



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

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y SU RELACIÓN CON LAS**  
**ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

**ASESORES ACADÉMICOS**

**Dra. Damaris Zerpa de Márquez**

**AUTORES**

**Córdova R, Mary C. C.I.: 14.670.947**

**Parra M., Robert E. C.I.: 15.845.525**

**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**

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y SU RELACIÓN CON LAS**  
**ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

**AUTORES**

**Córdova R., Mary C. C.I.: 14.670.947**

**Parra M., Robert E. C.I.: 15.845.525**

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

**Trabajo de especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los tres 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 GENERAL

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	v
LISTA DE CUADROS Y TABLAS .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	vii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	4
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.1. El Problema de Investigación.....	4
1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación .....	4
1.1.2. Objetivos de la Investigación .....	14
1.1.3. Justificación y Alcance de la Investigación .....	15
1.2. Marco Metodológico.....	15
1.2.1. Nivel de la Investigación.....	16
1.2.2. Tipo de Investigación .....	17
1.2.3. Población y Muestra.....	18
1.2.4. Técnicas y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y.....	19
Presentación del Informe Final. ....	19
CAPÍTULO II .....	20
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS .....	20
2.1. Definición de Estrategias .....	20
2.2. Niveles de la Estrategia.....	23
2.3. Definición de Estrategias Corporativas.....	28
2.4. Objetivos de las Estrategia Corporativas .....	31
2.5. Componentes de las Estrategias Corporativas .....	32

2.6. Las Cinco Fuerzas de las Estrategias Corporativas.....	33
2.7. Visión y Misión Corporativa.....	36
2.8. Tipos de Estrategias Corporativas.....	40
2.9. Plan Estratégico Corporativo .....	41
CAPÍTULO III .....	48
ESTRATEGIAS FINANCIERAS .....	48
3.1 Gerencia Financiera .....	48
3.1.1 Definición de Gerencia Financiera.....	48
3.1.2. Áreas Relacionadas con la Gerencia Financiera .....	51
3.1.3. Funciones de la Gerencia Financiera .....	52
3.1.4. Objetivos de la Gerencia Financiera .....	53
3.2 Planificación Estratégica Financiera.....	55
3.2.1 Planificación Financiera.....	56
3.2.2. Definición de Planeación Estratégica Financiera.....	71
3.2.3. Métodos de Planeación Estratégica Financiera.....	72
3.2.4. Limitaciones de la Planeación Estratégica Financiera .....	73
3.2.5. Implantación de las Estrategias Financieras .....	74
3.2.6. Evaluación de las Estrategias Financieras.....	75
3.3. Estrategias Financieras.....	76
3.3.1. Definición de Estrategia Financieras .....	76
3.3.2. Elementos de la Estrategia Financiera .....	78
3.3.3. Objetivos Estratégicos Financieros .....	80
3.3.4 Tipos de Estrategias Financieras.....	81
3.4. Tipos de Riesgos e Incertidumbre en las Estrategias Financieras.....	99
CAPÍTULO IV .....	103
RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS .....	103
4.1. Proceso de Planificación Estratégica Financiera con Respecto al Plan Estratégico Corporativo. ....	103

4.2. Proceso de Implantación Estratégica Financiera con Respecto al Plan Estratégico Corporativo. ....	110
4.3. Proceso de Evaluación Estratégica Financiera con Respecto al Plan Estratégico Corporativo. ....	115
4.4. Las Estrategias Financieras Requeridas para lograr la Obtención de Recursos para Financiar las Operaciones de una Organización.....	124
4.5. Estrategias Financieras que Contribuyan a la Sostenibilidad Financiera de la Organización. ....	132
4.6. Ventajas de una Organización que considera las Estrategias Corporativas en el Diseño de las Estrategias Financieras.....	138
CONCLUSIONES .....	141
BIBLIOGRAFÍA .....	145
HOJA DE METADATOS .....	151

## **DEDICATORIA**

Me ha costado mucho trabajo llegar a la culminación de este hermoso sueño, y para lograrlo son muchos los seres queridos que, de una u otra forma, han hecho posible que estas metas sean conquistadas. Por eso, a ellos van dirigidas estas pequeñas y sinceras dedicatorias.

A Dios, por ser mi luz y mi guía, por concederme la voluntad y capacidad para culminar felizmente mi carrera, la cual ha sido una de las metas más anheladas.

A mi padre y mi madre Tomas y Máxima, que con su sacrificio me han inspirado en esta lucha y aunque nunca le he expresado lo mucho que los quiero y respeto pero, sin embargo, los hechos hablan más que las palabras y ellos saben muy bien que es cierto. Los quiero mucho.

A mi esposo y mi hijo Andrés y José Ignacio, que están conmigo desde el principio de mi carrera apoyándome y compartiendo cada uno de los momentos buenos y malos que superé para poder lograr mi meta. Su amor, cariño, apoyo y comprensión me ayudaron en momentos muy difíciles de mi vida. Este triunfo también es de ustedes mis amores.

A mis hermanos Dania, Daniel Iraida, Javier y Cruz Mary por ser mis apoyos y confiar en mí. Para todos con mucho amor.

A mis sobrinos Fernando, Danielys, Daniel, Rosangela, Darwin, Jimmy, Saul e Irasmery para que esto le sirva de ejemplo y motivación para el logro de sus metas.

A mis compañeros, Nayari, Yolanda, Mayra, Lir, Carolina, Rodolfo, Rafael, Daniela, Rosa, Robert y a todos mi compañeros de alternativa.

Y a todas aquellas personas que directa e indirectamente me ayudaron a lograr este gran sueño.

**Mary Cruz Córdova.**

## **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso y a la Virgen del Valle, por haberme iluminado el camino correcto para lograr mis metas y sueños; por estar en todos los días de mi vida y darme valor, fuerza y coraje para seguir adelante.

A mis Padres Federico y Catalina, por darme la vida y ser mi inspiración para poder lograr este sueño tan anhelado; por estar y comprenderme en los momentos más difíciles y ayudarme a levantarme. Los quiero mucho, sin ustedes no lo habría podido lograr, espero que estén orgulloso de su hijo.

A mis hermanos Grisett, Edgardo, Yusmary, José Luis y en especial a ti Peggy, por su confianza, comprensión, apoyo incondicional y por estar pendientes de todos los pasos de mi vida. Los quiero mucho.

A mis Sobrinos Paola, Gisell, Luiced, Héctor, Omaira, Edgardo, José Luis, Patricia, Jesús, Mary, Samuel y Rebeca, gracias por apoyarme y darme fuerzas para

lograr mi sueño y espero que este logro sirva de ejemplo para todos.

A mi Abuela Guillermina, por ser la abuelita más linda y comprensible del mundo. Te quiero mucho abuela Mina...

A mis Tíos, Luis José, Alfredo, Cesar, Leída, Delia, Carmen y José, a todos gracias por su apoyo y cariño...

A mi Cuñado Juan Gamboa, por ser como mi segundo padre, por tus consejos y apoyo en todos los momentos difíciles, por ofrecerme tu ayuda y confianza la cual me brindaste desde el primer día de mi carrera hasta el presente y espero que pueda seguir contando contigo.

A Oswaldo Rodríguez y Romelia Pereda, por ser como unos padres para mí, y a sus hijas Oscarlina y Erika, por ser parte importante de este sueño, por su apoyo, confianza y comprensión. Los quiero mucho...

A ti Romelina Rodríguez, por ser la mayor inspiración, sin ti no lo habría logrado, por estar presente desde el primer día de mi carrera e incentivar me a crecer cada día más, por ser la mejor compañera que he tenido en mi vida, por estar en los momentos más difíciles y darme tu apoyo. Gracias por tu confianza y comprensión. Te quiero muchísimo.

A mis Compañeros, Romelina, Héctor, Mariela, Lisett, Wuiliam, Mary Cruz, Saiduvis, Rafael, Luidimar, Rosa, Henry, Rodolfo, José Gregorio y Álvaro, a todos por ser parte de este logro y por su gran apoyo y confianza durante mi carrera...

A todos mis compañeros de Alternativa, por su valiosa colaboración, su compañerismo, comprensión confianza y apoyo en todos los momentos difíciles de

este proyecto.

A mis amigos, Romel, Alejandro, Jesús, Rodolfo, Manuel Andrade, Efrén, Saúl, José Miguel, Luis Daniel y Zuleika, a todos los que de alguna forma u otra me ayudaron y tuvieron confianza en mí...

**Robert Enrique Parra M**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi más profundo agradecimiento a todas las personas que de alguna manera me ayudaron a la realización de este trabajo de investigación, sobre todo a mis padres y esposo, por su ayuda y consejos.

Mi más sincero agradecimiento a mis asesoras académica. MSc. Elka Malavé y Dra. Damaris Zerpa, que me dieron todo su apoyo para la realización de este trabajo.

Por supuesto, a mis amigos Nayari, Yolanda, Mayra, Lir, Daniela, Rosa, Robert, Rafael, Rodolfo, que mantuvieron y mantienen siempre su incondicional apoyo.

**Mary Cruz Córdova.**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar agradecimiento primordialmente a Dios y a la Virgen del Valle, por iluminar mi vida y llevarme por el buen camino y estar en los momentos más difíciles de mi vida.

A la Universidad de Oriente, por abrirme sus puertas, a la Escuela de Administración, al Centro de Estudiante de Administración y Contaduría, al personal de la Biblioteca de Administración. Gracias por su colaboración.

A las Asesoras Académicas Dra. Damarys Zerpa de Márquez y MSc. Elka Malavé, por guiarme con mano firme y segura a la realización de este proyecto y darme el apoyo necesario para culminar con éxito este trabajo. Gracias profesoras, las quiero mucho...

Quiero agradecerles a todos los profesores de la Escuela de Administración y Contaduría, por su valiosa colaboración y aporte académico que permitieran culminar la carrera de Licenciado en Contaduría Pública. En especial a los profesores, María Raimundez, María Fernanda Díaz, Gina Ortiz, Diego Salazar, Leonardo España, Odaviles Salazar, Fernando Gómez, Ramón Domingo Velásquez. Gracias por su apoyo los llevaré siempre dentro de mi corazón.

**Robert Enrique Parra M.**

## **LISTA DE CUADROS Y TABLAS**

Cuadro N° 1. Cinco maneras de entender el término de estrategia. ....	22
---	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Niveles Estratégicos. Fuente: Stoner y Freeman (1996). Pág. 296 .....	27
Figura N° 2. Componentes de las Estrategias Corporativas. Fuente: Francés (2006). Pág.193.....	34
Figura N° 3. Las “Cinco” Fuerzas de Porter. Fuente: Stoner y Freeman (1996). Pág. 301 .....	35
Figura N° 4. Categorías para la elaboración de una estrategia. Fuente: Díaz (2006) Pág. 2.....	44
Figura N° 5. Las Funciones Financieras .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura N° 6. Objetivos de la Gerencia Financiera. Fuente: Ortiz (2005) Pág. 13.....	55
Figura N°7. Planeación Financiera a Corto Plazo. Fuente: Gitman (2000). Pág.462 .....	65
Figura N° 8. Apalancamiento Fuente: Bierman (1984). Pág. 41 .....	92



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

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y SU RELACIÓN CON LAS  
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

**AUTORES**

Córdova R., Mary C. C.I.: 14.670.947

**RESUMEN**

Las estrategias financieras son metas, patrones o alternativas trazadas en aras de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una organización con un fin predeterminado, el de mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos, mediante la generación de valor para las organizaciones. Estas estrategias son importantes porque ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización, la cual debe estar regidas por las estrategias corporativa que vienen siendo los movimientos de una organización diversificada para establecer posiciones empresariales en industrias diferentes y a las acciones y enfoques que usan para dirigir sus negocios. Las estrategias financieras y las estrategias corporativas proporcionan un marco de referencia para las actividades de las organizaciones que conducen a un mejor funcionamiento y una mayor sostenibilidad de las mismas a largo, mediano y corto plazo, esencialmente para el

logro de los objetivos, hecho que origino dirigir la investigación hacia el análisis de la relación que existe entre las estrategias financieras y las estrategias corporativas, pues las organizaciones elaboran programas estratégicos en presencia de un sin fin de factores de cambios y de riesgos que ayudan a las mismas a tomar decisiones concretas y correctas para lograr los objetivos planteados. Para ello se utilizó un tipo de investigación documental a un nivel de investigación descriptivo, de donde las técnicas y procedimientos para la recolección, análisis interpretación de la información fueron la lectura, el análisis bibliográfico y consulta en las páginas web; concluyendo que la alineación entre las estrategias financieras con las estrategias corporativas permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro; donde la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.

Palabras claves: estrategias, estrategias financieras y estrategias corporativas.

## INTRODUCCIÓN

Las estrategias para el éxito de las organizaciones son de gran importancia y se presentan cada vez más clara en el mundo de las gerencias. Actualmente, la mayoría de las organizaciones se encuentran limitadas en cuanto a la cantidad disponible de recursos, las nuevas tecnologías y las nuevas tendencias que surgen en las sociedades; por lo que, las mismas se han visto en la obligación de introducir nuevos elementos, en lo que a estrategias se refiere, en función de adaptarse a situaciones de cambios permanentes a la cual se encuentra expuesta.

Las organizaciones deben asumir los riesgos en el mundo competitivo de hoy y considerar la incertidumbre a la hora de tomar decisiones en el ámbito organizacional. Esto supone, dirigir proactivamente el encuentro entre organización y entorno, entre acción y resultados esperados, de tal forma que se puedan sentar las bases para crear estrategias que le permitan implementar ventajas frente a otras organizaciones dentro de un mercado cada vez más dinámico.

Es por ello, que las organizaciones necesitarán una nueva definición, así como desarrollar estrategias que le garanticen su sobrevivencia, en el logro de sus objetivos organizacionales. A este respecto las estrategias son aquellas acciones que deberán llevarse a cabo para lograr los objetivos de la organización, ya que las misma van a facilitar e influir en un mejor desarrollo de la misma, ya que, le permiten a la gerencia medir el grado de desenvolvimiento de la organización que dirigen para así tomar decisiones que le hagan más fácil su trabajo.

Ahora bien, la planificación estratégica, involucra verificar el ambiente, investigar alternativas de acción, identificar prioridades, definir la naturaleza de la

organización, elegir estrategias y elaborar programas de acción en presencia de un sin fin de factores de cambios y de riesgos, los cuales la empresas debe afrontar.

Por tal circunstancia, es que se establecen los procesos formales de la gerencia estratégica, que consiste en ayudar a formular las metas de la organización, determinar sus objetivos y estrategias actuales, análisis de los recursos de la organización, identificar las oportunidades y amenazas estratégicas, determinar el grado de cambio requerido en la estrategia actual, identificar, evaluar y seleccionar las mejores opciones de estrategias financieras y estrategias corporativas para medir y controlar su implementación, así mismo, hay que considerar que éstas son manejadas de manera distintas en diversos tipos de organizaciones.

Ahora, trabajar con estrategias financieras y estrategias corporativas es una vía que pueden utilizar las organizaciones para lograr sus objetivos o metas de la manera más eficaz y efectiva. La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. Por tanto, las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos. Por esta razón, la presente investigación está orientada a analizar la relación que existe entre estrategias financieras y estrategias corporativas. Y está estructurado en cuatro capítulos, tal como se indica a continuación:

Capítulo I. Generalidades del problema de investigación, el cual hace referencia al planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación y alcance

de la misma, así como al marco metodológico que incluye el tipo y nivel de investigación, la población y muestra y las técnicas y procedimiento para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.

Capítulo II. Estrategias corporativas, que esbosa los siguientes puntos: definición de estrategias, niveles de la estrategia, definición de estrategias corporativas, objetivos de las estrategias corporativas, componentes de las estrategias corporativas, las cinco fuerzas de las estrategias corporativas, visión y misión corporativa, tipos de estrategias corporativas y el plan estratégico corporativo.

Capítulo III. Estrategias financieras, donde se desarrollan los puntos: relacionados con la gerencia financiera, que incluye a su vez, definición y áreas relacionadas con la gerencia financiera, funciones y objetivos de la gerencia financiera, planificación estratégica financiera, que contiene lo relacionado con la planificación financiera, definiciones, importancia y objetivos de la planificación financiera, aspectos claves de la planificación financiera, componentes de la planificación financiera, tipos de planes financieros, herramientas de la planeación financiera; definición de planeación estratégica financiera, métodos de planeación estratégica financiera, limitaciones de la planeación estratégica financiera, estrategias financieras: definición y elementos. Y, objetivos estratégicos financieros, tipos de estrategias financieras y tipos de riesgos e incertidumbre en las estrategias financieras.

Capítulo IV. Relación entre las estrategias financieras y estrategias corporativas, el cual contiene el proceso de planificación estratégica financiera con respecto al plan estratégico corporativo, proceso de implantación estratégica financiera con respecto al plan estratégico corporativo, proceso de evaluación estratégica financiera con respecto al plan estratégico corporativo, las estrategias financieras requeridas para lograr la obtención de recursos para financiar las

operaciones de una organización, estrategias financieras que contribuyan a la sostenibilidad financiera de la organización y ventajas de una organización que considera las estrategias corporativas en el diseño de las estrategias financieras. Por último, se presentan las conclusiones a las cuales se llegó una vez finalizada la investigación.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. El Problema de Investigación

Según Tamayo y Tamayo (2001:120), el problema se define:

Como el punto de partida de la investigación. Surge cuando el investigador encuentra una laguna teórica, dentro de un conjunto de datos desconocidos, o un hecho no abarcado por una teoría, un tropiezo o un acontecimiento que no encaja dentro de las expectativas en su campo de estudio.

Para Fideas Arias (2006:39), el problema de investigación representa “una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. En este sentido, el problema es la situación que no se entiende y se pretende aclarar en algún momento o tiempo dado.

En consideración a lo anterior, este punto está conformado por: el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, justificación y alcance de la investigación.

#### 1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

Según Fideas Arias (2006:41), el planteamiento del problema consiste en:

“describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder”. En virtud de esto, el planteamiento del problema va a ser la descripción de lo que se va a investigar, lo cual está relacionado con las estrategias financieras y las estrategias corporativas. En este sentido, para atender mejor la problemática, se abordarán aspectos tales como: las estrategias, la gerencia y la gerencia financiera.

Las organizaciones están conformadas por un conjunto de personas que se relacionan entre si para alcanzar los objetivos planeados. Han estado presentes en el transcurrir del tiempo como parte importante de la sociedad, porque cumplen funciones para satisfacer necesidades básicas de la misma.

Existen varios tipos de organizaciones, entre ellas: empresas industriales, de servicios, comerciales y corporaciones que son un tipo de organización de varias empresas de un mismo ramo, las cuales crean estrategias para el logro de sus objetivos, dado que, éstas se diferencian positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes para satisfacer mejor las necesidades del consumidor. Dentro de las organizaciones y corporaciones debe existir una gerencia que contribuya con el logro de los objetivos.

Según Robbins y Coulter (1996:8), gerencia se refiere “al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas”. La gerencia está comprendida por una cantidad de persona y es la responsable de administrar toda la organización. Establecen las estrategias y dirigen la interacción de la organización con su entorno.

A través de la participación en actividades de dirección estratégica, los gerentes y empleados adquieren una mejor comprensión de las prioridades y las operaciones de una organización. La dirección estratégica permite a las organizaciones ser

eficientes; pero algo más importante, les permite ser más eficaces. Aunque la dirección estratégica no garantiza el éxito de la empresa, el proceso fomenta la toma de decisiones activa más que reactiva. Una buena gerencia debe tener siempre bien definidos sus planes, especialmente su plan estratégico en función de que la empresa logre una operatividad, acorde a los requerimientos de los actuales escenarios donde se desenvuelve. Debe saber prever los cambios, las amenazas y saber aprovechar las oportunidades, sabiendo integrar adecuadamente los recursos de la organización y establecer acciones que favorezcan la misión, visión, rumbo, en donde se comprometan los integrantes de la organización. Por tanto, es necesario contar con una gerencia proactiva, capaz de implementar las estrategias que se requieren para fortalecer el plan estratégico definido y que conduzcan a la empresa por la senda que le proporcione buenos resultados.

De acuerdo a lo anterior, la gerencia debe estar vigilante del comportamiento de sus planes estratégicos, los logros que éstos proporcionan, pero sobre todo, saber definir, implantar estrategias realizables, debidamente apoyadas de indicadores de control que midan e indiquen sus beneficios , como también, que se tomen las medidas correctivas necesarias.

Las decisiones estratégicas se toman en todo tipo y tamaño de organización, desde una corporación transnacional hasta una pequeña organización, y la supervivencia de la misma puede estar en juego y determinada por tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, el país o países donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias. En tal sentido, Halten (Ronda, 2009:3), señala que la estrategia es:

El medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización; es el arte de entremezclar el análisis interno y la

sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que se desean controlar.

Para Thompson y Strickland (1994:2), la estrategia de una organización “consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir excelentes resultados”. Por tanto, los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirige una organización y cómo logrará los objetivos que persigue. Ya que, sin las estrategias no existe ningún diseño de acción coherente que produzca los resultados deseados.

Considerando lo anterior, la estrategia no es más que el proceso racional a través del cual un estratega se plantea el futuro deseado de una organización y desde ese punto de vista toma las decisiones necesarias para el logro de los objetivos. En todas las organización, con excepción de las pequeñas, la transición de la formulación a la implantación de la estrategia requiere una transmisión de responsabilidad de los estrategas a los gerentes de división y funcionales. Por lo tanto, es fundamental que los gerentes de división y funcionales participen tanto como sea posible en las actividades de formulación de la estrategia y del mismo modo, los estrategas deben participar en las actividades de implantación y control de la misma.

Los asuntos relacionados con la gerencia que son vitales para la implantación de la estrategia, incluyen el establecimiento de objetivos anuales, el diseño de políticas, la distribución de recursos, la modificación de la estructura corporativa existente y la vinculación de los gerentes con las estrategias. Los cambios de la gerencia serán más importantes cuando las estrategias a implementar encaminan a una empresa hacia una dirección totalmente distinta y su implantación exitosa depende de la cooperación entre los gerentes funcionales y los gerentes de división de una empresa.

La gerencia tiene que tener mucho cuidado en la implementación de estrategias, saber cómo estas incidirán en el comportamiento organizacional, debe tomar en cuenta el nivel de la corporación u organización en que se implanten los planes, debe desglosar los planes en forma recursiva, de manera que cada actividad este bajo la responsabilidad de la persona apropiada, por el hecho, de que cuando se hace seguimiento a la implementación de las estrategias, muchos de los problemas que aparecen, se deben a que las mismas no se han desagregado apropiadamente en los diferentes niveles de la organización.

De allí, la importancia de entender que, el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, llamado por Stoner (Sánchez, 2009:11) niveles estratégicos, “agrupados en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que, a su vez, se relacione con los niveles más altos”. En este sentido, Stoner clasifica las estrategias en corporativas, funcionales y operativas.

Para Milla (2009:2), las estrategias corporativas:

Son aquellas que se relacionan con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados en la organización. Conceptos tales como la definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de los productos o servicios a ofertar se suelen incluir en el nivel corporativo de la estrategia.

Thompson y Strickland (1994:38), señalan que la estrategia corporativa se refiere a: “los movimientos de una compañía diversificada para establecer posiciones empresariales en industrias diferentes y a las acciones y enfoques que usa para dirigir

sus negocios”. En líneas generales, esta estrategia es de planeación macro, a largo plazo y más confiable.

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Formular la estrategia corporativa de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)..
- Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel funcional.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico, la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: qué productos y servicios ofrecer, qué demandas del mercado satisfacer, qué tecnología utilizar, qué método de ventas utilizar y qué área geográfica atacar.

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si ésta no se lleva a cabo. Implementar las estrategias corporativas implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.

- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

En cuanto a las estrategias funcionales, Thompson y Strickland (1994:43), señalan que éstas se refieren “al plan de actuación directiva para desarrollar una importante actividad funcional en un negocio: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicios a clientes, distribución, finanzas, recursos humanos, etc.; una empresa necesita una estrategia funcional por cada actividad funcional importante”. Estas estrategias deben lograrse a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos y se establecen los planes de acción.

