ortiz, A. (2005) **Gerencia financiera y diagnóstico estratégico.** Editorial McGraw-Hill: Colombia.

Rampersad, H. (2004). **Cuadro de mando integral personal y corporativo.** Ediciones McGraw-Hill. España.

Robbins, S. y Coulter M. (2000). **Administración.** Editorial Pearson educación: México.

Serna, H. (1999). **Gerencia estratégica.** Editorial 3R: Bogotá-Colombia.

Stewart, T (1998) **La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual.**  
Editorial Granica: Argentina

Stoner, J. y Freeman, R. (1996). **Administración.** Editorial Prentice-Hall: México.

Urías, J. (1995). **Análisis de estados financieros.** Editorial McGraw -Hill: España.

Weston, J. y Copeland T. (1995). **Finanzas en administración.** Editorial McGraw Hill: México.

Weston, J. y Brigham E. (1993) **Fundamentos de administración financiera.**  
Editorial McGraw-Hill: México.

Van Horne, J. y Wachowicz, J. (1994) **Fundamentos de administración financiera.**  
Editorial Prentice-Hall: México.

### **Leyes:**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta  
Oficial N° 5.453. Venezuela.

Código de Comercio. (1955). Gaceta N° 475. Venezuela.

Código Orgánico Tributario. (2001). Gaceta Oficial N° 37.305. Venezuela.

Ley de Impuestos Sobre la Renta. (2001). Gaceta Oficial N° 5.566. Venezuela.

Ley de Mercado de Capitales. (1998). Gaceta oficial N° 36.565. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo. (1997). Gaceta Oficial N° 5.152. Venezuela.

## **Normas:**

Normas Internacionales de Información Financiera:

La NIIF # 2. Pagos basados en acciones.

La NIIF # 3. Combinaciones de negocios.

La NIIF # 7. Instrumentos financieros.

Normas Internacionales de Contabilidad:

NIC # 2. Inventario.

NIC # 7. Estados de flujo de efectivo.

NIC # 12. Impuestos a las ganancias.

NIC # 16. Propiedad, planta y equipo.

Las Declaraciones de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (DPCGA).

## **Trabajos de grado:**

Blanco, L. y Vargas, D. (2007). **Análisis de la situación financiera del Fondo para el Desarrollo Agropecuario de Sucre (FONDADES) en relación a los créditos otorgados a cooperativas de producción pesquera del estado Sucre en años 2003-2004.** Trabajo de grado no publicado. Núcleo de Sucre Universidad de Oriente. Venezuela.

Calma, E. (2007). **Capital intelectual como herramienta para determinar el valor intangible de las organizaciones empresariales para la toma de decisiones.** Trabajo de grado no publicado. Núcleo de Sucre Universidad de Oriente. Venezuela.

Maza, A. y Rodríguez, K. (2008). **Estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard.** Trabajo de grado no publicado. Núcleo de Sucre Universidad de Oriente. Venezuela.

Salazar, Y. (2003). **Proceso de gerencia estratégica en la Corporación TRES C, C.A.** Trabajo de grado no publicado. Núcleo de Sucre Universidad de Oriente. Venezuela.

#### **Trabajos de Ascenso:**

Malavé, E. (2001). **Planeación estratégica para la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT).** Trabajo de Ascenso no publicado. Núcleo de Sucre Universidad de Oriente. Venezuela.

#### **Otros documentos:**

Comisión de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. (2006). **Instructivo para la elaboración de proyectos de trabajos de grado.** Cumaná- Venezuela.

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.** Caracas- Venezuela.

Velásquez, C. (2006). **La investigación científica en ciencias administrativas y contables.** Cumaná- Venezuela.

### **Directorio web sites:**

Evoli, J. 30/01/2009. **Planificación estratégica.** Disponible en:  
<http://www.monografias.com>.

Gutiérrez, K. 29/01/2009. **Análisis financiero.** Disponibles en:  
<http://www.monografias.com>.

Huerta, j., 26/02/2009. **El Producto Interno Bruto en Venezuela.** Disponible en:  
<http://www.mipagina.cantv.net/jbhuerta/PIB.htm>

Huerta, j., 26/02/2009. **La inflación en Venezuela.** Disponible en:  
<http://www.mipagina.cantv.net/jbhuerta/inflacion.htm>

Ronda, G., 04/05/2009. **Estrategia y dirección estratégica.** Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

Talvi, E., 04/02/2009. Ceres, Resumen de Prensa. **La crisis financiera en Estados Unidos: diagnóstico e impacto.** Disponible en: <http://www.google.com.ve>

### **Otros directorios Web sites:**

<http://www.admindeempresas.com>

<http://www.gestiondelconocimiento.com>

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

<http://www.gobiernoenlinea.gob.ve>

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

<http://www.monografias.com>.

<http://www.mujerdeempresas.com>.

<http://www.planeacion-estrategica.blogspot.com>

<http://www.tablero-decomando.com>.

<http://www.wikipedia.com>.

# **Hoja de Metadatos**



# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

## Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
<b>Ciencias Administrativas</b>	<b>Contaduría Pública</b>

## Resumen (abstract):

Las organizaciones han hecho determinación y uso de estrategias como herramientas para alcanzar sus objetivos y minimizar el impacto de los cambios que las afectan y maximizar los que las favorecen, ya que las empresas son sistemas abiertos y no actúan aisladamente del entorno. Éstas cuentan con una serie de recursos, entre otros: recursos humanos, operativos, tecnológicos y financieros, siendo éste último, a través de la contabilidad y las finanzas que se manejan indicadores sobre rentabilidad, solvencia y liquidez de la empresa. Asimismo, la evaluación de los hechos financieros de una empresa se realiza tomando en cuenta los elementos financieros internos mostrando a través de un análisis la situación financiera de una en un momento determinado y planificar con base a los resultados obtenidos, sobre el futuro financiero de la misma. Sin embargo, dicho análisis no toma en cuenta los elementos no financieros que generan valor a la organización, entre estos, el capital intelectual. De allí que el objetivo de esta investigación es reflexionar sobre los elementos del análisis estratégico financiero que permite la sostenibilidad de las organizaciones, por medio de una investigación documental a nivel descriptivo. Encontrándose que actualmente, se está implementando una nueva tendencia de análisis que toma en cuenta todos los elementos sean financieros o no financieros, también analiza el ambiente externo minimizando el impacto de los elementos que tienen incidencia en la empresa, todo esto, con la finalidad de hacer un análisis integral de la organización, esta tendencia se denomina análisis estratégico financiero.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input checked="" type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5706787			
	e-mail				
	e-mail				
MSc. Elka Malavé	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input checked="" type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8649633			
	e-mail				
	e-mail				

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	04	03

Lenguaje: spa

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

## Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-meikerheliannys.doc	Aplicación/Word

## Alcance:

Espacial: universal

Temporal: Intemporal

## Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:  
Contaduría Pública

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

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre

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

## Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales



**Meiker R. Moreno**



**Heliannys V. Betancourt M.**



**TUTORA**  
**Dra. Damaris Zerpa de Márquez**



**TUTORA**  
**Msc. Eika Malavé**



**POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:**