Es importante, como elemento clave del desarrollo de los planes estratégicos de las unidades funcionales, que ellas se entiendan como unidades de servicio a las unidades emprendedoras que manejan las estrategias relacionadas con la comercialización y producción de los bienes y servicios que aportan a la utilidad operacional. Estos son los centros de utilidad que en muchas organizaciones tratan como los centros estratégicos o las unidades de negocios que lideran el proceso de gestión de las empresas, estrategias de marketing, de producción, de finanzas, implementadas por las áreas funcionales, pero siempre decididas por el gerente general. Al respecto Francés (Vera, 2009:12), afirma que los gerentes de las áreas funcionales “son responsables de las actividades de su área y formulan planes de acción específicos que orientan sus actividades para lograr los objetivos funcionales que impone la estrategia de la corporación y de cada uno de sus negocios”. Las estrategias funcionales constituyen el brazo ejecutor de la estrategia corporativa. En su definición se hace uso de los conocimientos específicos de cada área funcional, pero sin perder de vista la relación que existe entre las diferentes funciones.

Por su parte, las estrategias operativas son definidas por Stoner (Sánchez, 2009:11) como “planes formulados para alcanzar las metas de negocios específicos y se encarga de la administración de los intereses y operaciones de una organización, que permitirá el cumplimiento de las acciones tácticas que acercan el logro de los objetivos. En este caso, los objetivos y estrategias son a corto plazo, sin embargo, en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso con el fin que éste se dinamice y defina los ajustes y acciones que en un momento dado se requieran.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, en la gerencia de una organización no se puede descartar el término de finanzas, ésta, se describe de manera general al considerar su papel dentro de la misma, su relación con la economía, la contabilidad y las actividades principales del gerente de finanzas. Para Lawrence Gitman (2000:3), las finanzas son consideradas “como el arte y la ciencia de administrar dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero, y gastan o invierten dinero”. Por lo tanto, la gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

El objeto de la gerencia financiera es manejar óptimamente los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones, a través de las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería, servicios administrativos y recursos humanos. La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de ésta es generar

una estrategia financiera que detalle y describa la táctica financiera de la organización, además, se hacen previsiones al futuro basándose en los diferentes estados contables y financieros de la misma. Para obtener todos estos resultados hay que llevar una planificación financiera definiendo estrategias, integrando a las demás estrategias funcionales dentro de un plan estratégico global.

Cuando existe una planificación financiera en una organización se busca una guía que oriente, coordine y controle las decisiones para que al final se alcancen los objetivos que se han trazado. El proceso financiero, entonces comienza con planes a largo plazo o estratégicos, que, a su vez, conducen a la formulación de planes y presupuestos a corto plazo. Por lo general, en las organizaciones se fijan metas sobre la base de planes financieros y de otros tipos, y para ello, deben plantearse estrategias financieras en los planes a seguir.

Las estrategias financieras son las metas, patrones o alternativas trazadas en áreas de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una empresa con un fin predeterminado, el de mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos, mediante la generación de valor para la organización. Es decir, las estrategias financieras ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización.

La estrategia financiera forma parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, y se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con la asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

Ahora bien, las estrategias financieras que mejoran y le dan estabilidad a la organización, de alguna manera deben estar relacionadas con la estrategia maestra;

dicha estrategia se encarga de monitorear el hecho conocido que se haya decidido en el proceso de planeación estratégica de la organización. Cada una de las estrategias financieras debe apoyar e inducir el cumplimiento de esa estrategia maestra, para el logro y alcance de las metas propuestas y con ello la misión y los objetivos estratégicos, de allí, cualquiera que sea la estrategia maestra de la empresa, desde el punto de vista funcional, deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

El plan estratégico diseñado para toda la organización establece claramente los objetivos globales que se desean alcanzar, y los cursos de acciones necesarias para alcanzarlos, pero a un nivel genérico. Deben traducirse esos objetivos y estrategias a niveles más específicos para que cada área funcional pueda ejecutar adecuadamente su contribución al logro de los fines globales; de ahí la importancia de formular las estrategias funcionales en el marco del plan estratégico matriz. En tal sentido, surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación que existe entre las estrategias financieras y las estrategias corporativas?

Así mismo, se plantean otras incógnitas que precisan respuestas:

¿Cómo desarrollar el proceso de planificación estratégica financiera con respecto al plan estratégico corporativo?

¿Cómo desarrollar el proceso de implantación estratégica financiera con respecto al plan estratégico corporativo?

¿Cómo aplicar el proceso de evaluación estratégica financiera con respecto al plan corporativo?

¿Qué estrategias financieras son requeridas para lograr la obtención de recursos para financiar las operaciones de una organización?

¿Cómo contribuyen las estrategias financieras a la sostenibilidad financiera de la organización?

¿Qué ventajas tiene una organización que considere las estrategias corporativas en el diseño de las estrategias financieras?

### 1.1.2. Objetivos de la Investigación

#### 1.1.2.1. Objetivo General

Analizar la relación que existe entre las estrategias financieras y las estrategias corporativas.

#### 1.1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir el proceso de planificación estratégica financiera con respecto al plan estratégico corporativo.
- Describir el proceso de implantación estratégica financiera respecto al plan estratégico corporativo.
- Establecer el proceso de evaluación estratégica financiera con respecto al plan estratégico corporativo.
- Describir las estrategias financieras requeridas para lograr la obtención de recursos para financiar las operaciones de una organización.
- Analizar las estrategias financieras que contribuyen a la sostenibilidad financiera

de la organización.

- Señalar las ventajas de una organización que considera las estrategias corporativas en el diseño de las estrategias financieras.

### 1.1.3. Justificación y Alcance de la Investigación

Durante esta última década las estrategias se han convertido en el hecho común en el mundo de los negocios, donde la competencia exige establecer estrategias que le permitan mantener su posición en el mercado. Para los gerentes de una organización, este tema es básico, puesto que les permite integrar todos los conocimientos adquiridos en mercadeo, producción, finanzas y gestión de recursos humanos, dentro de un modelo de gerencia estratégica que ayude a través de diferentes opciones de estrategias a plantear objetivos a largo, mediano y corto plazo, que les permita a las organizaciones de hoy ser exitosas en este mundo cada vez más global.

En tal sentido, la importancia de esta investigación consiste en profundizar el estudio de la relación que debe existir entre las estrategias financieras y las estrategias corporativas en las organizaciones, con el fin de generar propuestas que tiendan a la búsqueda de conciencia, en los gerentes responsables de definir las, de la necesidad de alinear las estrategias financieras con las estrategias corporativas, en función de lograr expansión, rentabilidad, es decir, lograr los objetivos prescritos.

## 1.2. Marco Metodológico

El término “metodología” proviene del griego *metà* "más allá" *odòs* "camino" *logos* "estudio". Se refiere a los métodos de investigación que se siguen para alcanzar una gama de objetivos en una ciencia. Aun cuando el término puede ser aplicado a las artes cuando es necesario efectuar una observación o análisis más riguroso o explicar

una forma de interpretar la obra de arte. En resumen, son el conjunto de métodos que se rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal (<http://es.wikipedia.org/wiki/Metodolog%C3%ADa>).

Según Fidas Arias (2006:110) “la metodología es el cómo se realizará el estudio para responder el problema planteado”. Por ello, en esta sección del trabajo de investigación, se exponen de forma precisa el tipo de datos que se requiere indagar para el logro de los objetivos de la investigación, así como la descripción de las distintas técnicas que posibilitarán obtener la información necesaria. Por tanto, este punto se encuentra estructurado como sigue: nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación del informe final.

#### 1.2.1. Nivel de la Investigación

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Según el nivel, la investigación se clasifica en exploratoria, descriptiva y explicativa.

La investigación exploratoria, “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento” (Arias, 2006:23).

Según Fidas Arias (2006:24), la investigación descriptiva se define:

Como la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados

de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Para Fidias Arias (2006:26), la investigación explicativa:

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación es de tipo descriptiva por cuanto, se resaltaron las características más importantes de una organización en función a la relación que existe entre estrategias financieras y estrategias corporativas.

### 1.2.2. Tipo de Investigación

El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder el problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en tres tipos: documental, de campo y experimental.

La investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrado por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (Arias, 2006:27).

Fidias Arias (2006:31), señala que la investigación de campo:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Según Fidias Arias (2006:33), la investigación experimental “es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente)”.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación es documental, ya que, la información se recopiló a través de libros, tesis de grados e información en línea (Internet), que tienen relación con el tema de estudio.

### 1.2.3. Población y Muestra

Fidias Arias (2006:81-83), define población “como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” y la muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

Este punto o sección se omite en investigaciones documentales monográficas, debido a que el universo equivale al tema de estudio. Y en este caso, las organizaciones representan la población de estudio.

#### 1.2.4. Técnicas y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y

##### Presentación del Informe Final.

Las técnicas de recolección de información son las distintas formas o maneras de obtener la información. Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recogerla y almacenarla.

Para la recopilación de información se usaron diversas técnicas en las cuales se encuentran: lecturas, análisis bibliográficos y consultas a páginas Web. Entre los instrumentos utilizados se tienen: libreta de notas, pen drive, CD, etc.

## CAPÍTULO II

### ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

#### 2.1. Definición de 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) rastreando la evolución de la estrategia, se puede tomar como referencia primaria al mundo helénico, que se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides. Ellos marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar; en Roma se refiere a Polibio, Plutarco y Tito Livio que además de aportar en el pensamiento político, también relataron sus experiencias estratégicas. Su máximo representante es Julio Cesar.

Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás Maquiavelo que escribe su libro "El Arte de la Guerra" en el cual basándose en las experiencias de las antiguas campañas establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra. También, Maquiavelo en su obra "El Príncipe" hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos para poder asegurar la existencia del Estado.

Con la Revolución Francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz en su obra " De la Guerra o Von Kriege" sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica.

Los creadores y modernizadores de la estrategia llamada la estrategia total son Liddell Hart, Mao Tse Tung , Fuller, Collins y sobre todo el Francés Beaufre que ejerce gran influencia en la actualidad; dentro de esta concepción estratégica han surgido hombres como el Brigadier

General (Reserva) August Von der Heydte con su excelente obra "la guerra irregular moderna" que describe como se ha pasado de una concepción totalizadora de la estrategia, en la que el objetivo de esta es "básicamente, provocar cierta reacción psicológica de parte del adversario".

El concepto "estrategia" se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 y expuesto en el libro de Igor Ansoff (1965), "Estrategias Corporativas". En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, entronizado con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, etc.) abordada por los autores Chawich C. B (1987), Betancourt (1995), Riveira A. y Sevillano M. L. (1995), Labarrera S. A. (1996), Serra R. (1993), Ortiz E. (1995), Mariño M. (1995) y Augier A. (1995). Esta última tendencia es empleada principalmente por autores cubanos (78 %), como se puede apreciar el empleo del término viene avanzando desde el campo militar al área humanística (Ronda, 2009:1-2)

Ahora bien, el Diccionario Larousse (2007) define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

En tal sentido, Halten (Ronda, 2009:3), señala que la estrategia es:

El medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la

organización; es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que se desean controlar.

Para Mintzberg y Quinn (Francés, 2006), el término estrategia se presenta en diferentes matices, como se muestra en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1. Cinco maneras de entender el término de estrategia.

Estrategia como Plan:	Curso de acción conscientemente determinado. Guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaborada con antelación a las acciones a las cuales serán explicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.
Estrategia como Maniobra:	Formas específica propuesta para superar a un oponente o competidor.
Estrategia como Patrón:	Regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas.
Estrategias como Posición:	Forma de ubicar a la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce entre las organizaciones y su entorno.
Estrategia como Perspectiva:	Forma particular, inherente a la organización de percibir el mundo. La estrategia representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Fuente: Mintzberg y Quinn (Francés, 2006). Pág. 22

Para Koontz y Weihrich (2003:156), la estrategia es “la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos

de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines”. Éstas pueden ser diseñadas con antelación o ser emergentes, cuando surgen de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Ahora bien, la finalidad de la estrategia es alcanzar y/o mantener los objetivos fijados, utilizando lo mejor posible los medios que se disponen. Una estrategia es catalogada buena, si se consigue con ella alcanzar los objetivos previstos y si en ella ha habido economía de esfuerzos. El alcanzar o mantener los objetivos, implica doblegar la voluntad del adversario, ésto es una decisión. La decisión es pues la consecución de los objetivos a costa de la voluntad del adversario y de los factores exógenos y endógenos que intervienen en dicha decisión.

## **2.2. Niveles de la Estrategia**

El hecho de que las empresas se vean en la necesidad de mejorar su gestión ante el entorno cada vez más turbulento determina la jerarquización de la estrategia empresarial por niveles. En una empresa con una sola actividad o negocio frente a un entorno simple y estable se acepta la existencia de un solo nivel de estrategia, donde la búsqueda de capacidades distintivas, ventajas competitivas y sinergia se confunde con la preocupación estratégica a nivel funcional.

En un entorno turbulento se hace necesaria la identificación de dos niveles de estrategias, pues el desarrollo cuidadoso de recursos y competencias acertadas y la búsqueda de ventajas competitivas y sinergias se hace mucho más imperativo por lo

adverso e inestable del entorno, y las estrategias funcionales indispensables deben enmarcarse y coordinarse dentro de la estrategia de la actividad.

La estrategia empresarial presenta tres niveles, a saber:

Estrategia global, también llamada “estrategia de empresa” o “estrategia maestra”. En este primer nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno. Esta estrategia es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar. En este nivel de estrategia, cobran mayor importancia relativa el primer y segundo componentes, al tratarse de acotar el ámbito de actividad de la empresa y asignar las capacidades entre los distintos negocios que configuran el ámbito. El cuarto componente y el tercer componente se entiende entonces como la búsqueda del efecto sinérgico resultante de la integración adecuada y complementariedad de las distintas actividades porque en efecto, es fundamental poner el énfasis en la complementariedad y el esfuerzo mutuo de las actividades elegidas, así como en el peso específico de cada una en la cartera y el consiguiente reparto de recursos y competencias.

En el segundo nivel está la estrategia de negocios, que es la estrategia específica para cada negocio, cómo se va a manejar el negocio, qué cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc. Esta se hace necesaria en las empresas multiactividad. Si las empresas están suficientemente diversificadas, se suelen identificar, en vez de simples negocios, lo que se llama unidades estratégicas. Cada unidad estratégica es un conjunto de actividades o negocios, homogéneos desde el punto de vista estratégico, o sea, para la cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es en si autónoma, si bien no independiente ya que se integra en la estrategia de la empresa.

A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la

actividad o las actividades correspondientes a la unidad estratégica, o sea en un entorno competitivo, cómo competir mejor en tal o cual negocio. El problema concierne, pues, particularmente al segundo y tercer componentes. En el cuarto componente se pone el énfasis en la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.

El plan estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN): teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por las corporaciones, las UEN's pueden escoger una o más de éstas estrategias competitivas:

- Crecer Intensivamente
  - Penetrando el Mercado.
  - Desarrollando el Mercado.
  - Desarrollando Productos.
- Crecer Diversificándose
  - Horizontalmente.
  - Concéntricamente.
  - Por Conglomerados.
  - Integralmente.
    - Hacia Adelante.
    - Hacia Atrás.
    - Horizontal.

En el tercer nivel está la “estrategia funcional”, que son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales: estrategias de producción, de mercadotecnia, de finanzas, etc. y son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por alta dirección. En este último nivel la situación es cómo utilizar y aplicar los recursos y

habilidades dentro de cada área funcional; en cada actividad o cada unidad estratégica, con el objetivo de maximizar la productividad de dichos recursos. Los componentes clave en este nivel son el segundo y el cuarto, este último correspondiendo al efecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñan dentro de cada área funcional. Cabe señalar, que es en este nivel de estrategia donde se ubica este trabajo de investigación.

Las estrategias funcionales deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, por lo que se le puede considerar la bisagra entre la estrategia global y los planes. La estrategia empresarial expresa lo que quiere hacer la empresa y cómo lo va a hacer para lograr sus aspiraciones y objetivos generales que representan en definitiva lo que quiere ser la empresa en el futuro. Ahora bien, es importante también determinar cómo se vinculan las personas con la estrategia de la empresa, ya que los directivos no realizarán por sí solos este ejercicio encerrados en sus áreas; en cada nivel cada uno de ellos reunirá a los trabajadores y les implicará en la tarea de definir cómo contribuye su área en cuestión al éxito de la unidad en el nivel inmediatamente superior.

El plan estratégico a nivel funcional crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación (Finanzas, Mercadeo, Producción, Recursos Humanos e Investigación y Desarrollo). En la figura N° 1, se presentan gráficamente los tres niveles de estrategias antes descritos:

- Estrategias a nivel corporativo: formulada por la alta dirección para supervisar los intereses y las operaciones de las corporaciones con múltiples líneas.
- Estrategias a nivel de negocio: formulada para alcanzar las metas de un negocio

concreto; también llamada estrategias de líneas de negocios.

- Estrategias a nivel funcional: formulada para un área específica de funciones con el propósito de poner en práctica la estrategia de la unidad de negocios.

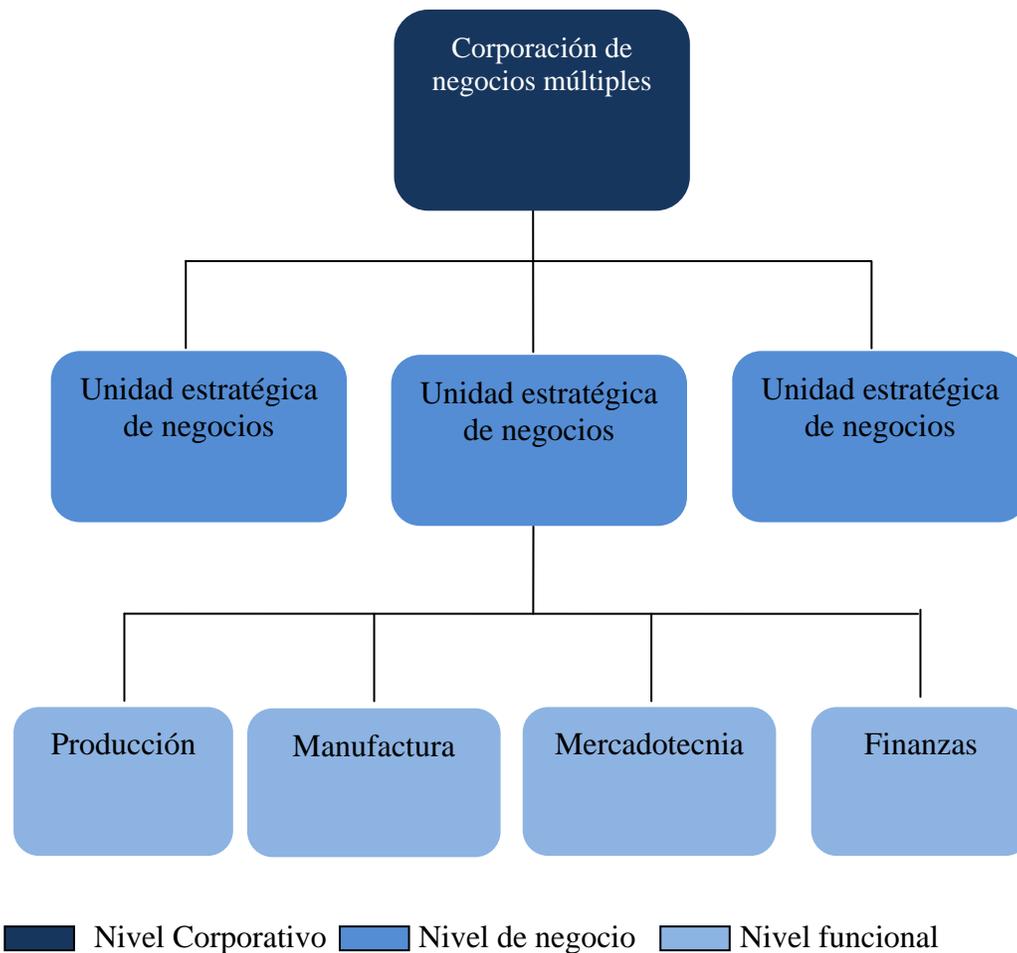


Figura N° 1. Niveles Estratégicos. Fuente: Stoner y Freeman (1996). Pág. 296

### **2.3. Definición de Estrategias Corporativas**

Cuando se trata de una empresa diversificada, ésta se concibe como un conjunto de actividades o negocios, y dentro de las organizaciones es preciso añadir un nivel superior de la estrategia que engloba las distintas estrategias de negocios y plantea el problema de una combinación acertada de las distintas actividades. A este respecto, Thompson y Strickland (1994:38), definen estrategias corporativas como “los movimientos de una compañía diversificada para establecer posiciones empresariales en industrias diferentes y a las acciones y enfoques que usa para dirigir sus negocios”.

La estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.

La estrategia corporativa establece el propósito y alcance de la empresa. Su definición incluye dos decisiones trascendentales. La primera, tiene que ver con la misión de la empresa y la segunda, con la definición del negocio al que la empresa se dedica. Al decidir la misión de la empresa, el resultado es un enunciado que parece, además de un sueño inalcanzable, algo a lo que toda empresa estaría obligada. Ésta, es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. Formular la estrategia empresarial, y

luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Sin embargo, lo más importante en este concepto es que la perspectiva es compartida, ya que la estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización a través de sus intenciones y acciones. Cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento o de comportamiento o ambos. En el estudio del desarrollo de las estrategias uno de los aspectos fundamentales es como desempeñar los mecanismos de la mente colectiva y así entender como se difunden las intenciones por medio del sistema que se llama “la organización” luego de ser compartidas y como son ejercidas las acciones que se articulan sobre las bases colectivas y que desean ser, al mismo tiempo, consistentes.

La estrategia corporativa es un proceso organizacional y tiene tres aspectos fundamentales: la formulación, implantación y evaluación. Las actividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en el que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles.

Antes de inclinarse por una opción en particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía junto con los recursos disponibles y el alcance de ésta. Será preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas del mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño. La opción estratégica que resulte de conjuntar la oportunidad y la capacidad corporativas en un nivel aceptable de riesgo constituye la estrategia económica.

La determinación de la estrategia requiere, asimismo, de la consideración de que opciones prefieren tanto el ejecutivo en jefe, como sus subordinados inmediatos, muy aparte de las consideraciones económicas. Los valores personales, las aspiraciones e ideales ejercen influencia sobre la elección final de propósitos, lo que los ejecutivos de una compañía desean llevar a cabo ha de ser acoplado con la decisión estratégica. La elección estratégica tiene un rasgo ético, las opciones pueden ser ordenadas en relación al grado de riesgo que conllevan, pueden también ser examinadas en relación a los márgenes de respuesta, elegidos por el estratega, a las expectativas de la sociedad.

La esencia de la formulación de la estrategia es adecuarse o adaptarse a la competencia; además, en la batalla por participar en el mercado, la competencia no solo está manifestada por la contra-parte, por el contrario, la situación de competencia en una industria está enraizada en su economía fundamental, y existen fuerzas competitivas que son: clientes, proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos son todos prominentes dependiendo de la industria de la cual provengan.

La implantación de la estrategia comprende una serie de actividades de naturaleza administrativa si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía, con objeto de lograr su realización. Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas ha de traducirse en sistemas de información y relaciones que permiten la coordinación de actividades subdivididas.

Los procesos organizacionales de medición del desempeño, compensación, desarrollo administrativo, han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales. Para el éxito de la estrategia, el papel del liderazgo personal es importante y en algunos casos decisivo.

Sin un proceso de evaluación de estrategia no puede ser formulada una estrategia, ni tampoco puede ser ajustada a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis se lleve a cabo por medio de un ejecutivo o a través de un proceso estratégico que la empresa tiene establecido. Para muchos ejecutivos la evaluación de estrategias es tan solo una simple estimación de cómo trabaja el negocio. Sin embargo, deben tomarse en cuenta factores que no pueden observarse de manera directa ni son susceptibles de medición, y que para cuando las oportunidades o amenazas en la estrategia afecten de forma directa los resultados operativos, se tarde para generar una respuesta eficaz.

#### **2.4. Objetivos de las Estrategia Corporativas**

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización; por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la organización.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA corporativo. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y misión corporativa (Serna, 1999).

Los objetivos corporativos ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser revisados y con posibilidad de evaluación, es decir, que puedan ser aplicables en la organización. Ésto no excluye que se puedan plantear objetivos corporativos cualitativos. De acuerdo a ésto, cada organización determina cómo y para qué área deben aplicarse los objetivos corporativos. Sin embargo, se recomienda que éstos

cubran a toda la organización, es decir, deben cubrir áreas como: crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total, servicios al clientes, entre otros. Así mismo, estos objetivos deben ser claros para que puedan identificar los proyectos o áreas estratégicas en los cuales se va a centrar el esfuerzo de la organización.

## **2.5. Componentes de las Estrategias Corporativas**

En el nivel corporativo se encuentran tres categorías de estrategias: la de diversificación corporativa, la competitividad corporativa y la funcional corporativa. Anteriormente, la estrategia corporativa se limitaba a la estrategia de portafolio, la cual define en qué negocio debe estar la corporación, y a la estrategia funcional corporativa, para aquellas funciones que se mantienen centralizadas en la corporación. Las corporaciones deben justificar la conveniencia de agrupar varias unidades de negocios en una sola empresa.

Para Francés (2006:194), la estrategia de diversificación corporativa “se refiere a la selección de las unidades de negocios y a la definición de las relaciones entre ella”. Los componentes de este tipo de estrategias corporativas son:

- Estrategia de portafolio: se refiere a la determinación de cuáles unidades estratégicas de negocios (UEN) deben formar parte de la corporación. Define cuáles de las que posee debe mantener o desarrollar y cuáles debe eliminar. Además, define cuáles nuevas UEN debe incorporar. El conjunto de las unidades estratégicas de negocios constituye el portafolio de negocio de la corporación.
- Relaciones horizontales: se refiere a las interrelaciones que permiten lograr sinergias entre las unidades estratégicas de negocios de la corporación, compartiendo recursos y actividades en sus distintas funciones.

- Relaciones verticales: se refiere a la interacción entre las unidades estratégicas de negocios que generen productos que sirven de insumos a otras unidades estratégicas de negocios de la corporación, dando lugar a las cadenas de producción dentro de ella.

La figura N° 2 presenta gráficamente los componentes de las estrategias corporativas.

## **2.6. Las Cinco Fuerzas de las Estrategias Corporativas**

Un conocido enfoque para la estrategia corporativa es el modelo de las “cinco” fuerzas de Michael Porter (Stoner y Freeman, 1996), en la cual la capacidad de una organización para competir en un mercado está determinada por los recursos técnicos y económicos de la organización, así como por cinco fuerzas del entorno, cada una de las cuales amenaza a la organización y la lleva a un mercado nuevo. El gerente estratégico debe analizar dichas fuerzas y proponer un programa para influir o defenderse de ellas. El propósito es encontrarle a la organización un nicho lucrativo y defensible.

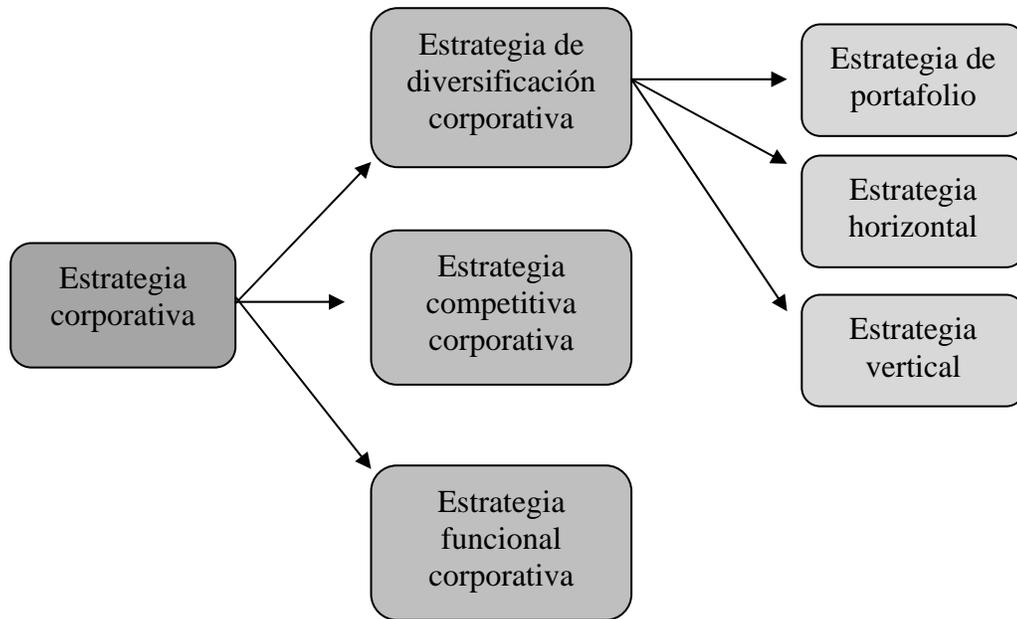


Figura N° 2. Componentes de las Estrategias Corporativas. Fuente: Francés (2006). Pág.193

Las cinco fuerzas de Porter, (Stoner y Freeman, 1996:301), están relacionadas con los gerentes de una organización dada y las personas que actúan en otras organizaciones. En este caso, queda claro que las relaciones de los negocios son “calle de doble sentido”. Para Porter, existen cinco diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa.

En la figura N° 3, se puede visualizar la interacción de las cinco fuerzas de las estrategias corporativas.

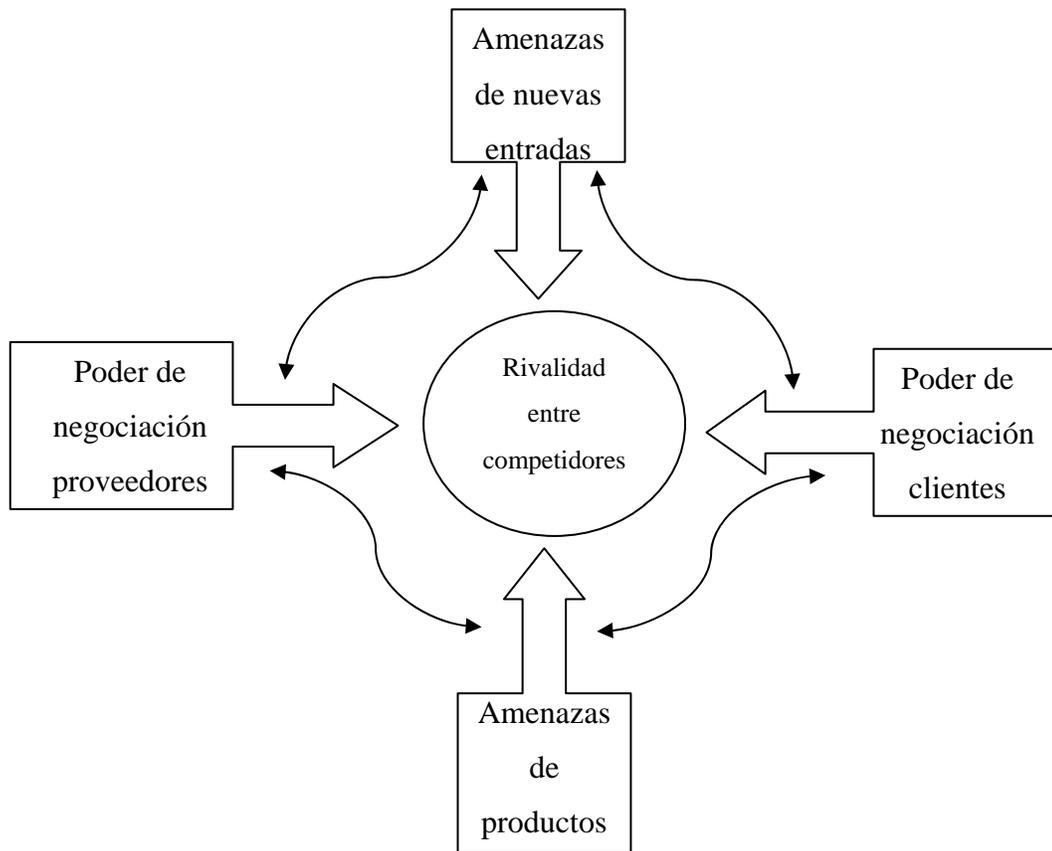


Figura N° 3. Las “Cinco” Fuerzas de Porter. Fuente: Stoner y Freeman (1996). Pág. 301

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: el mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- La rivalidad entre los competidores: 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.

- Poder de negociación de los proveedores: un mercado o segmento del mercado no será atractivo 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 empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo y será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.
- Poder de negociación de los compradores: un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y, por consiguiente, la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.
- Amenaza de ingreso 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.

## **2.7. Visión y Misión Corporativa**

Según Serna (1999:175), la visión corporativa “es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una organización quiere y espera ver en el futuro”. Ésta señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización. Por ello, al definir una visión es una tarea gerencial de mucha

importancia, ya que, es parte fundamental del proceso estratégico de una organización.

Para Serna (1999), la visión corporativa considera una serie de elementos, a saber:

- Es formulada para los líderes de la organización: al formular la visión se supone que los líderes incorporan su conocimiento de todos actores organizacionales y de su grupo de referencia a la visión corporativa.
- Dimensión de tiempo: ésta debe ser formulada teniendo definido claramente un horizonte de tiempo, el cual depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los mercados en los que se desempeña la organización.
- Integradora: la incorporación de la visión en la gestión gerencial debe convertirse en una tarea diaria y permanente de toda la estructura gerencial. Esta incorporación se logra por la consistencia entre la misión y los objetivos para lograrla
- Amplia y detallada: ésta no se expresa en números, ni en frases; la visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el periodo escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización.
- Positiva y alentadora: la visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección y camino para llegar al punto deseado.
- Debe ser consistente: la visión debe ser consistente con los principios corporativos; esta evitará confusiones y obligara a un desarrollo de políticas empresariales.

La visión señala el rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une en las organizaciones el presente con el futuro. La visión de una organización sirve de guía

en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gerencia bien definido.

Segun Francés (2006:45), la visión se define:

Como un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Ésta se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la organización en el corto, mediano y largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados.

En cuanto a la misión, ésta indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa; asimismo, identifica los mercados a los cuales se dirigen los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer y determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la organización y lograr así su visión organizacional.

Según Serna (1999:185), la misión o propósito de la organización:

Se puede dividir en dos grandes niveles: el primario y el secundario. La misión primaria indica en términos muy generales la categoría de los negocios a los que se dedica la empresa, mientras que la misión secundaria soporta a la primera en términos y situaciones más concretos, involucrando, en algunos casos a sus actores más importantes.

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión. La misión es, entonces, 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.

En términos generales, la misión de una organización responde a las siguientes preguntas: para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles son sus clientes, cuáles son sus prioridades, cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores y cuál es su responsabilidad social.

La misión, por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.

Según Francés (2006:41) la misión “proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la corporación”. Este área se define en términos de necesidades a ser satisfechas en el mercado. La misión corporativa especifica: necesidades por atender y conjunto de clientes a atender. los clientes a ser atendidos pueden ser identificados a través de las variables que se consideran pertinentes, generalmente por segmento de mercado y por área geográfica.

Por tanto, definir la visión y misión de una organización es de suma importancia para la gerencia de la misma, puesto que, éstas marcan la línea que ha de

seguirse y las estrategias que deben implementarse para lograr los objetivos trazados y de esta forma alcanzar, el éxito esperado.

## **2.8. Tipos de Estrategias Corporativas**

Para Serna (1999), existen cuatro tipos de estrategias corporativas:

- Estrategias ofensivas: son las que se encarga de la consolidación de una organización en el mercado. Entre ellas las más comunes son:
  - Concentración: es cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de productos o servicios. Es decir, la organización opta por concentrar todos sus esfuerzos en un único artículo para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
  - Diversificación concéntrica: ésta se presenta cuando una organización decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
  - Integración vertical: si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicios está aplicando en su organización una estrategia de integración vertical. El cual puede ser hacia atrás o hacia adelante.
  - Diversificación de conglomerados: es cuando una organización decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad.
  - Fusiones: es la combinación de operaciones de dos organizaciones en una sola.
  - Adquisiciones: es la compra que una compañía hace de otra, pero deja que la compañía adquirida opere como empresa independiente de la adquiriente.
  - Operaciones conjuntas: es cuando dos o más organizaciones se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podrían hacer independientemente.

- Innovación: se refiere a la búsqueda de nuevos mercados o nuevos productos.
- Alianza estratégica: es la unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad.
- Estrategias defensivas: éstas se aplican en una organización para anticipar los problemas y evitar los riesgos que puedan afectar a la misma. Dentro de ésta se han definido cuatro tipos de estrategias defensivas, a saber:
  - Reducción: consiste en disminuir el número o tamaño de las operaciones o actividades de una organización para mejorar su productividad. Esto ocurre generalmente cuando una organización tiene que reducir costos o personal para poder mantenerse con eficiencia y eficacia dentro del mercado.
  - Desinversión: es cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas de su misión.
  - Liquidación: es cuando se vende o se dispone de los bienes de una organización previos a los trámites legales.
  - Recuperación: es cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarse en condiciones para que sobreviva y de utilidades.
- Estrategia genérica: es una estrategia que busca consolidar una cultura de compromiso y lealtad institucional que luego se refleje en una orientación, para el cliente y para el servicio.
- Estrategia concéntrica: son aquellas que afectan a toda la organización. Los cambios acelerados del mundo actual, que inciden directamente sobre el entorno de la misma, obliga a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales.

## **2.9. Plan Estratégico Corporativo**

La expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el

cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo, mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización. A este respecto, la dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Al aceptarse en la planificación estratégica la existencia de un entorno turbulento y la necesidad de una actitud estratégica, exigirá la formulación no de una sola y única estrategia de la empresa para el futuro, sino de varias estrategias alternativas y contingentes elaboradas en función de los distintos escenarios que se pueda presentar. Ésta representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación de la alta dirección en la formulación de las estrategias.

El plan estratégico corporativo define la visión y la misión corporativa, formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados), establece las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) y le asigna recursos a las UEN's y planea nuevos negocios.

La elaboración de una estrategia exige una forma de hacer una cosa y la tecnología exige otra. No obstante, para la elaboración de una estrategia, a juicio de Díaz (2006) se consideran cuatro categorías, tal como se visualiza en la figura N° 4.

Ahora bien, en la misión se define para qué existe la organización, en términos de negocios o en los negocios que opera, el mercado al que se dirige y clientes, lo que la distingue de la competencia, su crecimiento, sus propósitos para con los empleados, accionistas y sociedad.

La elaboración de la misión es una de las fases más complejas de la estrategia, debido a que la misma representa la razón de ser de la organización y que debe cumplirse en un largo periodo de tiempo, además que sintetiza los rasgos generales que caracterizan la forma en la que la organización ha de satisfacer a los clientes. Es recomendable para la elaboración de la misión realizar previamente un diagnóstico de la organización, tanto de sus aspectos internos y externos, lo cual permitirá el análisis correcto con relación a los factores que presentan una incidencia en su desempeño, bien sean generados por ésta, o como consecuencia del entorno en el que desarrolla su actividad.

Después de terminada la misión se deberán formular los objetivos estratégicos, los que reflejan las necesidades más importantes, congruentes con la misión; por lo que, permiten concentrar recursos y energías, reducir la distracción en tareas menos importantes y enfocar la evaluación de los resultados. Los objetivos deben ser claros, de alcance específico, posibles de realizar, medibles, orientados al resultado y sujetos a plazos fijos u otras restricciones de tiempo.

Posteriormente, se deberán definir las diferentes estrategias que permitan cumplir con los objetivos establecidos; pero, para ello la organización deberá determinar las oportunidades y amenazas del entorno, extraído del análisis externo y

las fortalezas y debilidades que se obtienen del análisis interno. Para esto podrá valerse de dos herramientas fundamentales: el análisis de la cartera de negocios y el análisis de de la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

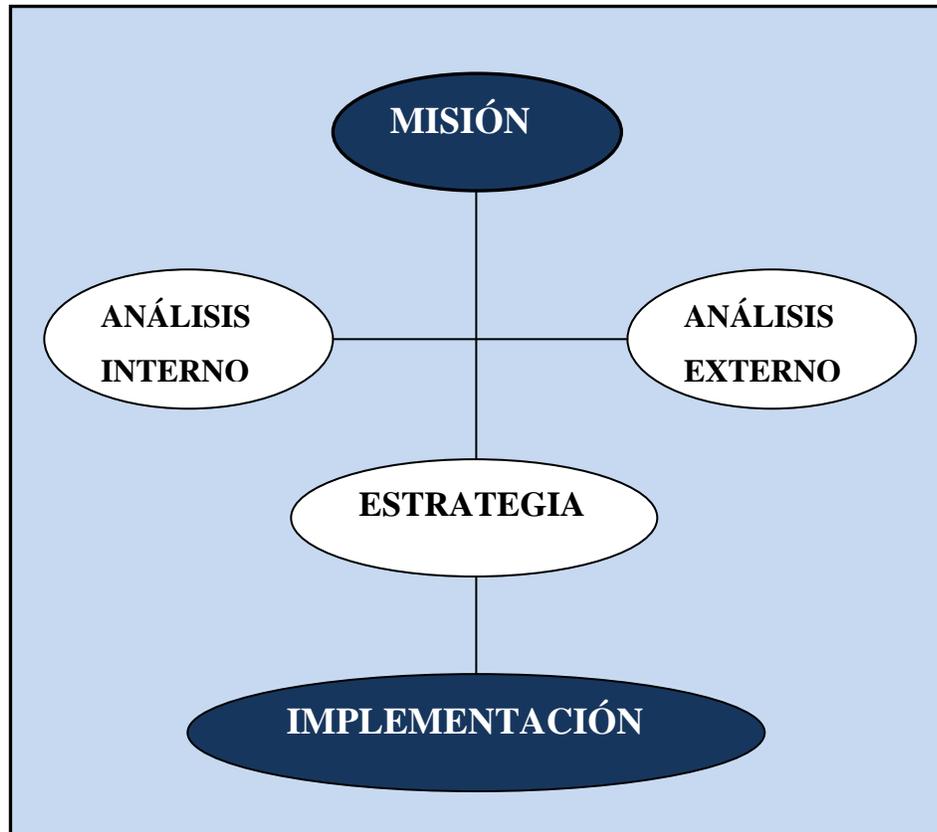


Figura N° 4. Categorías para la elaboración de una estrategia. Fuente: Díaz (2006) Pág. 2

El análisis de la cartera de negocios permite a la organización conocer las condiciones en las que se encuentran cada uno de sus negocios y la sinergia entre ellos para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, mediante el análisis de la posición que ocupan cada uno de los negocios en el mercado y los beneficios que los mismos reportan para la organización; mientras que la matriz DAFO permite

combinar las fortalezas y debilidades internas de la organización con las amenazas y oportunidades que el entorno le replantea. La determinación de las fortalezas y debilidades surge del análisis interno de la organización y, para ello, se deberán analizar todos los aspectos funcionales de la misma, como por ejemplo: estado de la tecnología, la investigación y desarrollo, la forma de gestión, las condiciones financieras y de financiamiento, etc.; además, se deberá tener en cuenta el resultado del análisis de la cartera de negocio.

Las oportunidades y amenazas, quizás sean más difíciles de determinar, pues dependerán de cuán informada esté la organización en relación con los acontecimientos del entorno, tanto de variables tan macro como las tendencias demográficas, evolución de la economía, aspectos culturales, políticos y legales, como otras de carácter más micro tales como: tendencias en las preferencias de los consumidores, los movimientos de la competencia, tendencias de la demanda, etc. También, el análisis de la cartera de negocio brinda información respecto a la evolución del entorno. El cruce de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades permite diseñar acciones estratégicas de cuatro tipos: las ofensivas (fortalezas vs. oportunidades), las defensivas (fortalezas vs. amenazas), de reorientación (debilidades vs. oportunidades) y de supervivencia (debilidades vs. amenazas).

Después de decidida la formulación estratégica general de la organización se deberán elaborar las políticas, los programas de trabajo y diseñar el sistema de control. Estos tres elementos juegan un papel decisivo en la implantación de la estrategia, ya que las políticas regirán el cómo hacer de la organización y marcarán las pautas conjuntamente con la misión y los objetivos, para la elaboración de las estrategias de los negocios de las organizaciones.

Los programas de trabajo establecerán las tareas que se han de realizar para

coadyuvar al éxito en la ejecución de la estrategia y, por último, el sistema de control que deberá garantizar la racionalidad en las variables, cuya evaluación y control son fundamentales para corregir posibles desviaciones y tomar medidas oportunas que garanticen la estrategia. Definida la estrategia corporativa se pasará a formular la estrategia de los diferentes negocios de la organización, para lo cual, por supuesto, se tendrá en cuenta los resultados de la estrategia corporativa, en este caso se realizará un análisis externo, específicamente, en términos de análisis del sector de competencia y análisis de mercado.

En el análisis del sector de competencia se estudiarán las cinco fuerzas que operan en este sector. Por lo tanto, se deberá tener en cuenta las barreras de entrada a nuevos competidores, las barreras de salida del sector, el grado de rivalidad competitiva, la posible amenaza de productos sustitutivos y el poder de negociación de clientes y suministradores. También, es necesario evaluar el mercado, su tamaño, su crecimiento, el comportamiento de los consumidores, la evolución de la demanda y también podrán analizarse aquí aspectos más específicos de la competencia.

De ambos análisis se podrán determinar las oportunidades y amenazas que ofrecen el entorno, pero ello no significa nada si al mismo tiempo no se tienen en cuenta las posibilidades que posee la organización, en ese negocio, de aprovechar las oportunidades y/o rechazar las amenazas, para lo cual es necesario realizar el análisis interno del negocio. Determinados los aspectos externos e internos al negocio y utilizando la Matriz DAFO, se definirán las alternativas estratégicas para el negocio, de las cuales saldrá la estrategia definitiva.

Para la realización de tal análisis interno se deberá definir la cadena de valor del negocio, que no es más que descomponer el negocio en sus actividades primarias y secundarias, evaluando en cuál de ellas se genera valor (el valor que es percibido por el cliente) y dónde radican las fortalezas y debilidades en cada actividad del

negocio. Este análisis permitirá determinar la fuente de la ventaja competitiva. En la medida que la organización sea capaz de reconfigurar su cadena de valor, es decir, hacer las cosas de un modo diferente a la competencia, a partir de detectar un vacío en la satisfacción del cliente, tiene mayores posibilidades de lograr una ventaja no imitable y sostenible.

Determinadas las estrategias de los diferentes negocios, la organización ha de prepararse para la coordinación de todas sus actividades que canalicen la ejecución de las estrategias, se deberán diseñar las estrategias de marketing, tecnológicas, de recursos humanos, operaciones y financieras que satisfagan los requerimientos de la estrategia corporativa y de negocio.

Cabe señalar que, las estrategias funcionales permiten fijar metas para las distintas áreas y/o estructuras funcionales, son más detalladas y se diseñan para periodos de tiempo más cortos, contribuyendo a coordinar esfuerzos y a la solución de conflictos. Para la determinación de cada una de las estrategias funcionales es necesario tomar en cuenta los cambios que se están produciendo en las tecnologías de cada una de ellas, así como qué está haciendo la competencia y por supuesto, la premisa es la información resultante de las estrategias corporativas y de negocios que representan la brújula para el diseño de estas estrategias. El desarrollo de las estrategias funcionales deberá garantizar el cumplimiento de la estrategia maestra.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

#### **3.1 Gerencia Financiera**

La gerencia financiera se refiere al uso eficiente de los recursos económicos, los fondos de capital y a las decisiones administrativas que se traducen en la adquisición y el financiamiento de corto plazo y créditos a largo plazo para la empresa. Aquí se trata de las situaciones que requieren la selección de determinados bienes (o una combinación de activos), la selección del problema específico y el crecimiento de una empresa.

##### **3.1.1 Definición de Gerencia Financiera**

La gerencia financiera es el área de la gerencia que cuida de los recursos financieros de la empresa. La gerencia financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la misma busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo (<http://www.monografias.com/trabajos12/finnzas7finnzas.shtml>).

La gerencia financiera se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de sus funciones. Las funciones más básicas que desarrolla la gerencia financiera son: la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización (Van Horne, 1993).

La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gerencia de la empresa. Para lograr los objetivos de la gestión financiera es necesario utilizar una de las herramientas más importantes para un gerente como lo es la planificación financiera.

Los objetivos de la gerencia financiera se han formulado en el contexto de los procesos de valoración de los mercados financieros, por tanto, la principal meta de esta gerencia, es incrementar al máximo la utilidad de los accionistas. Por consiguiente, la disciplina en los mercados financieros se pone en práctica mediante la formulación de los objetivos de la empresa en términos de los intereses de los accionistas.

La gerencia financiera, esencialmente, es una combinación de contabilidad y economía. En primer lugar, los gerentes financieros utilizan la información contable: balances generales, estados de resultados, flujos de caja, estado de fuentes y usos de efectivo con el fin de analizar, planear y distribuir recursos financieros para las organizaciones. En segunda instancia, ellos emplean los principios económicos como guía para la toma de decisiones financieras que favorezcan los intereses de la organización. En otras palabras, las finanzas constituyen un área aplicada de la economía que se apoya en la información contable. Puesto que, las finanzas reflejan con bastante proximidad lo que agrega valor a una empresa, los gerentes financieros constituyen individuos importantes para la mayoría de los negocios.

Los gerentes financieros miden el desempeño de la organización, determinan cuáles serán las consecuencias financieras si ésta mantiene su actual curso o lo modifica, y recomiendan la manera cómo la organización debe utilizar sus

activos. Asimismo, localizan fuentes externas de financiamiento y recomiendan la más benéfica combinación de fuentes financieras, para de esta manera, determinar las expectativas financieras de los propietarios de la empresa. Todos los gerentes financieros deben estar en capacidad de comunicar, analizar y tomar decisiones con base en la información recopilada a partir de muchas fuentes; para llevar a cabo esta tarea, necesitan analizar los estados financieros, además de pronosticar, planear y determinar el efecto de la magnitud, el riesgo y la temporalidad de los flujos de efectivo.

La gerencia financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos, enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos. Ahora bien, una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma (<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no8/Gerenciafin.htm>).

Peter Drucker (<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>) manifestaba que toda empresa requiere de cuatro herramientas para los actuales tiempos: información fundamental, información sobre productividad, información para el manejo de recursos escasos e información sobre las habilidades esenciales. Esas cuatro herramientas las tienen los gerentes financieros, ya que, cuentan con la capacidad de operar con toda la información que requiere un negocio y proporcionan la información fundamental de la organización a través del diagnóstico financiero, para lo cual toman la contabilidad, interpreta los datos existentes en los estados

financieros y elabora con detalle la información que requiere la organización para conocer su situación actual. Esta información proyecta a la empresa a una situación futura y factible a través de la planeación prospectiva y la planeación estratégica financiera. Por tanto, el gerente financiero es quien indica la forma para lograr la generación de valor, orienta adecuadamente los recursos y da alternativas para su uso óptimo; él es quien indica la cantidad de inversión que se requiere para cumplir con su objetivo básico y busca la financiación al menor costo posible.

### 3.1.2. Áreas Relacionadas con la Gerencia Financiera

El objeto de la gerencia financiera es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería, servicios administrativos y recursos humanos. Por consiguiente, esta gerencia se encuentra estrechamente relacionada con cada una de estas áreas.

- Contabilidad: es la encargada del manejo de los estados financieros.
- Presupuesto: se encarga de administrar el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan.
- Servicios Administrativos: se dedica a la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que las entidades funcionen, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la organización.
- Recursos Humanos: se encarga de diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.

### 3.1.3. Funciones de la Gerencia Financiera

La gerencia financiera, se define a través de las funciones y responsabilidades de los gerentes financieros. Aunque, los detalles específicos varían entre las organizaciones, algunas tareas financieras son básicas. Los fondos se obtienen de fuentes financieras externas y se distribuyen entre diferentes aplicaciones; en las operaciones de una organización debe medirse y controlarse el flujo de fondos. Los beneficios que obtienen las fuentes de financiamientos asumen la forma de rendimiento, reembolsos, productos y servicios. Estas funciones financieras básica deben efectuarse en todo tipo de organización desde empresas privadas, agencias de gobiernos, grupos de asistencia, hasta otras organizaciones sin fines de lucros.

Las principales funciones de la gerencia financiera son: planear, adquirir y utilizar los fondos de tal forma que se incremente al máximo la eficacia de las operaciones de la organización; ésto requiere del conocimiento de los mercados financieros a partir de los cuales se obtienen los fondos, y de la forma cómo se toman las decisiones sólidas de inversión y se estimulan las operaciones eficaces. A continuación se exponen, mediante la figura N° 5 las funciones de la gerencia financiera.

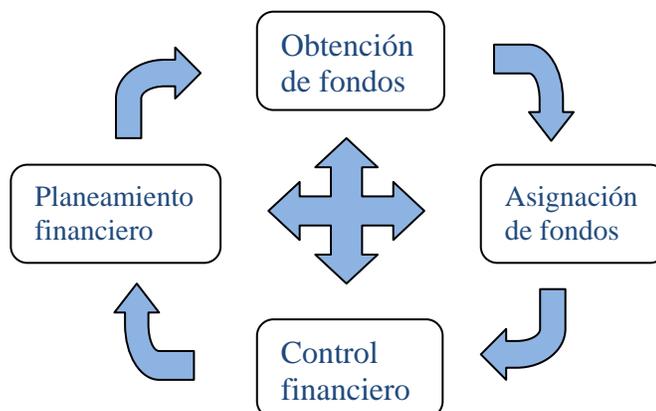


Figura N° 5. Las Funciones Financieras

Fuente:<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/gestionempresas/capitulo11.ht>

### 3.1.4. Objetivos de la Gerencia Financiera

La gerencia financiera debe cimentarse en decisiones que contribuyan a la sincronización de los flujos monetarios, de tal forma que la integración de los recaudos y de las disponibilidades iniciales de efectivo permite el cumplimiento oportuno de los compromisos de deuda, como requisito que favorece al mantenimiento de buenas relaciones laborales, comerciales y financieras. Además, la gestión debe propender por el uso eficiente de recursos, para evitar las situaciones de saturación o la ausencia de los mismos, toda vez que por ambos caminos se coartan las metas de rentabilidad. De acuerdo con el criterio de Ortiz (2005), a cada tipo de inversión le corresponden fuentes específicas de financiamiento, de conformidad con el tiempo previsto para recuperar los fondos invertidos, dicha gerencia aborda el crucial objetivo de la destinación apropiada de los fondos suministrados por el sistema financiero y los inversionistas.

La gerencia financiera mediante sus aportes a la minimización de costos, al

empleo efectivo de los recursos colocados a disposición de la gerencia general y la generación de fondos vitales para el desempeño empresarial, favorece a la recuperación de la inversión, por cuanto contribuye al alcance de resultados positivos en sus dos componentes: margen de utilidad y movilización o rotación de fondos. Mientras el margen de utilidad establece cuánto se gana por cada bolívar fuerte vendido y permite evaluar la eficiencia en la cobertura de los costos, la rotación de fondos determina cuánto se vende por cada bolívar fuerte invertido y facilita medir la eficiencia en la utilización de los recursos invertidos.

Como consecuencia del análisis riguroso de los aspectos controlables y no controlables por la dirección, la gerencia financiera aborda, desde las perspectivas matemáticas y conceptuales, la adopción de instrumentos de cobertura para enfrentar los riesgos sistémicos no controlados por la gerencia general y diferenciada o factible de controlar mediante la adopción de estrategias financieras. Los principales objetivos de la gestión financiera se representan gráficamente en la figura N° 6.

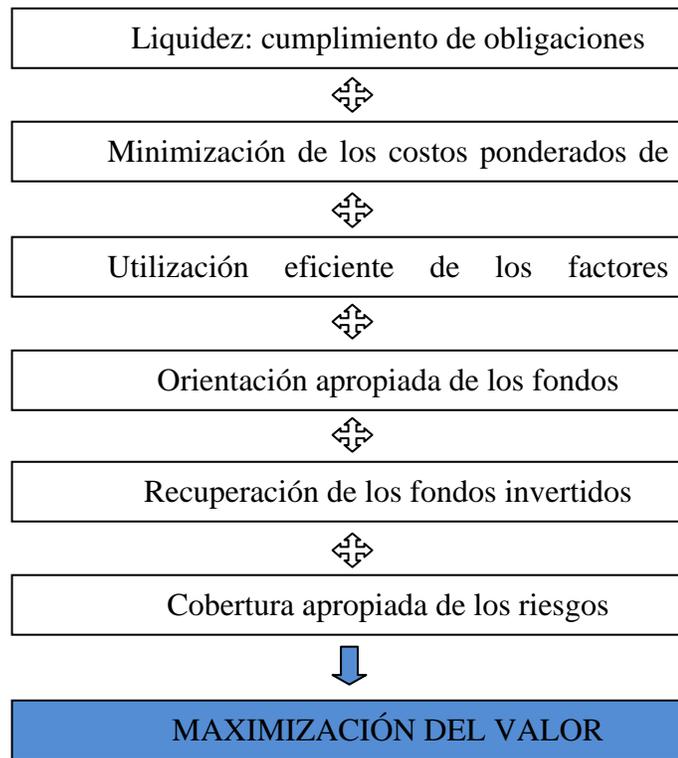


Figura N° 6. Objetivos de la Gerencia Financiera. Fuente: Ortiz (2005) Pág. 13

### 3.2 Planificación Estratégica Financiera

La planificación financiera fue creada por profesores de la Universidad de Harvard en los años sesenta y es importante en el ámbito de los negocios, ya que, de ella depende el éxito de las inversiones, es decir, si se planea bien las finanzas, será posible lograr que el dinero de la organización o de las personas que inviertan en los instrumentos que generen mayores rendimientos. Por eso es fundamental que las personas dedicadas a los negocio sepan hacer una buena planeación financiera.

Al determinar la planificación financiera en las organizaciones surge la

planificación estratégica financiera, la cual establece la manera en que se logran las metas financieras y ayudan a establecer objetivos concretos que mantienen los directivos y proporcionan estándares para medir los resultados. La planificación estratégica financiera es un proceso para analizar las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y financiamiento de la que disponen las organizaciones, proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.

### 3.2.1 Planificación Financiera

La planificación financiera es un proceso organizado para alcanzar los objetivos trazados e identificar las metas para el manejo del dinero a corto, mediano y largo plazo e implementar los pasos adecuados para tomar en cuenta los acontecimientos que puedan dar con el buen desempeño de la organización, con el fin de tomar decisiones concretas y correctas para el logro de los objetivos.

#### 3.2.1.1 Definición de Planificación Financiera

Con miras a alcanzar sus objetivos, las organizaciones y empresas trazan planes donde detallan las acciones requeridas para cumplir con sus metas. Este proceso de elaboración, puesta en marcha y seguimiento de los planes se conoce como planeación o planificación.

Ahora bien, la planificación funcional es la esencia de la planificación estratégica, porque es el momento cuando se determinan las actividades que deben realizarse diariamente con miras a alcanzar los objetivos definidos por la alta gerencia en sus premisas de planeación. A este respecto, Ortega (2008:192), define la

planificación financiera como:

Una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlos.

La planificación financiera es una parte importante de las operaciones de las organizaciones, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con el propósito de lograr los objetivos. Aunque la preparación de una estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; ésta no se da con observaciones vagas, hechas por encima, de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión), sólo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto al financiamiento o inversión. Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente, ya que, ésto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa.

Por tanto, la planificación financiera, que busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia.

El área estratégica está formada por la mercadotecnia (marketing) y por las finanzas. La mercadotecnia es la encargada de formular las alternativas estratégicas del negocio, mientras que el sector de finanzas cuantifica las estrategias propuestas por la mercadotecnia. En cambio, la división operativa está formada por sectores

como la producción, la administración, la logística y la oficina comercial. Todas estas divisiones se encargan de concretar las políticas del plan estratégico. La planificación financiera; por lo tanto, se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros.

En tal sentido, mediante la planificación financiera, los directivos pueden cuantificar las propuestas elaboradas por mercadotecnia y evaluar sus costos. Es decir, la planificación financiera define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa (como la concesión de créditos, y la emisión o suscripción de acciones).

A este respecto Ortega (2008), señala que la planificación financiera es útil para analizar las influencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone las organizaciones; proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro; decidir qué opciones adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final) y comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

### 3.2.1.2. Importancia de la Planificación Financiera

Las personas, a diario, buscan administrar bien su dinero, pero pocas planifican para encontrar la forma más eficiente de gastarlo o invertirlo. Las organizaciones también buscan esta eficiencia; no obstante, la diferencia con las personas es que éstas sí planifican.

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón, las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos y, además, porque proyectan el análisis de los flujos financieros, las consecuencias de las diversas inversiones, financiamientos, decisiones de dividendos y ponderar los efectos de varias alternativas; pues, los resultados financieros de la organización son el producto de estas decisiones. En la planificación financiera, tiene que ser considerado el efecto integrado de esas decisiones, ya que, pocas veces la suma de las partes es igual al total.

En las organizaciones también es de suma importancia la planificación financiera para:

- Aminorar riesgos característicos de las constantes fluctuaciones económicas.
- Propiciar el aprovechamiento favorable de oportunidades de inversión existentes.
- Permitir desarrollar estrategias que le sirvan de guía para la orientación y coordinación de actividades.

### 3.2.1.3. Objetivos de la Planificación Financiera

El objetivo de la planificación financiera es proporcionar una especie de “mapa de carretera” para la orientación, coordinación y control de las decisiones, a fin de que la organización alcance los objetivos que se ha trazado (Gitman, 2000). Es decir, definir estrategias, integrándose a las demás estrategias funcionales dentro de un plan estratégico global, minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. Otros objetivos de la planificación financiera, a considerar son:

- Detectar las necesidades de fondos de corto, mediano y largo plazo.
- Identificar las metas financieras.
- Analizar los instrumentos y productos financieros.
- Analizar y ordenar las deudas.
- Complementar la planificación financiera empresarial y personal.

#### 3.2.1.4. Aspectos Claves de la Planificación Financiera

Saldivar (2007), señala como aspectos claves de la planificación financiera los siguientes:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficio: en términos generales, la rentabilidad se refiere al rendimiento de una inversión determinada y se expresa por la relación entre los resultados y los recursos empleados. Hay varias formas de medir la rentabilidad de una empresa, dependiendo de los elementos que se emplea para analizarla:
  - La rentabilidad del capital: es la relación porcentual entre la utilidad neta del ejercicio y el patrimonio de los accionistas.
  - La rentabilidad de operación: mide la eficiencia económica del negocio, independientemente de la manera como se ha financiado con pasivo y capital, y se determina por la relación entre las utilidades antes de impuesto y participación de utilidades y el activo total. Por tanto, la rentabilidad es el indicador más importante del desempeño de los negocios, ya que, relaciona su eficiencia económica con su eficiencia financiera.
- Análisis circulante: liquidez y solvencia:
  - Liquidez: éste puede considerarse como un aspecto de la autonomía y se refiere a la capacidad que tiene el negocio para cubrir oportunamente sus obligaciones de corto plazo con los trabajadores y empleados, los proveedores, las

instituciones de créditos, el fisco y otros acreedores. El indicador comúnmente empleado para medir la liquidez de una empresa es la relación entre el activo circulante y el pasivo circulante.

- Solvencia: la estructura financiera se refiere a las relaciones que existe entre los recursos que emplea (activos), el patrimonio propio (capital) y los pasivos. Esto puede expresarse por la relación entre el capital y el activo, o bien por la relación entre el pasivo y el activo. Estas relaciones son equivalentes entre sí, e indica la capacidad de la empresa para cubrir sus compromisos y para soportar condiciones adversas, como puede ser una baja temporal en las ventas o las pérdidas que tenga, sin llegar a tener problemas financieros.
- Fondo de rotación, análisis de equilibrio económico-financiero: es el volumen de ventas necesarias para cubrir los gastos fijos. Se relaciona con la venta real o proyectada para conocer la estabilidad y el riesgo implícitos en la operación de la empresa, ya que, éste indica el porcentaje que puede disminuir las ventas sin que se llegue a perder dinero.

El punto de equilibrio debe evaluarse teniendo en cuenta la estabilidad del mercado que sirve la empresa; si éste es poco elástico, es aceptable un punto de equilibrio; en cambio, si el mercado es muy elástico, este mismo punto de equilibrio puede representar un alto riesgo.

- Estructura financiera: como su nombre lo indica, es el instrumento que muestra las relaciones entre los recursos que emplea una empresa y el origen de dichos recursos. Se puede decir que un balance está equilibrado, en la medida que hay una correspondencia o simetría entre las características de los activos y la de los pasivo y el capital, de forma que los activos cubran adecuadamente las responsabilidades de las empresas antes terceros. Los desequilibrios en la estructura financiera pueden manifestarse en términos de plazo, de tasa o de monedas, que implican riesgo relacionados con fluctuaciones en los mercados financieros.
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes: cada contrato de crédito

establece responsabilidades y riesgo para las organizaciones, por lo que, siempre que sea posible, conviene cubrirlo con activos cuya características correspondan a las de los créditos, para lo cual es recomendable que los activos fijos y diferidos, así como una parte de capital de operación estén cubierto por capital y pasivo a largo plazo, de lo contrario la organización tendrá que obtener constantemente créditos de corto plazo para cubrir inversiones a largo plazo. Por lo que respecta al capital de operación, es deseable otorgar a los clientes condiciones de monedas y plazo semejantes o inferiores a las de los créditos que tenga la organización, con lo cual se les transmiten las responsabilidades y riesgos implícitos en los pasivos, especialmente a los que toman mayores plazos de pagos.

#### 3.2.1.5 Componentes de la Planificación Financiera

Gitman (2003), señala que dos aspectos fundamentales del proceso de planificación financiera son la planeación del efectivo y la planeación de las utilidades; la primera implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa y la segunda entraña la preparación de estados financieros pro forma. Estos estados no son útiles para la planeación financiera interna, sino también para los prestamistas actuales y potenciales que los requieren de modo rutinario.

- La planeación del efectivo: es un informe de las entradas y salidas de efectivo planeadas en la organización que se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, con particular atención a la planeación en vista de excedentes y faltantes de efectivo. Las organizaciones que esperan un excedentes de efectivo puede planear inversiones a corto plazo (valores negociables); en tanto, una organización que espera faltantes de efectivo debe disponer del financiamiento a corto plazo (documentos por pagar). El presupuesto de efectivo ofrece al gerente de finanzas una perspectiva clara del momento de las entradas y salidas de efectivo

que espera tener la organización durante un periodo específico.

- La planeación de las utilidades: se centra en la preparación de estados pro-forma, que son estados financieros (Estados de resultados y balances generales) proyectados o pronosticados. La preparación de estos estados requiere una combinación cuidadosa de varios procedimientos para considerar los ingresos, los costos, los gastos, los activos, los pasivos y el capital contable que resulta del nivel pronosticado de las operaciones de la organización. El gerente de finanzas usa a menudo varios métodos simplificados para calcular los estados pro formas; los más populares se basan en la creencia de que las relaciones financieras, reflejadas en los estados financieros pasados de la organización, no cambiarán en el periodo siguiente.

#### 3.2.1.6 Tipos de Planes Financieros

El proceso de planeación financiera comienza con planes financiero a largo plazo, o estratégicos que, a su vez, conducen a la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y los presupuestos a corto plazo cumplen los objetivos estratégicos a largo plazo de las organizaciones.

- Planes financieros a largo plazo (Estratégicos): determinan las acciones financieras planeadas de una organización y su impacto pronosticado, durante periodos que varían de dos a diez años. Es común el uso de planes estratégicos a cinco años, que se revisan conforme surge nueva información. Por lo común, las organizaciones que experimentan altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambos, acostumbran a utilizar periodos de planeación más breves. Los planes financieros a largo plazo forman parte de un plan estratégico integrado que, junto con los planes de producción y de mercadotecnia, guían a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Estos planes a largo

plazo consideran las disposiciones de fondo para los activos fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento.

- Planes financieros a corto plazo (Operativos): especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticados. Estos planes abarcan a menudo un periodo de uno o dos años. La información necesaria fundamental incluye el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros. La información final comprende varios presupuestos operativos, el presupuesto de efectivo y estados financieros pro forma.

La planeación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de ventas, a partir de éste, se preparan los planes de producción, que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades de materia prima que se requiere, con el uso de estos planes, las organizaciones pueden calcular los requerimientos de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos operativos. Por su parte, los resultados claves comprenden ciertos presupuestos de operaciones y de efectivo, además de los estados financieros pro forma.

A continuación, se presenta gráficamente el proceso de planeación financiera a corto plazo, a través de la figura N° 7.

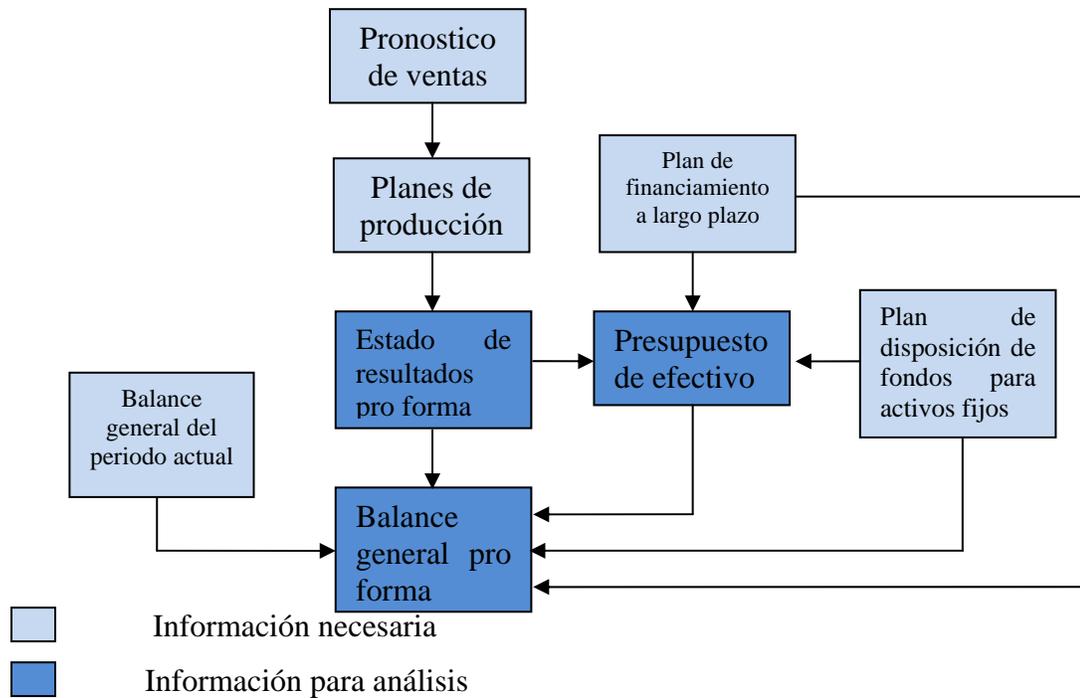


Figura N° 7. Planeación Financiera a Corto Plazo. Fuente: Gitman (2000). Pág.462

### 3.2.1.7 Herramientas de la Planeación Financiera

Para Ortega (2008:198), el presupuesto “es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones y se basa en una eficiencia razonable”. La finalidad y objetivo de los presupuestos se pueden identificar en el proceso administrativo: consideraciones del futuro, formulación de un plan detallado y definición de un control.

En cuanto a las ventajas de los presupuestos se pueden mencionar las siguientes (Ortega, 2008):

- Investigaciones, estudios y estadísticas cuidadosos.

- Aprovecha características de la condición humana.
- Permite relacionar las actividades de la empresa con la tendencia de los negocios.
- Facilita la función financiera.
- Permite verificar el curso de las operaciones de acuerdo con lo planteado.
- Coordinar todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común.

En alusión al presupuesto como herramienta de la planificación financiera Ortega (2008:204), señala que ésta es “la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un periodo determinado” Para aproximarse al presupuesto es importante tener en cuenta que el mismo se desarrolla en función de un proceso presupuestal.

El proceso presupuestal abarca todas las etapas del gasto público, desde la planeación de cuánto se puede gastar y en qué rubro, hasta la evaluación de lo gastado y los resultados obtenidos. Dichas etapas son parte de un proceso continuo y multidimensional. El proceso presupuestal está conformado por cuatro etapas principales: elaboración, negociación y aprobación, ejercicio del gasto y fiscalización y control del gasto.

Dentro la planificación financiera a corto plazo se encuentran los presupuestos de egresos, ingresos, efectivo y financiero. El presupuesto de egresos está integrado por: los presupuestos de inventario, producción, costo de producción y compras, presupuestos de impuesto sobre la renta, presupuesto de aplicación de utilidades, presupuesto de inversiones a más de un año, entre otros. Por su parte el presupuesto de ingreso que representa el computo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, ya que este renglón proporciona los medios para poder efectuar las operaciones. El presupuesto de ingresos está

conformado por: el presupuesto de venta y el presupuesto de otros ingresos.

Presupuesto de efectivo se refiere sobre todo a la cantidad de efectivo que la empresa debe tener siempre disponible para poder afrontar las necesidades ordinarias de recursos para efectuar las erogaciones correspondientes. El nivel de efectivo con que cuente la organización involucrará los ingresos y egresos, cuya diferencia será el total de efectivo que se posea. Y el presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la organización, es decir, de la composición y relación que debe existir entre los activos, los pasivos y el capital. Su objetivo se resume en dos factores: liquidez y rentabilidad.

En cuanto a los presupuestos que son considerados en la planificación financiera a largo plazo se encuentran los siguientes: el presupuesto a largo plazo y el presupuesto de capital. El presupuesto a largo plazo, es un documento que refleja el nivel de operaciones y acciones que, por lo general, abarca un periodo de uno a cinco años y que no se trata de un presupuesto que indique las proyecciones y tendencias a futuro, sino que procura consignar las estrategias y acciones futuras que la organización deberá elaborar, a fin de lograr sus objetivos planeados.

El presupuesto de capital, se refiere cuando una organización hace una inversión del capital incurre en una salida de efectivo actual, con el propósito de obtener beneficios futuros. Por lo general, estas ventajas se extienden más allá de un año. Una propuesta de inversión se debe juzgar de manera equilibrada, así brinde un rendimiento igual o mayor que el requerido por los inversionista. En teoría, la tasa de rendimiento requerida para un proyecto de inversión debe ser la tasa que deja invariable el precio de mercado de las acciones. Si un proyecto de inversión obtiene más de lo que los mercados financieros requieren que obtengan por el riesgo involucrado, se crea el valor; las fuentes de creación de valor son el atractivo de la industria y la ventaja competitiva.

Según Ortega (2008:217), el costo de capital “es la tasa de rendimiento que debe obtener la empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado”. Este costo también es la tasa de descuento de las utilidades empresariales futuras. Por ello, el gerente de finanzas empresariales debe proveerse de las herramientas necesarias para tomar las decisiones sobre las inversiones que más le convengan a la organización.

Ahora bien, otras herramientas de la planificación financiera señaladas por Ortega (2008), son las siguientes:

- Punto de equilibrio: es una técnica muy importante que se usa como instrumento de planeación de utilidades, de la toma de decisiones y de resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, y separar de los costos fijos o semi variables los que son variables. Éste se define como el momento o punto económico en el que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida; es decir, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que paga con exactitud los costos y gastos.
- Razones financieras: es uno de los instrumentos que más se emplean para realizar análisis financieros de entidades, es el uso de las razones financieras, ya que, pueden medir en alto grado de eficacia y comportamiento de la organización. Presentan una perspectiva amplia de la situación financiera y pueden precisar el grado de liquidez y rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. A continuación, se exponen los fundamentos de aplicación de cada una:
  - Razones de liquidez: la liquidez de una organización se juzga por la capacidad para saldar las obligaciones de corto plazo que se han adquirido a medida que se vencen. No sólo se refiere a las finanzas totales de la organización, sino a su

habilidad para convertir en efectivo de determinados activos y pasivos corrientes.

La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con que ésta paga sus facturas. Las tres medidas básicas de la liquidez son: el capital de trabajo, la razón circulante y la razón rápida (prueba de ácido).

- El capital de trabajo: aunque en realidad no es una razón, es una medida común de la liquidez general de una empresa.
  - La razón circulante: una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, determina la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.
  - La razón rápida (prueba de ácido): es similar a la razón circulante excepto por que excluye el inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los activos circulantes.
- Razones de endeudamiento: éstas indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generalidades, que son de gran importancia porque las deudas comprometen a la organización en el transcurso del tiempo. El nivel de deuda de un organización indica la cantidad de dinero prestado por otras personas que se utiliza para tratar de obtener utilidades en general, el analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo, porque comprometen a la organización a pagar intereses y el capital a largo plazo.

Desde luego, la gerencia se preocupa por el endeudamiento debido a la atención que las demás partes le dedican a éste y al interés por mantener la solvencia de la organización. De manera general, cuanto mayor sea la deuda que la organización utiliza en relación con sus activos totales, mayor será su apalancamiento financiero (el aumento de riesgo y rendimiento introducido por el uso del financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes); cuanto mayor sea la deuda de costo fijo, o apalancamiento

financiero, que utiliza la organización, mayor será su riesgo y su rendimiento esperado. Entre las razones de endeudamiento se encuentran:

- Razón de deuda: mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de las organizaciones. Cuanto más alto sea esta razón, mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para tratar de generar utilidades.
  - Razón de la capacidad de pago de intereses: denominada con frecuencia razón de cobertura de intereses, mide la capacidad de la empresa para efectuar pagos de intereses contractuales, es decir, para pagar su deuda.
- Razones de rentabilidad: éstas permiten analizar y evaluar las ganancias de la organización con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o de la inversión de los dueños. Existen muchas medidas de rentabilidad, las cuales relacionan los rendimientos de la organización con sus ventas, activos o capital contable. En conjunto, estas medidas permiten al analista evaluar las utilidades de la organización en relación con un determinado nivel de ventas, de activos o con la inversión de los propietarios. Una herramienta para evaluar la rentabilidad en relación con las ventas es el Estado de Resultados de formato común.
- Razones de actividad: miden la velocidad con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de la liquidez son generalmente inadecuadas, porque las diferencias en la composición de las cuentas corrientes de una empresa afectan de modo significativo su verdadera liquidez.
- Razones de cobertura: estas evalúan la capacidad de la empresa para pagar determinados cargos fijos. Se relacionan con mayor frecuencia con los cargos fijos que resultan de las deudas de la organización

### 3.2.2. Definición de Planeación Estratégica Financiera

Según Ortega (2008:199), la planeación financiera estratégica se define como:

Una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad.

La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financieros de efectos duraderos y difícilmente reversibles. Es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Realiza un análisis del entorno y de los recursos que le permita a una organización establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar.

Según el enfoque tradicional, al hablar de los presupuesto como elementos fundamentales de la planeación financiera, las entidades los preparan con la visión táctica de la planeación, es decir, a corto plazo que, por lo general, es de un año. Desde las perspectiva estratégica, la función de los presupuesto abarcaría periodos más largo de planeación y permitiría establecer bases solidas de crecimiento y desarrollo para las organizaciones. Sin embargo, con el nuevo enfoque que surge de la planeación estratégica, los presupuestos no tendrían que referirse al largo plazo para ser visto desde una perspectiva de estrategia, sino que podría ser a menos de un año con una relevancia e importancia de tal magnitud que represente un proceso de tomas de decisiones cruciales e inmediatas de parte de los más altos niveles de la organización Ortega (2008).

### 3.2.3. Métodos de Planeación Estratégica Financiera

Existen diversos métodos de planeación estratégica financiera, que tienen por objetivo aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro que serán básicas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones en épocas normales y de inflación. Según Perdomo Moreno (Ortega, 2008), los métodos de planeación estratégica financiera se clasifican de la siguiente manera:

- Punto de equilibrio global: es el punto donde se igualan los importes de ventas con los costos fijos y variables de una organización.
- Punto de equilibrio de las unidades de producción: es el método que tiene como propósito determinar el número de unidades que una empresa debe producir y vender para igualar el importe derivado de ellas con los costos fijos y variables.
- Palanca y riesgo de operaciones: tiene por objetivo utilizar los costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de venta.
- Palanca y riesgo financiero: tiene como propósito utilizar los costos por intereses financieros para incrementar la utilidad neta de un negocio en función de los cambios en la utilidad de la operación.
- Pronósticos financieros: pretenden hacer una proyección financiera de la empresa con el propósito de adelantarse a lo que podría pasar en un periodo o ejercicio futuro.
- Presupuesto financiero: son los métodos con que se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y los egresos de una organización.
- Árboles de decisiones: es el método gráfico de planeación que ilustra la toma de decisiones entre diversos caminos de acción, actividades y resultados.
- Proyectos de inversión: es el método que representa el cálculo anticipado del

origen y la aplicación de recursos con el propósito de generar ingresos en el largo plazo.

- Arrendamiento financiero: convenio por el cual una persona física o moral, denominada arrendadora, se obliga a dar en uso (con o sin opción a compra) bienes muebles a otra persona, denominada arrendataria, en un plazo pactado con anticipación, a cambio de un pago por rentas.
- Estados financieros pro forma: son los documentos que se elaboran con fecha que representan periodos de ejercicios futuros.

#### 3.2.4. Limitaciones de la Planeación Estratégica Financiera

Pueden presentarse cambios económicos bruscos, modificaciones de políticas gubernamentales, alzas o bajas inesperadas en los precios, cambios repentinos en el mercado, levantamientos laborales y otros. La resistencia por parte del personal, mejor conocida como resistencia al cambio, es el arraigo a las actividades, métodos y políticas tradicionales, así como el desconocimiento de los beneficios que se tendrán con los cambios.

La planeación estratégica financiera es costosa, ya que en primera instancia se requiere de personal muy capacitado y con experiencia. También, se requiere efectuar investigaciones y obtener información especial, de lo cual resulta que ésta sea cara. Es un proceso difícil, pues se requiere de personal con creatividad y alto grado de imaginación, capacidad y responsabilidad cuando se vuelven rutinarias y formales las actividades para planear. Los directivos toman decisiones sin considerar los planes o se preocupan sólo por los problemas de corto plazo sin considerar sus alcances futuros.

### 3.2.5. Implantación de las Estrategias Financieras

Después de la formulación de las estrategias financieras, la segunda etapa del proceso de gerencia estratégica financiera es la implantación de la misma. Este paso puede denominarse etapa de acción; que significa la movilización tanto de los gerentes como los empleados, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Así como la formulación de estrategias financieras, la implantación de ellas consiste en tres actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

Con frecuencia se considera que la implantación de estrategias financieras es el paso más difícil en el proceso de la gerencia estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y consagración. Es posible que la implantación de éstas gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

La implantación exitosa de las estrategias financieras requiere que una organización primero fije sus metas financieras. En las organizaciones grandes, a menudo las metas se establecen en el área funcional. Las cuales deben alcanzarse en el corto plazo si es que se desea lograr los objetivos más complejos a largo plazo. La segunda actividad en la implementación de las estrategias financieras es la fijación de políticas y la tercera actividad en la implantación de estrategias financieras implica asignación de recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en las metas expuestas.

Dado que una implantación de estrategias financiera eficaz puede hacer que una adecuada decisión estratégica se vuelva ineficaz o que una elección sujeta a controversia tenga éxito, es igualmente importante examinar el proceso de implantación de estrategias financieras para valorar las ventajas de las opciones estratégicas al alcance de la organización.

### 3.2.6. Evaluación de las Estrategias Financieras

La evaluación de las estrategias financieras constituye un paso esencial en el proceso de gerencia de una organización. Sin un proceso de evaluación de estrategias financieras, no pueden ser formuladas, ni tampoco ajustadas a circunstancias cambiantes, ya sea que el análisis lo lleve a cabo un individuo o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión.

Para muchos gerentes financieros, la evaluación de estrategias financieras es tan sólo una simple estimación de que tan bien trabaja un negocio. ¿Ha logrado crecer?, ¿Ha mejorado su margen de ganancias? Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas se alega que las estrategias financieras han de ser adecuada. Por tanto, la evaluación de las estrategias financieras constituye un esfuerzo por mirar, a corto plazo, más allá de los hechos obvios en relación con la sostenibilidad de la organización a corto plazo y valorar, cualquier éxito en el campo de la acción elegido.

La evaluación de las estrategias financieras representa respuesta a las tres preguntas siguiente: ¿Son adecuados los objetivos financieros?, ¿Son adecuados los planes y las políticas principales?, Los resultados obtenidos hasta ahora, ¿confirman premisas en las que se apoya la estrategia financiera? Formular respuestas apropiadas a estas preguntas no resulta ser un proceso sencillo ni directo; para ello se requiere de una acumulación significativa de conocimiento situacional y de un grado amplio de agudez intelectual.

Una estrategia financiera es, para la organización un propósito, de objetivos, políticas y planes que, considerados en conjunto, definen el alcance de la organización, así como su modo de supervivencia y éxito. Como alternativa, es posible afirmar que las políticas, los planes y los objetivos propios de un negocio expresan sus estrategias financieras para enfrentarse con un ambiente complejo y

competitivo.

### **3.3. Estrategias Financieras**

Las estrategias financieras en cualquier tipo de organización deben contribuir a identificar, sensibilizar y establecer fórmulas para minimizar, controlar o transferir los riesgos, contables y no contables, que puedan comprometer la supervivencia o la expansión de las operaciones organizacionales. Éstas se definen por el apalancamiento de la organización, por sus fuentes de financiamiento y por las condiciones y moneda de los créditos y otros pasivos; todo esto afecta la estructura financiera, su liquidez, autonomía, solvencia, así como el monto e importancia relativa de los gastos y productos financieros, y el riesgo financiero al que está sujeta la organización. Estos factores determinan la capacidad de la organización para financiarse con recursos ajenos de créditos y capital.

#### **3.3.1. Definición de Estrategia Financieras**

Las estrategias financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la organización y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo. Las decisiones estratégicas deben ser tomadas por la más alta autoridad dentro de la organización de la empresa, para que luego el ejecutivo de finanzas o gerente financiero formule las recomendaciones sobre éstas y así dar su definitiva aprobación. Las estrategias financieras de una empresa, pueden resumirse en términos de objetivos, políticas y planes, con el fin ilustrar el contenido de las estrategias financieras de una empresa, y se refieren a cuestiones que tienen relación directa con la obtención y aplicación de fondos (<http://www.unilibre.edu.co/facultades/Contaduria/Webcontaduria/estudiante/Gerencia/GerenTodo.htm>)

También se puede definir la estrategia financiera como:

Parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. (<http://www.econfinanzas.com/estrategias/>)

Las estrategias financieras son las metas, patrones o alternativas trazadas en áreas de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una empresa con un fin predeterminado, el de mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos, mediante la generación de valor para la organización. Es decir, las estrategias financieras ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización. (<http://www.monografias.com/trabajos30/estrategias-financiera>).

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Las estrategias financieras tienen como meta solucionar las dificultades puestas al descubierto en el diagnóstico, por cada punto crítico del Área de Finanzas, las cuales deben aplicarse de forma constante e inmediata, así como realizar revisiones sistemáticas en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, toda vez que las propuestas de soluciones no deben ser estáticas, sino, deben irse modificando en aras de las nuevas necesidades de la entidad, todo en estrecha

relación con la estrategia maestra y con los objetivos definidos con vista a la consecución de la misión y el desarrollo de la actividad fundamental.

### 3.3.2. Elementos de la Estrategia Financiera

Según Van Horne (1993), la estrategia financiera comprende tres decisiones fundamentales que las organizaciones deben considerar: inversión, financiamiento y dividendos. Cada una de éstas debe relacionarse con los objetivos de la organización; la combinación óptima de las tres maximizará el valor de la organización para los accionistas.

- **Inversión:** la decisión de inversión es la más importante de las tres cuando se toma para crear valor. La inversión de capital es la asignación de éste a un objetivo de inversión, cuyos beneficios se conseguirán en el futuro. Debido a que los beneficios futuros no se conocen con certeza, es inevitable que en las propuestas de inversión exista el riesgo. También forma parte de la decisión de inversión la determinación de reasignar el capital cuando un activo ya no justifica, desde el punto de vista económico, el capital comprometido en él. Por consiguiente, la inversión de capital determina el número total de activos que posee la organización, la composición de los mismos y la naturaleza del riesgo comercial de la organización según lo perciben los que aportan el capital.

La utilización de un criterio de aceptación adecuado o tasa de rendimiento requeridos, es básica para decidir la inversión. Además de seleccionar nuevas inversiones, la organización tiene que administrar con eficiencia los activos ya existentes. Los gerentes financieros tienen diversos grados de responsabilidad operativa por los activos existentes; están más preocupados por el manejo de los activos circulantes que por los activos fijos.

- **Financiamiento:** la preocupación del gerente financiero es determinar cuál es la

mejor mezcla de financiamiento o estructura del capital. Si una organización puede cambiar su valuación total mediante modificaciones en la estructura de su capital, debe existir una mezcla financiera óptima, mediante la que se pueda llevar al máximo el precio de mercado por acción. Con la valuación de la empresa el análisis es equilibrado, ya que mantiene constantes las decisiones de inversión y dividendos de la empresa y trata de determinar el efecto que una modificación en la combinación de financiamiento tiene en el precio de la acción. Con esta perspectiva, se enfoca en el proceso de arbitraje como medio de lograr el equilibrio; incluso se determinará lo que sucede con la valuación total de la empresa y su costo de capital, cuando la razón de pasivo a capital, o el grado de apalancamiento, tiene variaciones; se utiliza un enfoque de equilibrio del mercado de capital, porque permite abstraerse de otros factores que no sean el apalancamiento y su influencia en la valuación.

Un medio muy utilizado para examinar el efecto del apalancamiento consiste en analizar la relación entre las utilidades, antes de intereses e impuesto, y las utilidades por acción. En lo fundamental, el método representa la comparación de métodos alternativos de financiamiento bajo distintos supuestos.

El gerente financiero, busca la estructura de capital, más apropiada para su empresa. Se pueden utilizar varios métodos de análisis, como todos los gerentes financieros, en posibilidad de identificar el porcentaje exacto de deuda que maximizará el precio de las acciones; pero, se debe determinar una proporción aproximada de deuda que ayude a lograr ese objetivo.

- Las decisiones de dividendos de la organización: es la tercera decisión importante de la empresa en su política de dividendos, esto es, el porcentaje de las utilidades que se paga en efectivo a los accionistas. Por supuesto el pago de dividendos reduce el monto de las utilidades y afecta al importe total de financiamiento interno. Por tanto, es obvio que la razón de pago de dividendos depende de la

forma como se midan las utilidades, para facilitar la explicación se usan las utilidades netas contables, pero, se supone que corresponde a las utilidades económicas reales de la empresa. En la práctica, es posible que las utilidades netas no correspondan y quizás no sea una medida apropiada de la capacidad de la empresa para pagar dividendos. Igual que otras decisiones importantes de la empresa, las de inversión y financiamiento y la de dividendos tienen aspectos tanto teórico como administrativos. La política de la empresa es una decisión financiera que representa la retención de utilidades.

En cada ejercicio, la empresa debe decidir si retiene sus utilidades o distribuye una parte o todas en dividendos en efectivo para los accionistas. Cuando la política de dividendos se trata estrictamente como una decisión financiera, el pago de dividendos en efectivo es un residuo pasivo. El importe del pago de dividendos variará de un periodo a otro de acuerdo con las fluctuaciones en el importe de oportunidades de inversión aceptables de que disponga la empresa; el tratamiento de la política de dividendos como un residual pasivo determinado tan solo por la disponibilidad de propuesta de inversión aceptables implica que los dividendos son importantes; el inversionista es indiferente entre el pago de dividendos y la retención por la empresa. Aunque, la razón de pago de dividendos es muy importante en la política de dividendos de la empresa, no es lo único; otros aspectos pueden afectar la valuación como: la estabilidad de los dividendos, los dividendos en acciones, la emisión de acciones adicionales, entre otras. Además, del porcentaje de pago de dividendos, la estabilidad resulta atractiva para los inversionistas.

### 3.3.3. Objetivos Estratégicos Financieros

Los gerentes financieros al desarrollar estrategias financieras dentro de las organizaciones se plantean los siguientes objetivos:

- Creación de valor: gestionar correctamente los componentes intangibles. Permite un análisis y cuantificación del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.
- Crecimiento (ingresos): está asociado con el crecimiento de las ventas, aumento de la cuota de mercado, crecimiento de las ventas y las nuevas líneas productivas.
- Mantenimiento (sostenibilidad): objetivo a largo plazo y va de la mano con la creación de valor.
- Aumento de rentabilidad: implica un buen nivel de ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los fondos propios de la organización, etc.
- Inversiones: buena orientación de la tasa interna de retorno (TIR).
- Gestión estratégica de costos: optimización de los costos, tanto fijos como variables.
- Estructura financiera: a través del endeudamiento apropiado, permite la maximización del valor propio de los accionistas.
- Gestión de los activos: para la obtención de algunos de los objetivos antes señalados, resulta impredecible la correcta gestión del activo.

#### 3.3.4 Tipos de Estrategias Financieras

Los tipos de estrategias financieras son aspectos claves que responden a las estrategias o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la organización, en las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con ésta, a largo y a corto plazo.

Según Reyes (2009), las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

- Sobre la inversión: existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas,

de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la organización acerca de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo, podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes: crecimiento y desinversión.

Generalmente, si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo.

El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos, generalmente, las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de éstos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, es decir, de la misma naturaleza del negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción–distribución correspondiente). Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible; por lo que, en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones

pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, es decir, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos o parte de estos para lograr sobrevivir.

Ahora bien, cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de los dueños de la empresa, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario.

Para ello, la literatura financiera reconoce que para la evaluación de la mejor alternativa resulta necesaria la utilización de una serie de instrumentos que permiten tomar las mejores decisiones. Estos instrumentos de evaluación financiera de inversiones son: los que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, a saber, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el índice de rentabilidad (IR) y el periodo de recuperación descontado (PRD); y los que no consideran el valor del dinero en el tiempo como son, la rentabilidad contable promedio (RCP) y el periodo de recuperación (PR). Los instrumentos más precisos para la evaluación son aquellos que consideran el valor del dinero en el tiempo, y dentro de estos resulta recomendable el empleo del VAN, pues permite conocer en cuánto se incrementará el valor de la empresa de llevarse a cabo el proyecto.

- Sobre la estructura financiera: la definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. Vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más

o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, es decir, no a priori o elaboradas, sino resultantes.

Las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato y por estar su costo exento del pago del impuesto sobre utilidades. Sin embargo, en la medida en la que aumenta el financiamiento por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores.

De lo anterior, se deduce que no es tan simple la adopción de la decisión en cuanto a la estrategia a seguir con las fuentes de financiamiento permanentes de la empresa. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y, a su vez, aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia.

Ahora bien, para la definición de la estructura financiera, los métodos que se emplean son: utilidad antes de intereses e impuestos – utilidad por acción, utilidad antes de intereses e impuestos–rentabilidad financiera, y el método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo. A partir de estos métodos puede encontrarse aquella estructura financiera que, partiendo de un resultado en operaciones u económico determinado, puede contribuir a que la empresa alcance el mayor resultado posible en términos de utilidad por acción, rentabilidad financiera o flujo libre por peso invertido.

El criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por bolívaes fuertes invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez. Si a partir de la estrategia con respecto a la definición de la estructura financiera de la empresa, se logra obtener mayor flujo de caja por

bolívares fuertes invertido, el éxito que ello represente en términos de liquidez podrá contribuir al mejor desempeño del resto de las estrategias funcionales, y con ello al de la estrategia maestra.

- Sobre la retención y/o reparto de utilidades: en la práctica, las empresas definen su estrategia de retención–reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.

La estrategia con relación a la retención y/o reparto de utilidades se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes.

Es importante reconocer, que los métodos y criterios que se deben considerar para la definición de esta estrategia desde el punto de vista cuantitativo son los mismos que se expusieron para el caso de la estructura financiera, aunque cualitativamente pudieran evaluarse además los efectos que podrían tener los aspectos relacionados con anterioridad. Por lo tanto, la política debiera encaminarse a respetar aquella estructura financiera definida como óptima, pero sin perder de vista que temporalmente pudiera resultar conveniente algún desvío de esta política o estrategia general en aras de conseguir el financiamiento requerido, o en virtud de aumentar el rendimiento esperado, o por mantener el precio de las acciones.

La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal

funcionamiento de la empresa y, por ende, de sus objetivos estratégicos.

En cuanto a las estrategias financieras para el corto plazo, las mismas deben considerar los aspectos siguientes (Reyes, 2009):

- Sobre el capital de trabajo: el capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. De aquí que, desde una perspectiva financiera, corresponde primeramente el establecimiento de las proporciones que deberá tener la empresa con respecto a sus activos y pasivos corrientes en general.

Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: estrategias agresivas, estrategias conservadoras y estrategias intermedias.

- La estrategia agresiva: presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño. Esta estrategia presupone un alto riesgo, al no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes con aquellos recursos líquidos de la empresa, paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo.
- La estrategia conservadora: contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los

acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez, pero lo anterior determina la reducción del rendimiento total como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados a mayor costo derivado de la presencia de fuentes de financiamiento permanentes.

- La estrategia intermedia: contempla elementos de las dos estrategias anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables, pero buscando, a la vez, que la participación de fuentes permanentes que propician lo anterior, no determine la presencia de costos excesivamente altos y con ello se pueda lograr un rendimiento total aceptable, es decir, no tan alto como con la estrategia agresiva, pero no tan bajo como con la conservadora.

Ahora bien, la definición de la estrategia se adopta en correspondencia con el análisis que se realice del desempeño de la empresa durante periodos anteriores, de sus metas y proyecciones, del comportamiento de los competidores y del sector, y del grado de disposición al riesgo de sus administradores. Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

- Sobre el financiamiento corriente: la definición de cómo deberá financiarse la empresa en el corto plazo responde a determinadas estrategias específicas, como es el caso del aprovechamiento del descuento por pronto pago, del ciclo de pagos que resulte adecuado a la estrategia de capital de trabajo o si estratégicamente conviene acudir al financiamiento bancario o a una compañía financiera de factoraje, definiendo, a su vez, mediante qué alternativa (línea de crédito u otra), y qué

garantías comprometer para obtener el financiamiento requerido.

El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extrabancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no. Las fuentes espontáneas generalmente no presentan un costo financiero explícito; sin embargo, su utilización proporciona a la empresa un financiamiento que de no explotarse la obligaría a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero explícito.

Por su parte, las fuentes bancarias presentan un costo explícito que no es más que el interés que exigen estas instituciones por el financiamiento que otorgan. Ahora bien, no se trata solamente del interés, sino que además resulta importante evaluar otros costos colaterales como es el caso de las comisiones, y la exigencia de saldos compensatorios que inmovilizan parte del financiamiento, siendo fundamental para la evaluación de estas fuentes el cálculo de la tasa efectiva que recoge el efecto de todos los costos asociados a su obtención.

Finalmente, cabe enfatizar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

- Sobre la gestión del efectivo: entre los instrumentos que permiten el cumplimiento de la estrategia para la gestión del efectivo se encuentra la planificación financiera, específicamente la utilización del presupuesto de caja. El empleo del presupuesto de caja permite conocer los excesos y/o defectos de efectivo que se le pueden presentar a la organización en el corto plazo, a partir de lo cual puede adoptar la

decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit.

Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados con respecto a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importancia el desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

- Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
- Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.
- Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Los criterios que se emplean para medir la efectividad de las acciones asociadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación de caja, el ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios, así como el ciclo y/o la rotación de los pagos. La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa.

Ahora bien, a criterio de Bierman (1984), las estrategias financieras son:

- Apalancamiento (pasivo): el pasivo o deuda sirve como apalancamiento, como un amplificador y podrá ser bueno o malo. La obtención de rendimiento negativo en uno o más años habría de implicar que existe el riesgo de insolvencia.

Por supuesto, que siempre existirá la posibilidad de que una empresa obtenga pérdidas aún cuando no tenga pasivo. Pero esto, no habrá de modificar en nada que un incremento en pasivo tienda a incrementar la posibilidad de que las utilidades lleguen a ser negativas; en efecto, podría inclusive, disminuir la probabilidad de pérdidas si los fondos obtenidos se invirtieran en activos no monetarios o reales de elevada rentabilidad en ellos cuales hubiese muy poco o nada de riesgo. Pero en situaciones más realistas en las que se sustituye el pasivo en lugar de capital social puede esperarse que exista un incremento en la probabilidad de pérdida; el hecho de que el pasivo aumente el riesgo, se debe considerar necesario enfatizar en el aspecto positivo. Los resultados favorables se habrán de amplificar, a tal grado, que el pasivo llegue a visualizarse como algo muy deseable.

El pasivo es sumamente atractivo cuando el análisis supone que puede existir un resultado muy favorable. El aprovechamiento del pasivo se debe considerar por todas las empresas, pero la decisión concerniente a cual deba ser el nivel de pasivo no es fácil.

Para la definición de estrategias de apalancamiento se deben considerar los siguientes factores:

- El costo del pasivo: se define como la tasa interna de rendimiento de una corriente de flujo de efectivo. A pesar de la aparente facilidad para definir el costo del pasivo, si existen algunas dificultades: una empresa tiene pasivo en circulación que paga intereses y en caso de que contraiga pasivo adicional el costo aumentará. Un organismo regulador de empresas de servicios públicos habría de emplear una tasa para fijar las tarifas. La tasa no habrá de ser relevante para la toma de decisiones de un administrador dentro de la actividad de negocios no regulados salvo que existiera la posibilidad de poder retirar el

pasivo de la circulación.

Pero, si la empresa tiene inversión reditúan, el costo no habrá de ser relevante al recibir si se deba o no llevar a cabo tales inversiones si se requiere un nuevo capital. Si se recurre al capital externo, no sería lógico obtener dinero prestado con el fin de invertir en nuevos proyectos, salvo que la inversión redituara por encima de lo pautado deberá ser rechazado. El costo promedio del pasivo incluye el costo establecido y equivalente, no habrá de afectar la decisión de inversión.

- Costo del pasivo y el apalancamiento: previamente se supuso, que el costo del pasivo es una constante. Ahora bien, puede suponerse que el costo del pasivo habrá de estar en función de la cantidad de pasivo igualmente preferencial que se haya contraído o que se haya de contraer. La figura N° 4 muestra el costo del pasivo como una función de la cantidad de apalancamiento; así que, habrá que definir la cantidad de apalancamiento como la cantidad de pasivo (B) dividido entre el importe del capital contable más el importe de pasivo (B).

Obsérvese que la curva de costo de pasivo crece a medida que el pasivo aumenta. En vista a esto, no se puede precisar la forma exacta de la curva, pero si se puede esperar que el costo del pasivo aumenta a medida que se incrementa el apalancamiento. Se deberá ser muy cuidadoso al señalar que el costo del pasivo está representado por la curva de la figura N° 8. Hasta cierto sentido si lo es; pero, en otro sentido, la curva no representa el verdadero costo. El problema es que al incrementar el pasivo también se habrá de incrementar el costo del capital social y, por lo tanto, este nuevo pasivo habrá de tener un costo en exceso del costo explícito de los intereses pactados.

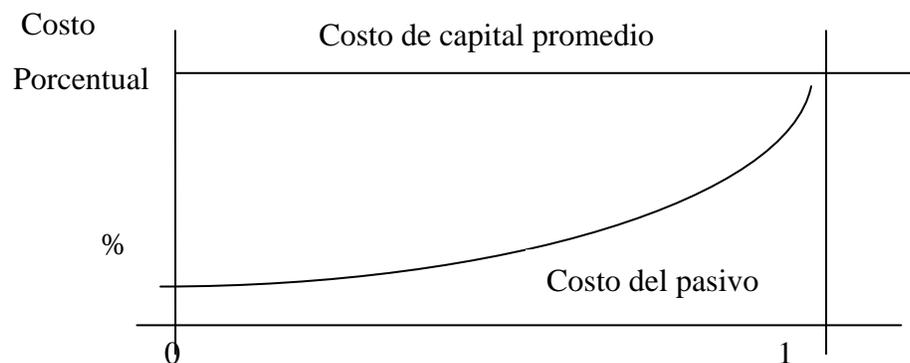


Figura N° 8. Apalancamiento Fuente: Bierman (1984). Pág. 41

- Amortiguación (emisión de acciones comunes): aquí se toman en cuenta los aspectos básicos de estrategias que son considerados en la decisión de emitir mayor cantidad de acciones comunes. Un aspecto determinante es el control, si la emisión de una mayor cantidad de acciones incrementa la posibilidad de pérdida de control por parte de los accionistas que actualmente controlan la empresa, existirá una fuerte resistencia para que se emitan esas acciones. Puesto que la única forma de poder asegurar que se tiene el control de una sociedad anónima es mediante la posesión de más de 50% de las acciones; los tenedores del 50% de las acciones muy probablemente no querrán que se emitan más acciones puesto que esto podría reducir su porcentaje de propiedad a menos del 50%, si ellos tienen alternativas.

El segundo aspecto, concierne a los efectos económicos directos. Podrían determinarse las consecuencias económicas mediante un análisis convencional de presupuesto de capital, pero para ilustrar los efectos sobre las acciones comunes habrá de adoptarse otro enfoque diferente. Una posible estrategia podría ser el emitir pasivo hasta en tanto transcurra el tiempo necesario para que el mercado

reconozca el valor intrínseco de las acciones. Habrá de pasarse por alto esta alternativa, no porque no sea digna de consideración, sino con la finalidad de simplificar las cosas. Supóngase que existen razones bien fundadas para que la empresa no pueda contraer pasivos.

Si bien existe un incremento real de no emitir las acciones comunes en vista de que el precio de cada acción se encuentra infravaluado, existe una necesidad de recabar mayor información antes de que se pueda tomar una decisión. Por lo tanto, si el valor por acción añadido a la empresa es mayor que el precio de mercado, pero inferior al valor intrínseco, la decisión más apropiada no es obvia.

Si se está dispuesto a suponer que existe un mercado eficiente, en donde se supone que el mercado tiene acceso a la misma información a la cual tiene acceso la administración, entonces el valor se considerará que no es relevante. Las acciones deberán emitirse en tanto que el nuevo valor sea superior al precio actual de mercado. Se ha supuesto que el mercado será capaz de medir el cambio de valor derivado de la nueva inversión y que el valor de mercado es exactamente igual a la medición de valor por parte de la administración. Si hubieran grandes diferencias, no podría llegarse a tomar una decisión definitiva respecto a sí se deban o no emitir acciones comunes.

- Distribución (Dividendos): la política de dividendo tan sólo constituye un problema para aquellas empresas que obtienen utilidad y representa tanto un problema como una oportunidad para muchas empresas. Estas empresas poseen los recursos (efectivo), con los cuales se pueden pagar dividendos, así como, el derecho legal. Sin embargo, cabe señalar que no tienen una obligación legal de pagar dividendos. El pago de éste constituye una decisión discrecional, tomada por el consejo de directores de una empresa; la forma de cómo una política de

dividendo de una empresa se espera que haya de influir en el valor de sus acciones resulta ser de interés para los hombres de negocios, para los inversionistas y los economistas. Y sin embargo, hasta tiempos recientes no existía ninguna teoría plenamente desarrollada acerca de la relación existente entre políticas de dividendos y valor de las acciones.

Según Modigliani y Miller (Bierman, 1984), sin la presencia de impuesto sobre la renta y otro supuesto perfectamente bien definidos (como la existencia de certeza y pleno conocimiento) un bolívar retenido es equivalente en valor a un bolívar distribuido, de manera tal, que la política de dividendo no constituya un factor determinante para poder determinar el valor de una empresa. Sin embargo, cuando todos estos supuestos no se toman como base, la política de dividendos llega a cobrar importancia.

Todas las políticas de dividendos son iguales de buenas: se ha llegado a sugerir la idea de que todas las políticas de dividendos son igualmente atractivas, dado que los individuos por medio de sus propios actos, pueden corregir las políticas de dividendo que adopte una organización. A pesar de que no existe duda alguna de que los planes de protección fiscal de un tipo u otro ayuda a aliviar algo el impacto de las políticas actuales de dividendos que no suelen considerarse óptimas.

Para diseñar estrategias de dividendo se debe considerar lo siguiente:

- El valor de una empresa: defínase el precio de una acción común como el valor presente del próximo dividendo, así como el precio de la acción en el momento en el que el dividendo se haya de pagar. Si se continúa repitiendo el proceso de sustitución, podrá determinarse que el valor de la organización es igual al valor

presente de todos los dividendos futuros, en donde supuestamente la palabra “dividendo” habrá de incluir todas las distribuciones en efectivo que haga la organización a sus inversionistas. Habrá de suministrarse el precio en cada momento del tiempo por los dividendos que provocan que las acciones tengan valor.

El hecho que el valor de la organización dependa de los dividendos futuros no implica que la organización tenga que pagar dividendos en el presente. El dividendo de efectivo podría ser a la terminación de las actividades; por tanto, bastará que exista una expectativa que algún día se haya de pagar dividendos.

- Razones para el pago de dividendos: en el párrafo anterior se señaló un motivo por el cual se pagaban dividendos: la organización tenía oportunidades de inversión de bajo rendimiento. Una segunda razón podría ser que la organización ha pagado dividendo en el pasado y un cambio en tal política podría dañar a los inversionistas. Una tercera razón es que los accionistas merecen una recompensa por el uso de su capital y el entregarles efectivos les evita tener que incurrir en ciertos costos relacionados con las ventas de sus acciones. Otro motivo bastante razonable para pagar dividendos es que los departamentos fiduciarios se ven obligado a escoger para invertir solamente en acciones de organizaciones que según listados aparezca que tienen historial de pago de dividendos.
- El pago de dividendos y la obtención de recursos: las empresas pagan simultáneamente dividendos y recaudan capital a través de la venta de valores a los accionistas, existen razones solidas para pensar que una reducción en el pago de dividendos pudiera conducir a un aumento en el valor de las acciones. La importancia del problema se acrecenta por el hecho que un gran número de sociedades anónimas importantes han continuado a pagar dividendos y, a su vez, emiten acciones con la intención que los mismos accionistas ejerciten el derecho del tanto por ciento.

- Estrategia de presupuesto de capital (proceso de asignación): después de que una organización haya concluido todos sus ejercicios de planeación, el resultante plan a largo plazo deberá ser convertido a un plan de acción específico que realmente asigne el efectivo disponible entre diferentes proyectos. Este plan específico se podrá denominar presupuesto de capital.

La literatura de finanzas ha establecido reglas de decisión precisas y razonablemente exactas para asignar capital entre diversos proyectos de inversión, entonces las consideraciones relacionadas con estrategias cobran importancia. La estrategia constituye una manera de tratar la incertidumbre; si no existiera la incertidumbre no habría necesidad de estrategias dentro del presupuesto de capital, puesto que, la incertidumbre crea la necesidad de asignar los recursos limitados a diferentes divisiones. Por tanto, habrá de suponer que el total de recurso que se haya de asignar sean inferiores a la cantidad solicitada por la división.

En un cierto sentido, los problemas estratégicos de presupuesto de capital que las organizaciones afrontan son idénticos a los diversos problemas de presupuesto de capital con los cuales estamos familiarizados y que conocemos la forma de recomendar soluciones. Considerando al administrador quien comprende la literatura teórica del presupuesto de capital pero que aún tiene el problema de asignar recursos limitados entre diferentes divisiones operativas situadas en varias regiones del país o países.

En la actualidad un conglomerado puede obtener capital en el mercado, pero eso no va a resolver el problema de cuánto dinero tendrá derecho cada división a invertir. Esta asignación de fondo constituye una decisión administrativa que muy probablemente se habrá de tomar sobre una base subjetiva.

Por su parte, Ortiz (2005), plantea las siguientes estrategias financieras:

- La estrategia de la excelencia operativa: contempla las acciones que impulsan el uso eficiente de los recursos en las fases que componen la cadena de valor, a saber: abastecimiento, operación interna y comercialización. En las actividades vinculadas al aprovisionamiento, la producción interna de elementos exigidos por las labores de fabricación o ensamble, estas estrategias pueden proporcionar beneficios financieros si se comprueba que los costos internos de producción son inferiores frente a los precios impuestos por los canales de suministros. En efecto, es viable verificar que existe una relación directamente proporcional entre los volúmenes adquiridos y los costo de mantenimiento e inversamente proporcional entre los volúmenes adquiridos y los costo de colocación de pedidos en el mercado que cubren la tarea acometida desde el momento en el que sucede la formulación interna de la orden de compra hasta el instante en el que ocurre el pago de la factura.
- Estrategias del liderazgo en precios: existen segmento del mercado cuyas decisiones de compra están dominadas por los parámetros de la marca, la exclusividad e incluso el ego de pertenecer al grupo de privilegiados que pueden adquirir productos o servicios reservados a segmentos poblacionales con altos coeficientes de ingresos, es evidente que el precio ejerce un impacto singular sobre las decisiones de compra. Por tal motivo, el establecimiento de precios lleva consigo la descremación del mercado, en el sentido de analizar la estructura de precio predominante. Así, cuando se tiene el convencimiento pleno de integrar un oligopolio o de ofrecer una elevada calidad de los bienes y servicios, será posible operar con precios superiores a los promedios fijados por los competidores.
- Estrategias basadas en la gestión del conocimiento: en la ola de la economía de la revolución digital, caracterizadas por elevadas inversiones en tecnologías de información, por la preponderancia del conocimiento como recurso económico

útil, por las transformaciones de las relaciones de intercambios, por la integración de naciones en pos de facilitar la libre movilización de los recursos productivos.

- Estrategias de productividad organizacional: de la forma en la que se impone la alineación de las estrategias comerciales, financieras, tecnológicas y del talento humano con la manifestaciones del mundo digital y de ambientes competitivos afectados sensiblemente por la internalización, es posible afirmar que si tal propósito no tiene el respaldo efectivo de modificaciones en las estructura de poder, en los sistemas de gestión y control, en los estilos de liderazgo, en las relaciones de coordinación y en la instauración de procesos que contribuyan a minimizar el tiempo invertido en la cadena de valor, pueden comprometerse las expectativa de competitividad. Aquí debe existir una interacción forzosa entre los objetivos empresariales emanados de las estrategias y la forma de hacer, articular y sincronizar el trabajo asignado a cada nivel organizacional.
- Estrategia de la inversión: uno de los campos más álgidos atendido por la gestión gerencial concierne a la inversión de recursos escasos y costosos, al señalarse que las decisiones en esta materia pueden estimular la competitividad empresarial, comprometer el futuro de las organizaciones, alentar el posicionamiento comercial, satisfacer o coartar los intereses de los inversionistas y apoyar o limitar la liquidez. Un principio básico que debería acogerse cuántas veces la dirección encare el serio dilema de cómo orientar los excedente de liquidez o los recursos monetarios suministrados por quienes movilizan capitales, radica en aceptar que cualquier inversión entraña riesgo, que la incertidumbre rondara siempre, que las condiciones prevalecientes en el mercado pueden cambiar de manera imprevista, que los fenómenos económico pueden precipitar desviaciones entre los pronósticos y las verdades de los planes de negocio, y que ninguna empresa debería estancarse porque este sendero conduce fácilmente al destierro del mercado.
- Oportunidades de inversión y crecimiento empresarial: éstas pueden ser de naturaleza especulativa o productiva. En la primera encaja la destinación de fondos

con fines especulativos asociados con el reconocimiento de tasas de interés, y en la segunda se localizan todas las iniciativas que planteen el empleo de recursos financieros en planes que comulgan con la vocación de negocio. Sin importar la naturaleza de las iniciativas, éstas deberán guardar coherencia con las estrategias de liderazgo en costos y en la diferenciación.

- Estrategias de financiamiento: la determinación de la mezcla óptima de las fuentes de financiamiento con las cuales respaldar la operación cotidiana de las organizaciones y apoyar la ejecución de los planes de negocio, representa un campo complejo que debe encarar la dirección. La dificultad en la fijación de dicha mezcla radica en aceptar que cada alternativa tiene implicaciones en los objetivos trazados en materia de costos de capital, de liquidez y rentabilidad.

### **3.4. Tipos de Riesgos e Incertidumbre en las Estrategias Financieras**

Existen pocas organizaciones que realmente consideran y gestionan los riesgos estratégicos a los que están expuestas. En el presente, en un entorno cada vez más competitivo y dinámico, es más necesario que nunca que las organizaciones consideren y actúen también sobre los riesgos estratégicos analizándolos y gestionándolos globalmente. El riesgo es un componente clave a la hora de valorar un proyecto. Por tanto, se debe tenerlo en cuenta a la hora de analizar cómo crear valor en la organización, pues es importante cuantificar la importancia de los riesgos estratégicos que pudieran impactar en la misma.

El riesgo se relaciona con la probabilidad de que ocurran eventos que deterioren la situación de la organización, ya que toda decisión de negocio se toma con base en supuestos de ventas, costos, gastos, competencia, entre otras, que pueden variar en el transcurso del tiempo. Los riesgos que afectan a las organizaciones pueden derivarse de los eventos relacionados con la operación del negocio, con la manera como se ha

financiado o con cambios en su entorno económico.

La incertidumbre puede derivarse de una falta de información o incluso por que exista desacuerdo sobre lo que se sabe o lo que podría saberse. Puede tener varios tipos de origen, desde errores cuantificables en los datos hasta terminología definida de forma ambigua o previsiones inciertas del comportamiento humano. La incertidumbre puede, por lo tanto, ser representada por medidas cuantitativas (por ejemplo, un rango de valores calculados según distintos modelos) o por afirmaciones cualitativas (por ejemplo, al reflejar el juicio de un grupo de expertos).

Definir el presente y diseñar el futuro en las organizaciones, implica un intrincado proceso en el que se entrecruzan la percepción individual, el diálogo estratégico y la construcción colectiva de significados. La definición del presente determina la visión del futuro y viceversa. La visión de futuro determina la percepción del presente. Es imposible pensar el presente desligado del futuro e imaginar un desarrollo en el tiempo sin tener en cuenta la situación presente desde la cual se está definiendo. Así planteado, el presente y el futuro son procesos simultáneos de creación de realidades; una unidad de acción desde la cual las organizaciones diseñan sus intervenciones en la sociedad. (<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n38/mmanucci.html>)

En muchos casos la incertidumbre se ahoga en viejos paradigmas estratégicos basados en simplicidad y linealidad. La estructura de estos modelos no puede dar cuenta de la complejidad de las relaciones. Los significados emergentes del proceso de interacción entre la organización y sus públicos se pierden bajo una estructura rígida y determinista.

En cuanto a los riesgos, para Saldivar (2007:22), existen diversos tipos de riesgos, a saber:

- Los riesgos del negocio: son aquellos que se relacionan con sus actividades comerciales de manufactura, suministros, tecnológicos, laborales y otros, que pudieran originarse en la misma organización o en la rama o sector en la que opera. En esta categoría se incluye la probabilidad de que ocurran cambios impredecibles en el volumen de venta y margen de utilidad, los cuales pueden bajar a consecuencia de ciclos económicos recesivos, aumento de la oferta, innovaciones tecnológicas que reduzcan los costos de producción y distribución.
- Los riesgos financieros: se refieren a la posibilidad de tener pérdidas por el endeudamiento y la posición monetaria de la organización. Ésto se relaciona principalmente con la tasa de interés de los créditos y las monedas en las que están denominados. Entre los riesgos financieros hay que mencionar otros dos tipos: los de convertibilidad y riesgo país.

El riesgo financiero es el riesgo de no obtener remuneración de la inversión. Está relacionado con la remuneración del capital de tercero y corresponde a la variabilidad de los rendimientos para el accionista ordinario. Es consecuencia de la estructura de las fuentes de recursos de la organización sobre todo en término de endeudamiento relativo.

El riesgo y la incertidumbre están relacionados con las estrategias financieras, debido a que en las organizaciones al formular una nueva estrategia se pueden presentar diversas incertidumbres como: si será aceptada, si le conviene a la organización, si es factible para todo el personal, si se cumple con los objetivos de las organizaciones, entre otras; a raíz de estas incertidumbres van apareciendo los riesgos de los cuales se tiene que estar preparado para evitar que se deterioren los objetivos que se han establecido en estas nuevas estrategias.

## **CAPÍTULO IV**

### **RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

#### **4.1. Proceso de Planificación Estratégica Financiera con Respecto al Plan Estratégico Corporativo.**

En un mundo incierto es necesario tomar decisiones con anticipación, y es aquí donde la planificación se utiliza como un proceso para establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para su logro antes de emprender la acción. Aunada al concepto de planificación está la estrategia, que consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los gerentes para lograr los objetivos trazados dentro de la organización. Conjugando ambos términos surge la planificación estratégica como proceso mediante el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo.

De tal modo, al crear un curso estratégico, la gerencia establece que de entre todas las trayectorias y acciones que se habrán podido elegir, se ha decidido seguir y confiar en estas formas particulares de negocios. Al delimitar el término de planificación estratégica a las finanzas en las organizaciones surge la planificación estratégica financiera, la cual establece la manera en la que se lograrán las metas financieras y ayuda a establecer objetivos concretos que motivan a los directivos y proporcionan estándares para medir los resultados (Ortega, 2008)

La planificación estratégica financiera es un proceso para analizar las

influencias mutuas entre las alternativas de inversión y financiamiento de la que disponen las organizaciones, proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro y comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos.

El proceso de planificación estratégica financiera se basa primordialmente en el estudio del contexto general de la organización, al análisis de las condiciones estructurales que pueden facilitar o limitar el proceso, considerando las características propias de las organizaciones y en virtud de que las mismas, puedan darle una mejor utilización a los diversos recursos disponibles, en función del logro de sus objetivos.

La esencia de la planificación estratégica financiera consiste en suministrar la información a largo plazo para la organización como un todo, así como para cada una de sus unidades funcionales. Su finalidad básica reside en mantener una interacción viable entre la organización y su entorno, reconociendo las debilidades y fortalezas, así como los riesgos y oportunidades que se presentan para lograr sus objetivos establecidos.

El proceso de planificación financiera comienza con la elaboración de planes financieros a largo plazo, los cuales dictan los parámetros generales reflejados en los planes y presupuestos a corto plazo. La mayor parte de las organizaciones realiza ciertas planificaciones a largo plazo, también llamadas estrategias; con éstas, las organizaciones intentan crear un valor para el propietario o grupos de personas que intervienen en ella. (Ortega, 2008).

Entre los elementos considerados del proceso de planificación estratégica financiera están:

- Fines: especificar las metas y objetivos.
- Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrán de alcanzar los objetivos.
- Recursos: determinar los tipos y la cantidad de recursos que se necesitan, así como definir cómo se van a adquirir, generar y asignar.
- Realización: delinear los procedimientos para tomar decisiones.
- Control: prever o detectar errores o fallas, prevenirlos y corregirlos.

Anteriormente solía ser la gerencia de la organización la que dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sean un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados en su realización. Por tanto, la visión no puede ni debe ser dictada por la alta gerencia, sino que es una visión compartida por todos los departamentos de la organización y la misión no puede ser una sola declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un periodo de tiempo determinado. Ahora bien, en el proceso de planificación de las estrategias financieras la formulación de la visión y la misión del área financiera deben estar en conexión con el plan estratégico corporativo.

La primera fase en el proceso de planificación estratégica financiera son los diagnóstico interno y externo; el diagnóstico interno consiste en establecer la filosofía, misión, objetivos y recursos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la misma. Para esto se debe evaluar su comportamiento histórico en un periodo determinado, para establecer el crecimiento, eficiencia, productividad y efectividad de la empresa. Dichos elementos que buscan productividad y eficiencia permitirán medir la capacidad administrativa con la que cuenta la organización, la eficiencia de la misma para manejar el capital, la inversión y su capacidad de innovación, entre otras. De tal manera, el análisis del punto de equilibrio es una herramienta útil para medir los costos e ingresos en los que incurre

la organización; por tanto, cualquier tipo de diagnóstico interno debe ser realizado por todos sus integrantes

(<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/36/planeacion3.htm>).

Según Serna (1999), el diagnóstico interno es el proceso de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

- Capacidad Directiva: todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.
- Capacidad Competitiva: todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolios de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precio, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente.
- Capacidad Financiera: esta incluye todos los aspectos relacionados con la fortaleza o debilidades financieras, de la organización tales como deuda o capital, disponibilidad de líneas de créditos, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, entre otras.
- Capacidad Técnica o Tecnológica: aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las organizaciones industriales y con la infraestructura y los procesos en las organizaciones de servicios.
- Capacidad de Talento Humano: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, entre otras.

El diagnóstico externo depende de variables no controlables por la organización, este tipo de diagnóstico es conocido también como de ambiente; es importante estar alerta siempre de los cambios que se presentan en el negocio, la industria y el mercado que afronta la organización. Este tipo de diagnóstico analiza:

- Las variables de mercado (éstas tienen que ver con el posicionamiento de la marca, el *market share* de la organización y las variables de posición relativa como el tamaño), entre ellas se tienen: tamaño del mercado, nivel de satisfacción del cliente, tamaño potencial del mercado, comportamiento de precios de venta y de producción y número de competidores e investigación de la competencia.
- Las variables de dimensión estatal (entorno político, social y legislativo), entre ellas: política tributaria y esquemas de impuestos, seguridad jurídica, ambiente de inversión generado por las leyes, departamentos y sectores que afectan la industria o el mercado de la organización.
- Las variables de dimensión económica (macro y micro variables), entre las que se encuentran: volúmenes de producción del sector, producto bruto del sector, niveles de empleo y, por consiguiente, de salarios, comportamiento exterior, seguridad monetaria, fiscal y de seguridad si es el caso, fuente de energía y tendencias de tecnología y precios.
- Variables de dimensión social: tamaño de la población, tasas de crecimiento de la población, nivel educativo nacional y departamental, comportamiento e indicadores de salud y educación.

Por su parte Serna (1999) señala que el diagnóstico externo es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, o unidad estratégica o departamento en el entorno.

- Factores económicos: aquellos relacionados con el comportamiento de la

economía, tanto a nivel nacional como a nivel internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, PIB, entre otros.

- Factores políticos: aquellos que se refiere al uso o migración del poder. Datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos).
- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, cultura, entre otras).
- Factores tecnológicos: lo relacionado con el desarrollo de maquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).
- Factores geográficos: lo relativo a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, entre otras.
- Factores competitivos: todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

Con respecto al plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por la racionalización de la toma de decisiones, éste se basa en integrar la visión y misión de corto, mediano y largo plazo. También, se puede decir, que éste es un procedimiento para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados; el plan estratégico corporativo, no es solo una herramienta clave para la organización, sino que, la mayor parte de ésta realiza planes estratégico de corto, mediano y largo plazo, con el propósito de que la misma, mejore sus condiciones para que los gerentes o grupos de personas que intervienen en ella, puedan desarrollar sus funciones eficaz y eficientemente; para lograrlo, los planes estratégicos financieros deben estudiar el comportamiento de los agentes económicos para así poder distribuir los recursos.

A este respecto, la gerencia financiera marca metas generales para las

organizaciones y establece prioridades; además, los niveles bajos de la organización crean planes y presupuestos para los periodos siguientes y éstos deben estar en concordancia con el plan estratégico global. Para esto cada nivel funcional debe enviarle las estrategias establecidas en sus respectivos departamentos al nivel más alto de las organizaciones (gerencias generales), para que ésta las revise y ajuste a la estrategia maestra de la corporación. Por tanto, al ser aceptada por el nivel más alto de la organización exigirá la formulación de varias estrategias alternativas elaboradas en función de los distintos escenarios que se puedan presentar en las organizaciones.

Acorde con el plan estratégico corporativo que consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los gerentes en una organización. La gerencia financiera entre todas las trayectorias y acciones que se habrán podido elegir, se ha decidido seguir y confiar en esta forma de hacer negocios, ya que, en una organización deben existir relaciones estrecha entre los planificación estratégicas financieras y los planes estratégicos corporativos, para que las organizaciones tengan un mayor desempeño y funcionamiento dentro del mundo empresarial u organizacional.

Ahora bien, con el proceso de planificación estratégica financiera la organización puede obtener una visión general del entorno que la rodea, además le permite conocer su desempeño, al determinar las fortalezas y debilidades de la misma, lo que lleva a conocer dónde puede ser competitiva y cuáles son los posibles riesgos financieros que le ofrece el mercado, de manera tal que la organización pueda tomar decisiones más acertadas y óptimas que le garanticen su sostenibilidad financiera en el futuro. Por consiguiente, todos estos factores son considerados en los planes estratégicos corporativos que, a su vez, le garantizan a la organización el logro de sus objetivos.

#### **4.2. Proceso de Implantación Estratégica Financiera con Respecto al Plan Estratégico Corporativo.**

Después de la formulación de las estrategias financieras, la segunda etapa en el proceso de planificación estratégica financiera es la implantación de la estrategia. Este paso puede denominarse etapa de acción, puesto que implica la movilización de los gerentes financieros y sus empleados, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.

Es decir, una vez que se ha trazado la dirección de la estrategia, las prioridades del directivo se modifican para convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados. Por tanto, se necesita un conjunto diferentes de tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y lograr que las organizaciones se muevan en la dirección elegida, mientras que la creación de la estrategia es principalmente una actividad administrativa interna. Ya que la formulación exitosa de la estrategia depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio organizacional, la implantación con éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre las estrategias y la forma como hace las cosas la organización. La implantación de la estrategia es un reto difícil que toma mucho más tiempo que la formulación de ellas. Los profesionales están completamente de acuerdo en que es mucho más fácil desarrollar un plan estratégico sólido que hacer que funcione.

En líneas generales, la implantación de la estrategia financiera implica convertir tanto el plan estratégico financiero como el plan estratégico corporativo en acciones y después en resultados. Este proceso tiene éxito si la organización logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero.

La implantación de la estrategia financiera comprende una serie de actividades

de naturaleza administrativa y económica si se ha determinado su propósito; entonces, es posible movilizar los recursos de la organización, con el objeto de lograr su realización. Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas ha de traducirse en sistemas de información y relaciones que permiten la coordinación de actividades subdivididas.

La implantación de las estrategias financieras consiste en tres actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos al departamento de finanzas. Con frecuencia se considera que la implantación de estrategias financieras es el paso más difícil en el proceso de gerencia estratégica financiera, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y consagración. Es posible que la implantación de la misma gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados y ésta con frecuencia se considera más un arte que una ciencia (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gerestratpeymedem.htm>).

Por consiguiente, lo que contribuye para que este proceso sea tan exigente es la extensa gama de actividades gerenciales que hay que atender, las muchas maneras por medio de las cuales pueden los gerentes abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se lance una variedad de iniciativas y éstas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar. Además, cada situación de implementación de la estrategia es tan especial que requiere su propio programa de acciones específicos. Por tanto, las estrategias financieras se deben implantar de manera que se ajusten a la situación general de la organización.

Los detalles de la implantación de la estrategia financiera son específicos de cada situación, pero se tienen que cubrir ciertas bases administrativas, económicas y financieras sin importar cuál sea la situación de la organización. La clave de una implantación exitosa es la unión de toda la organización debajo de la estrategia

corporativa y la seguridad de que todas las actividades y tareas económicas-financieras importantes se hagan de manera tal que cumplan con los requisitos para la ejecución de una estrategia de primer orden o maestra.

El gerente financiero de la organización y los responsables de las principales unidades de éstas son las personas con mayor responsabilidad, para lograr que la estrategia financiera se implante con éxito. Sin embargo, la implantación de la estrategia corporativa incluye a todas las unidades de la organización, desde la oficina principal hasta cada departamento operativo.

La ejecución de la estrategia financiera se realiza mediante un proceso operativo, ya que las metas y políticas deben fijarse y los recursos asignarse a toda el área financiera. Por tanto, para que la implantación de la estrategia financiera sea eficiente se pueden requerir los siguientes pasos:

- Reasignación de recursos.
- Fijar normas de desempeño.
- Implantar sistemas de información.
- Reestructurar los territorios de ventas.
- Desarrollar una estructura de capital óptima.
- Búsqueda de nuevas inversiones de capital.
- Desarrollar nuevas campañas publicitarias.
- Desarrollar presupuestos de capital.

Las organizaciones deben contar con una estructura financiera óptima, la cual está relacionada con la estructura de capital que está íntimamente vinculada con la situación financiera a largo plazo de la organización, hasta para financiar y planear sus operaciones futuras, debido a que deben realizar planes de efectivos y de utilidad

para lograr los objetivos, ya que, el punto de partida de este método es la utilidad neta planificada, que muestra el estado de resultados propuesto. Básicamente, la utilidad planificada se convierte de una base de acumulación a una base de efectivo (es decir, se ajusta por los cambios en las cuentas de capital de trabajo distintas de efectivo, tales como: inventarios, cuentas por cobrar, gastos pagados por anticipado, gastos acumulados y partidas diferidas). Después, se identifican las demás fuentes y necesidades de efectivo. Este método exige menos detalle en el apoyo, pero también suministra menos detalle sobre los flujos de entradas y salidas de efectivo. Es útil para hacer proyecciones de largo alcance para el efectivo. Para una serie de planes básicos comunes, ambos métodos arrojan los mismos resultados del flujo de efectivo, los cuales difieren únicamente con respecto al volumen de los detalles que se logran (<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%209/estrucapital.ht>).

También, las estructuras financieras incluyen las inversiones de capital que vienen siendo cuando los bienes no son consumidos o su equivalente monetario es utilizado para la compra o la creación de bienes de producción, la cual esta se divide en inversión pasiva e inversión activa. Por pasiva se entiende la inversión monetaria del particular que compra bonos del Estado, acciones y papeles comerciales que se puedan tranzar en el mercado de valores. En el sentido activo, inversión significa creación de nuevos medios de producción o ampliación de un medio de producción ya existente. La inversión, como creadora de bienes de producción es vital para el desenvolvimiento económico: se podría conseguir una economía que sólo repusiera el desgaste del capital, pero una economía en crecimiento necesita de la inversión creadora de nuevos medios productivos (<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%209/estrucapital.ht>).

Las empresas después de haber implementado todos los pasos antes descritos para consolidar su estructura financiera, pueden asignar y reasignar los recursos necesarios a cada departamento para el logro de los objetivos y metas de la

organización.

Ahora bien, uno de los factores determinantes en la implantación exitosa de la estrategia financiera es la eficiencia con la cual la gerencia dirija el proceso. Otro factor que altera el enfoque de un gerente financiero frente a la implantación de la estrategia es el contexto de la situación de la organización; por lo que, los gerentes financieros suelen tener que adaptar su programa de acciones para que concuerde con ella. Los implantadores de la estrategia exitosa consideran con cuidado todas las ramificaciones internas al implantar una estrategia nueva y diagnostican detalladamente las prioridades de acción y la secuencia en la que se deben hacer las cosas; después empiezan a mover el área financiera y la siguen impulsando.

Dado que una implantación eficaz puede hacer que una adecuada decisión de estrategias financieras o que una elección sujeta a controversia tenga éxito, es igualmente importante examinar el proceso de implantación estratégica financiera para valorar las ventajas de las opciones estratégicas financiera al alcance de la organización. La implantación de las estrategias financieras comprende una serie de sub-actividades de naturaleza funcional, si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la organización con el objeto de lograr su realización; es decir, alcanzar los objetivos planteados.

La relación que existe en el proceso de implantación estratégica financiera con respecto al plan estratégico corporativo; es que la implantación exitosa de las estrategias financieras requiere que la organización primero fije sus metas, en áreas tales como: la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y el desarrollo. En las organizaciones grandes, a menudo, las metas se establecen a tres niveles: corporativo, de división y funcional; las cuales, deben alcanzar las metas en el corto plazo si es que se desea lograr los objetivos en el largo plazo. La segunda actividad en la implantación de las estrategias es la fijación de políticas; ellas se

requieren para estimular el trabajo hacia las metas fijadas, debido a que el logro de éstas se basa únicamente en el trabajo intenso. La tercera actividad en la implantación de las estrategias, implica asignación de recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en las metas expuestas, la cual debe estar relacionada con la estructura financiera de la misma.

Los departamentos de una organización deben estar relacionados de forma global, que le permita a ésta, lograr sus objetivos eficaz y eficientemente, a través de la estructura financiera, la cual se encuentra dividida de la siguiente manera: efectivo en caja y banco e inversiones temporales para llevar un control de cuánto se tiene y cuánto se puede invertir, cuentas por cobrar a clientes, deudas a corto y largo plazo para saber a quiénes se le va a vender y cómo se van a realizar los pagos para que no afecte a la organización; estar al día con los impuestos y que el capital de la misma no se vea afectado y que el negocio obtenga utilidades y no pérdidas. Dependiendo de todo esto la relación que existe en el proceso de de implantación estratégica financiera con respecto al plan estratégico corporativo es que deben estar conjuntamente sincronizados para así lograr los objetivos planteados y obtener una organización eficiente y eficaz.

#### **4.3. Proceso de Evaluación Estratégica Financiera con Respecto al Plan Estratégico Corporativo.**

La evaluación estratégica es la tercera fase del proceso de planificación estratégica financiera, donde es necesario realizar tres actividades fundamentales para evaluar efectivamente las estrategias de una organización, estas son:

- Analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias.

- Medir el desempeño de la organización se debe comparar el progreso real con el progreso previamente de la organización con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.
- Tomar medidas correctivas, esto con la finalidad de mejorar la posición gerencial.

La evaluación es una etapa crítica en el proceso de gerencia estratégica financiera, ya que, los factores internos y externos sufren cambios; por tanto, deben tenerse en cuenta estrategias opcionales cuando estos factores cambian de forma significativa. Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operación y de decisión.

La evaluación de la estrategia financiera es un proceso con orientación operativa debido a que las metas deben fijarse y los recursos asignarse en toda la organización. Los resultados de las estrategias financieras no se dan a corto plazo; por lo que, cuando afectan los resultados operativos, ya es demasiado tarde para cambiarla. Para evaluar las estrategias se requiere también considerar si han cambiado las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, si se han logrado los objetivos y metas o qué otras acciones se requieren para mejorar la posición competitiva. También, consiste en una valoración de la forma en que se desempeña una empresa. En una evaluación se podrán encontrar diferentes interrogantes como:

La primera pregunta que se debe hacer respecto a un plan estratégico financiero es, si éste es comprendido perfectamente por los gerentes financieros quienes habrán de implementar el plan. El hecho de que algo se diga o se escriba no implica necesariamente que sea comprendido.

La segunda pregunta que se debe responder es, si el plan es consistente, con los recursos de la organización y, a su vez, consistente con los objetivos de la misma y capacidades de la alta gerencia; será necesario reconocer que los objetivos podrán oscilar desde la maximización de utilidades hasta la simple supervivencia de la organización.

El paso final dentro del proceso de evaluación estratégica financiera será el determinar si se ha omitido alguna información o consideración importante. Con respecto al plan estratégico corporativo, para muchos gerentes es una forma de estimación de cómo trabajar el negocio en relación con este proceso de estrategias que se quiere emplear en la organización, sin embargo, deben tomarse en cuenta, factores que no están a la vista de todos de manera directa y que pueden medir para cuando las oportunidades y amenazas de la organización.

La relación que existe entre el proceso de evaluación estratégica financiera y el plan estratégico corporativo, es que la evaluación de las estrategias no puede ejecutarse sin un respectivo proceso, ya sea, que el análisis lo lleve a cabo un individuo o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión. La evaluación de las estrategias constituye un paso esencial en el proceso de gerencia de una organización.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la organización para alcanzar sus objetivos. Un presupuesto es un plan integrador y coordinado, que se expresa en términos financieros, respectos a las operaciones que forman parte de una organización para un periodo determinado, con el fin de lograr sus metas fijadas por la alta gerencia. Este presupuesto se realiza a través de diferentes métodos como son: métodos basados en la opinión de los directores; métodos basados en la opinión y experiencia de los empleados obtenidas por las fuerzas de ventas; métodos basados en el análisis estadísticos, para lo cual, cada

departamento deberá suministrar su relación de gastos a efectuar, basándose en la actividad a desarrollar, para el mejor funcionamiento de sus departamentos.

Las metas financieras son aquellos objetivos los cuales se destinan los esfuerzos laborales y patrimoniales de una organización. Una meta es un propósito, una finalidad. El propósito de la organización será la realización o el éxito de cumplir con sus objetivos, cada organización entiende estos conceptos de manera diferente; sin embargo, establecen cómo alcanzar esas metas en un periodo determinado de control y aprendizaje de lo que se desea lograr en ese momento.

Las metas se cumplen cuando uno o varios objetivos se realizan en un tiempo determinado, aplicando los recursos necesarios de manera oportuna, de tal forma que se haya planeado y cumplido eficazmente como lo estableció la organización en su programa de actividad.

A este respecto, se puede decir que las finanzas son una herramienta o un medio para alcanzar esa plenitud, por lo tanto, deben tener a su vez objetivos bien definidos, que ayuden a la organización acercarse cada vez más a la meta principal de su vida económica, que puede ser la independencia financiera, un peldaño más arriba de la estabilidad económica. Para alcanzarla debe trazarse y seguirse un plan que sirva de escalera para lograrlo. Los rendimientos de la organización se expondrán lo menos posible al riesgo que deberá combinarse con el tiempo que tiene para lograr sus metas a través de esta evaluación para el logro de sus objetivos (<http://mx.finanzaspracticass.com/1762-%C2%BFC%C3%B3mo-establecer-metas-financieras.note.aspx>).

Ahora bien, para evaluar que las estrategias financieras se pongan en marcha, según lo estipulado en el plan estratégico corporativo, se pueden utilizar los indicadores, como medidas o parámetros para comparar que lo que se ha logrado

corresponde con lo planificado. A este respecto, Serna (1999), señala que los indicadores financieros son medidas utilizadas para determinar el éxito de una organización. Éstos suelen establecerse por los gerentes de la organización, y son posteriormente, utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida de misma, para evaluar el desempeño y los resultados que se obtuvieron. Los indicadores financieros suelen estar ligados con los resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores financieros, a criterio de ([http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)): en la contabilidad gerencial, los indicadores financieros se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de resultados, y los otros cuatro tienen que ver con los medios para lograr esos resultados.

Los indicadores financieros se pueden clasificar en tres dimensiones, a saber económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (que es el nivel de logro de los requerimientos u objetivos) ([http://.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)). Pero, como tradicionalmente, las organizaciones han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos como: aumento de ventas, disminución de costos, etc, la alta gerencia, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Para que un indicador financiero sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que se destacan las siguientes: ([http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)).

- Relevante: que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización.
- Claramente definido: que asegure su correcta recopilación y justa comparación.
- Fácil de comparar, comprender y usar: se pueda comparar sus valores entre organizaciones y en la misma organización a lo largo del tiempo.
- Verificable y costo-efectivo: que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo. A través de esto la evaluación se va desarrollando de forma más clara y amplia para el mejor funcionamiento de la organización en el transcurrir del tiempo.

Para Weston y Brigham (1984), es muy útil clasificar los indicadores financieros en seis tipos fundamentales:

- Indicador de liquidez: que miden la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones de vencimiento a corto plazo.
- Indicador de apalancamiento: los cuales miden el grado en que la organización se ha financiado mediante obligaciones.
- Indicador de actividad: que miden el grado de efectividad con que la organización usa sus recursos.
- Indicadores de rentabilidad: los cuales miden la efectividad general de la administración de acuerdo con los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.
- Indicadores de crecimiento: que miden la capacidad de la organización para mantener su situación económica dentro del crecimiento de la economía y de la industria.
- Indicador de tasación: que son la medida más completa de los resultados, porque reflejan las proporciones de riesgo y las proporciones de rendimiento. Los indicadores de tasación son de gran importancia, pues se relacionan directamente con la meta de incrementación del valor de la organización y el caudal de los

accionistas.

Además de indicadores financieros, también existen indicadores no financieros para evaluar las estrategias financieras; por ejemplo, existen indicadores no financieros para evaluar al capital intelectual, el cual representa el activo más valioso para las organizaciones.

A medida que las organizaciones conceptualiza su futuro, debe identificar los medios específicos para medir su progreso hacia ese futuro mediante la determinación de los indicadores críticos de éxito (ICE), para cada línea de negocio y luego para toda la organización. Si la visión representa la parte suave del diseño de la estrategia del negocio, entonces los indicadores críticos de éxito constituyen la parte difícil. Estos indicadores son submetas o medidas para determinar el progreso hacia el logro de la misión de la empresa. Por tanto, se debe especificar el año objetivo para cada indicador crítico de éxito si estos van a tener elementos motivadores para la organización (Goodstein y otros, 1998).

Por lo regular, dichos indicadores son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes, y tasa internas de retorno (TIR), índices de éxito no cuantificables, como las opciones de los consumidores acerca del servicio, la motivación de los empleados y las actitudes de los grupos de interés fuera y dentro de la organización. Aunque, con frecuencia, estas mediciones son difíciles de determinar con un alto grado de precisión, a menudo representan una variable importante en el éxito o fracaso de una organización. Sin embargo, se debe estar en capacidad de hacer seguimiento a cualquier indicador señalado.

Los indicadores financieros no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas en las organizaciones, las cuales provienen de crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de

procesos, tecnología e innovación. Por tanto, los indicadores financieros son necesarios, sin embargo son insuficientes.

Ahora bien, estando inmersos es un mundo de cambios debido al proceso de globalización, se debe estar claro de la existencia de un capital intangible, que hoy es necesario medir y que tiene tanto o más valor que el activo inmovilizado, este capital intangible es el capital intelectual que aporta el personal de su empresa, y el capital que aportan los clientes a su empresa.

Actualmente, una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas de su negocio, identificando los nuevos indicadores del futuro que le permitan evaluar los resultados de la gestión en relación con sus activos intangibles a partir de medir los inductores de la actuación (performance drivers), que son los que hacen posible saber en forma anticipada si se va en camino a lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia.

Conocer a la organización de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido si no se comprende de donde surgen esos resultados, si no se sabe por qué razón se obtuvieron los resultados, o lo que es peor, porque no se logran. Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se necesitan entre otros factores, el equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa. Una organización que sea gerenciada prestando atención sólo a los indicadores financieros hoy es un suicidio, ya que ellos, sólo informan lo que ya pasó, no informan el clima laboral de la organización, ni la satisfacción de sus clientes ni la calidad de elaboración de sus productos y servicio.

Muchas organizaciones han aceptado la nueva forma de evaluar el desempeño organizacional utilizando para ello un conjunto de indicadores diferentes a las tradicionales razones financieras que aparecen como adjunto de los estados de

resultados que prepara el departamento contable-financiero.

El gran aporte de este enfoque consiste en evaluar la organización desde cuatro perspectivas, propuestas por Kaplan y Norton (<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/112.htm>):

- La perspectiva financiera: vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.
- La perspectiva cliente: identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir, mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados, evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.
- La perspectiva procesos: define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.
- La perspectiva aprendizaje y crecimiento: se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Ahora bien, para muchos gerentes, la evaluación de las estrategias es solo una

simple estimación de qué también trabaja un negocio. ¿Ha logrado crecer? ¿Ha mejorado su margen de ganancia? Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas se alega que las estrategias de la organización han de ser adecuadas. Por tanto, la evaluación de las estrategias financieras constituyen un esfuerzo por mirar, a corto plazo, más allá de los hechos obvios en relación con la sostenibilidad de la organización a corto plazo y valorar, por el contrario, los factores y tendencias fundamentales que gobiernan cualquier éxito en el campo de acción elegido. De acuerdo a lo anterior, las organizaciones pueden evaluar las distintas estrategias implantadas para la toma de decisión y el mejor funcionamiento de la misma, y así cumplir con las metas y objetivos trazados en las mismas.

#### **4.4. Las Estrategias Financieras Requeridas para lograr la Obtención de Recursos para Financiar las Operaciones de una Organización.**

Antes de hablar de las estrategias financieras requeridas para lograr la obtención de los recursos se debe tomar en cuenta el plan estratégico financiero, ya que, a través de éste se van a ir desarrollando cada una de ellas.

El plan estratégico financiero demanda la participación activa de la gerencia financiera en la etapa concerniente a la prospectiva monetaria y la consecuente evaluación de los planes, las estrategias, los programas y los proyectos especiales de inversión. La prospectiva monetaria recoge la labor relacionada con el costeo y la presupuestación, en tanto que el segundo concierne a la evaluación de beneficios, mediante la utilización de indicadores financieros (valor presente neto, tasa interna de retorno, relación beneficio/ costo, periodo de recuperación de la inversión y costo anual equivalente), que son una especie de guía para orientar a la gerencia sobre los programas y proyectos que le conviene, por cuanto contribuyen al afianzamiento del prestigio de una organización.

Los costos y los presupuestos constituyen la expresión cuantitativa y monetaria de los objetivos comerciales, ya que, representan la base para computar la producción requerida, los niveles de existencias, la fuerza laboral, la intensidad de trabajo de mantenimiento, el tamaño, la calidad y el consumo de bienes y servicios, entre otras. La integración de los datos obtenidos con la información financiera pertinente a los costos unitarios (insumos, energéticos, fletes), a la remuneración y los demás elementos del costos y gastos contribuirán a cuantificar los costos directos e indirectos globales, por unidad estratégica de negocios por servicios o productos.

En esta etapa la gerencia financiera debe demostrar sus conocimientos en las áreas contables y económicas; conocimientos que se aplicarán en el análisis de los planes estratégicos financieros y en la preparación de presupuestos. De igual manera, en esta etapa se sostienen o cambian las estrategias y políticas financieras que definen los lineamientos globales de las perspectiva de los procesos internos, cada vez que los criterios asociados con las estrategias y políticas de liquidez, gastos, inversión, créditos, financiamiento y dividendos deben someterse a escrutinios cuando se procede a cuantificar los costos de ventas y los gastos operacionales, financieros que asumirá la organización para asegurar el cumplimiento de los objetivos y la cobertura plena de los compromisos laborales.

Cuando se realice el trabajo del costeo y la presupuestación será factible determinar si los recursos que podría generar la operación interna o el crédito concedido por los proveedores, el suministro de fondos o el aporte de capitales por los inversionistas, permitirá absorber las exigencias de la operación y de los planes especiales de inversión.

Cuando la demanda de fondos calculados para respaldar la cobertura integral de los objetivos estratégicos financieros y el despliegue de las estrategias contempladas

en las perspectivas competitiva, financiera, de los procesos internos y del talento humano, no es posible cubrirla mediante la generación interna de recursos o la consecución de los fondos inicialmente previstos por las vías de endeudamiento o de la capitalización, la solución puede darse mediante gestiones conducentes a la inyección de mayores capitales por los accionistas o la expansión de los créditos.

Al tomar la decisión de seleccionar las fuentes de financiamiento mediante las cuales respaldar la operación o desarrollar planes de negocios, es indispensable tener en cuenta que cada alternativa tiene incidencia directa sobre la sincronización de los flujos monetarios, la rentabilidad de la inversión neta operativa y el valor económico agregado. A través de estos se pueden obtener y lograr la obtención de los recursos para financiar las operaciones de una organización.

Ahora bien, para la obtención de recursos financieros las organizaciones pueden requerir estrategias financieras tales como: las estrategias de presupuesto que involucra la inversión, el costo y el financiamiento (Ortiz, 2005).

- Estrategia de la inversión: uno de los factores que considera la gestión gerencial concierne a la inversión de recursos escasos y costosos, al señalar que las decisiones en este área pueden estimular la competitividad empresarial, comprometer el futuro de las organizaciones, impulsar el posicionamiento comercial, satisfacer o coartar los intereses de los inversionistas y apoyar o limitar la liquidez. No obstante, el riesgo es un principio básico que debería acogerse la gerencia cuando enfrente el serio problema de cómo orientar los excedentes de liquidez o los recursos monetarios suministrados por quienes movilizan el capital, ya que la inversión entraña cualquier cantidad de riesgos, pues la incertidumbre siempre está presente en vista de que los factores económicos pueden acelerar las desviaciones entre los pronósticos y las verdades de los planes de negocio.

Cuando la realidad estadística empresarial muestra cuán bajo es el porcentaje de nuevos negocios consolidados en el mercado, por qué es tan reducido el número de nuevos productos que alcanzan la solidez comercial refrendada por el reconocimiento de marcas y por qué son pocas las empresas que logran la sustitución de tecnologías una vez superada su vida económica útil, es menester asentar que dichas situaciones pueden obedecer a la contracción de los mercados y a la agresividad comercial demostrada por empresas contrincantes más poderosas. Empero, no puede desconocerse que dichos fenómenos pueden justificarse por apreciaciones equivocadas sobre las verdaderas posibilidades comerciales de los planes de negocios, por el hecho de sobreestimar las ventajas competitivas, por la tardía incursión en el mercado o, sencillamente, por la ausencia absoluta de las investigaciones que contribuyan a valorar la conveniencia de los proyectos en todos los órdenes.

Aunque resulte utópico pretender que todos los planes de negocio reporten los beneficios esperados por la gerencia y los contribuyentes de capital, al plantear su inserción en ambientes económicos cambiantes y dominados por fuerzas impredecibles, lo que no se concibe es el despilfarro de recursos en planes de negocio basados en los criterios superficiales de los inversionistas. La inexistencia de estudios se manifiesta generalmente en la sobreestimación o la subestimación de las proyecciones referente a la inversión, los ingresos y los costos. Para disminuir la ocurrencia de las circunstancias mencionadas y minimizar los riesgos asociados en los planes de negocio, la estrategia de inversión debe sustentarse en su evaluación apropiada y en el acogimiento de los preceptos siguientes:

- Los planes de negocio que se van a emprender deben alinearse con los preceptos contenidos en la misión y la visión, mediante la declaración explícita

de los beneficios que acarreará su ejecución para públicos internos y externos.

- Los planes de negocio que resultan de explorar e identificar iniciativas de inversión, deben justificarse a la luz de sus efectos sobre la creación de valor y sobre la economía en su conjunto, al concretar su impacto en los campos del empleo, la riqueza, la generación de divisas y/o la sustitución de importaciones.
- Los planes de negocio deben consultar los objetivos estratégicos definidos por la organización, en cuanto a precisar su contribución al posicionamiento comercial, a la cultura de servicio, a la innovación, al mejoramiento de relaciones y al desarrollo integral del talento humano.
- Los planes de negocio deben basarse en el usufructo de las ventajas competitivas y en el aprovechamiento de los factores clave de éxito consolidados por la empresa.
- Los planes de negocio deben interpretar las estrategias competitivas relacionadas con el liderazgo en costos, la diferenciación, la productividad organizacional y la utilización correcta del capital intelectual.

La estrategia de inversión se soporta en un marco conceptual que abarca los factores considerados en su implantación, las consideraciones estratégicas que auspician la definición de los objetivos asociados a las diferentes iniciativas de inversión, el portafolio de opciones donde cabe ubicar cada plan de negocio, los objetivos trazados en torno de la estrategia y los indicadores de ingeniería financiera que, en última instancia, se tienen en cuenta para decidir entre la ejecución, la suspensión o al aplazamiento de proyectos. Como la estrategia de inversión no actúa en el vacío, es indispensable que todas las iniciativas relacionadas con la asignación de recursos diferentes de las que exige el funcionamiento normal de la unidad empresarial.

- Estrategias de financiamiento: la determinación de la combinación óptima de las

fuentes de financiamiento con las cuales resguardar las operaciones cotidianas de las organizaciones y apoyar la ejecución de los planes de negocio, constituye un campo complejo que debe enfrentar la gerencia. El problema en la fijación de dicha combinación radica en aceptar que cada alternativa tiene implicaciones en los objetivos trazados en materia de costos de capital, de liquidez y rentabilidad.

Por tal razones, es fundamental que la evaluación de la estrategia contemple el estudio concienzudo de un marco referencial, el análisis objetivo de diversas apreciaciones matemáticas y la evaluación concienzuda de las ventajas y desventajas asociadas a las diferentes fuentes de financiamiento.

Dicha evaluación debe contribuir a sepultar preceptos viejos y cuestionables, plasmados en criterios como “no quiero deberle ni un bolívar a nadie” o “cuanto agradable es trabajar con el dinero de terceros”, los cuales, en vez de merecer una ponderación, tendrían que ser reprochados porque van en dirección contraria a la lógica financiera de fusionar los capitales proporcionados por los inversionistas o por las entidades financieras (Ortiz, 2005).

El establecimiento de las estrategias de financiamiento se apoya en conceptos y en consideraciones matemáticas que nutren la objetividad y la racionalidad de decisiones favorables para la organización como figura jurídica, para los inversionistas y para las instituciones creadas con el fin de captar y colocar dinero. Los beneficios para los grupos de interés mencionados surgen de aceptar que la mezcla óptima de financiamiento no debe comprometer la estabilidad económica de la organización. A continuación se describen algunos factores usualmente estudiados para llevar a cabo la estrategia de financiamiento:

- Costo de capital: concierne a los ingresos marginales que cualquier

organización debe reconocer a quienes le suministran capitales, por el simple hecho de usufructuar los fondos monetarios puestos al arbitrio de la gerencia. En el caso de los créditos, los costo de capital corresponden a los intereses deducible de impuestos reconocidos al sistema financiero como retribuciones de los créditos concebidos. La cuantía de dichos intereses permite a las agencias prestamistas absorber los rendimientos financieros pagados a los ahorristas, cubrir los costos propios de su operación y alcanzar excedentes por capitalizar o distribuir.

- Apalancamiento financiero: en consonancia con los efectos generados por cada fuente de financiamiento sobre los desembolsos monetarios, es evidente que cada mezcla determina compromisos diferentes reflejados en los flujos de caja y en tasas diferentes de rentabilidad. Esta teoría indica que a mayor endeudamiento corresponde una mayor tasa de rentabilidad de los planes de negocio; si bien esto es considerable, no puede afirmarse que un mayor apalancamiento o uso intensivo de deuda sea favorable por el hecho de contener costos menores de capital. En este aspecto es imperioso resaltar que la correspondencia existente entre endeudamiento y rentabilidad obedece al momento en que ocurre el desembolso de los fondos monetarios.
- Marco tributario: mientras los dividendos no son deducibles de impuestos, los gastos financieros si lo son. Esta circunstancia suele explicar por qué existe una propensión notoria al endeudamiento.
- Clase de inversión: corresponde a la inversión en capital de trabajo o en propiedades, plantas y equipos que se diferencian por el periodo previsto para recuperar los fondos comprometidos. La tipología del tiempo considerado para recuperar la inversión condiciona las fuentes de financiamiento; con este modelo se infiere que como los fondos invertidos en capital de trabajo se recuperan con el concurso de la operación, entonces su financiamiento debería

basarse en créditos amortizables a corto plazo y con la anuencia de los proveedores.

- Ejercicio de control: es normal encontrar situaciones empresariales donde las inversiones ambicionan el control absoluto, no requieren que otros intervengan en el proceso de toma de decisiones y no permiten la democratización de la propiedad. La aplicación de esta corriente de pensamiento determina que cuando la organización requiere fondos frescos, se optará por la deuda con el ánimo de no afectar el sueño de la elevada autonomía financiera.
- Riesgo cambiario y de la inflación: la existencia de vínculos entre los índices de inflación y de interés, así como los nexos entre el crecimiento generalizado en precios y la devaluación, precisan estudios especiales al fijar la estrategia de financiamiento. Una regla de oro por considerar en esta materia radica en señalar que si se prevén fuertes fluctuaciones de los coeficientes inflacionarios, como presagio que influirá en las tasas de interés, resultará aconsejable la negociación de empréstitos atados a tasa fijas o, si esta opción no es viable, el incremento del capital social.
- Potencial crediticio: las eventuales contrataciones de créditos o empréstitos se supeditan al verdadero potencial de endeudamiento, el cual depende del prestigio adquirido antes los intermediarios financieros y de las capacidades empresariales para atender el servicio de deuda.
- Derechos coercitivos de pago: si una organización no cumple oportunamente las obligaciones inherentes a las deudas, los prestamistas ejercen los derechos coercitivos de pago y proceden a pignorar o apropiarse de los activos con los cuales se respaldaron los créditos proporcionados. Al tratarse de aportes de capital, los inversionistas no pueden ejercer tales derechos cuando la organización no copa sus expectativas comerciales y financieras.

#### **4.5. Estrategias Financieras que Contribuyan a la Sostenibilidad Financiera de la Organización.**

La sostenibilidad en las organizaciones significa que esta es capaz de continuar con su trabajo, tener una visión y una infraestructura organizativa y financiera para apoyar el objetivo de la visión de la organización. La sostenibilidad está relacionada con la capacidad actual de la organización para generar suficientes recursos para conseguir la visión. Para que una organización tenga sostenibilidad financiera debe tener una dirección estratégica clara, una administración adecuada e infraestructura financiera y poder demostrar la efectividad e impacto para apalancar otros recursos (<http://www.civicus.org/new/media/Desarrollo%20de%20una%20estrategia%20financiera.pdf>).

Para ser económicamente sostenible una organización debe tener más de una fuente de ingresos, poseer más de una forma de generar ingresos, disponer de una planificación estratégica financiera y de acción regularmente, disponer de sistemas financieros adecuados al mercado, contar con una autonomía financiera y tener una buena imagen pública.

Las organizaciones buscan sostenibilidad en el futuro por lo cual emplean estrategias financieras a largo plazo, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: estrategias de inversión, estrategias de estructura financiera, estrategias del liderazgo de precios, estrategia de la excelencia operativa, entre otras.

- Estrategias de inversión: existen cuatro tipos de estrategias (ofensivas, defensivas, de orientación y supervivencia); por tanto, para definir la estrategia financiera que deberá seguir la organización acerca de la inversión es indispensable lo que plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo podría distinguirse alguna de las alternativas siguientes: crecimiento y desinversión.

Si la empresa propone una estrategia ofensiva o de orientación, incluso en ocasiones defensivas, es muy probable que las decisiones sobre inversión apunte hacia el crecimiento, este puede ser interno o externo. El crecimiento interno, se centra en ampliar el negocio ya que la demanda es mayor que la oferta, por introducir menos productos y servicios en el mercado, lo que genera ampliar la inversión actual, o sencillamente porque los costos afectan la competitividad en el mercado. En cuanto al crecimiento externo, la estrategia financiera es eliminar competidores mediante fusiones o adquisiciones horizontales, es decir de la misma naturaleza del negocio o buscando un mayor control del mercado con los clientes y proveedores mediante fusiones o adquisiciones verticales, es decir, de diferente naturaleza de negocios pero que asegure la cadena productiva y de distribución.

Estas estrategias le dan sostenibilidad a la organización, porque, a través de estas se estudian las decisiones sobre la inversión hacia el crecimiento interno o externo. Las organizaciones que no estudien las inversiones no pueden proyectarse hacia un futuro productivo, ya que, mediante las inversiones una organización puede crecer empresarialmente, ampliar sus instalaciones, obtener mayores utilidades y ser más estables en el mercado financiero.

- La estructura financiera: vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la organización. En la práctica, se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión del riesgo de los inversores y gerentes, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento.

Las organizaciones buscan economizar recursos aprovechando el financiamiento por deudas al ser más económicos y estar exentos de pagar

impuestos. Se puede deducir que no es tan simple la adopción de la decisión en cuanto al tipo de estrategia a seguir con las fases de financiamiento permanentes de la organización. Por tanto, funcionar con dinero ajeno o de tercero resulta ser más económico, pero esto genera que aumente el riesgo y los costos de insolvencia.

- Estrategias del liderazgo de precios: las organizaciones deben estar estrechamente vinculada con el comportamiento del mercado, ya que, las decisiones de compra están dominadas por los parámetros de la marca, exclusividad e incluso el ego de pertenecer a un grupo empresarial o consorcio privilegiado que puede adquirir productos o servicios reservados a fragmentos poblacionales con altos niveles de ingresos, es evidente que el precio ejerce un impacto en las decisiones de compra.

Debe hacerse un estudio en el mercado en cuanto al nivel de precios y analizar la estructura de precio predominante. Cuando las organizaciones pertenecen a un oligopolio y ofrecen una elevada calidad de productos y servicios, es posible operar con precios superiores a los promedios fijados en el mercado competitivo. Por tanto, esta estrategia conlleva a la sostenibilidad financiera de una organización.

Las organizaciones que utilicen este tipo de estrategias buscan sostenibilidad financiera, porque, establecen patrones de precios en los diversos mercados, están proyectándose a unos productos y clientes exclusivos, que le generan estabilidad financiera en un cierto periodo económico, por consiguiente cuando se tiene el control del mercado se puede garantizar una excelente sostenibilidad financiera.

- La estrategia de la excelencia operativa: esta estrategia contempla las acciones que impulsan el uso eficiente de los recursos en las fases que componen la cadena de

valor, a saber: abastecimiento, operación interna y comercialización. En las actividades vinculadas al aprovisionamiento, la producción interna de elementos exigidos por las labores de fabricación o ensamble, estas estrategias pueden proporcionar beneficios financieros si se comprueba que los costos internos de producción son inferiores frente a los precios impuestos por los canales de suministros. Los costos de los insumos, partes o componentes pueden reducirse también con el concurso de economías de escala que favorecen la negociación de precios amparados en grandes volúmenes de pedidos, aunque esta decisión debe tener el estudio complementario de su impacto en los costos implícitos en el mantenimiento de existencias.

Al evaluar los canales de reducción de costos vinculados a la labor de compras, es perentorio comparar los rendimientos del insumo propuestos por diferentes proveedores y entender que un mayor costo pueden compensarse mediante los coeficientes de rendimientos correspondientes a los volúmenes de consumo de las materias primas requeridas para elaborar un producto. La planificación de las compras ejercen repercusiones indiscutibles en los costos de adquisición de insumos, al resolver los interrogantes cuándo y cuánto comprar.

En efecto, es viable verificar que existe una relación directamente proporcional entre los volúmenes adquiridos y los costo de mantenimiento e inversamente proporcional entre los volúmenes adquiridos y los costo de colocación de pedidos en el mercado que cubren la tarea acometida desde el momento en el que sucede la formulación interna de la orden de compra hasta el instante en el que ocurre el pago de la factura. Cuanto mayor sea la cantidad de pedido, mayores serán los costos de mantenimiento de las unidades dispuestas en los almacenes y menores serán los pedidos formulados. Por medios de instrumentos matemáticos, como el lote económico de pedido, con la ayuda de información financiera relacionada con los costos de tenencia y con el invaluable apoyo del sistema de código de barras,

es fácil responder las preguntas de cuanto pedir cada vez, cuando pedir y cuanto tener.

Para estimular la disminución en los costos asociados a la adquisición de los insumos y los elementos exigidos por la labor empresarial, resulta indispensable usufructuar los descuentos ofrecidos por pronto pago y negociar con los proveedores la reducción al máximo de los plazos de entrega.

Las organizaciones que ponen en práctica este tipo de estrategia financiera tienden a tener una sostenibilidad en el presente y el futuro, ya que, mediante el buen desempeño productivo y organizacional consiguen alcanzar sus objetivos. La excelencia operativa es de suma importancia para las organizaciones, porque impulsa el uso eficiente de sus recursos en las fases de la cadena de valor, su funcionamiento interno y externo es más eficiente y efectivo dentro del mundo competitivo empresarial.

- Estrategias basadas en la gestión del conocimiento: en el campo de la economía digital, caracterizadas por elevadas inversiones en tecnologías de información, por la preponderancia del conocimiento como recurso económico útil, por las transformaciones de las relaciones de intercambios, por la integración de naciones en pos de facilitar la libre movilización de los recursos productivos y por la desaparición paulatina del proteccionismo, llama poderosamente la atención que el avance tecnológico y la modernización de los procesos no plantean el despido de personas y, por el contrario, determinan una mayor dependencia de gente pensante.

Por consiguiente, surge la reflexión sobre la importancia que reviste realizar grandes inversiones en el establecimiento de sistemas de información si no se emplean eficazmente la toma de decisiones. Las organizaciones deben estar a la

vanguardia tecnológica lo que le permitirá estar en el mundo competitivo y así mantener su posición económica en el mercado, lo que le generará en el futuro sostenibilidad financiera.

- Estrategias de productividad organizacional: debe existir una interacción forzosa entre los objetivos empresariales emanados de las estrategias y la forma de hacer, articular y sincronizar el trabajo asignado a cada nivel organizacional. Por ende, se impone la alineación de las estrategias comerciales, financieras, tecnológicas y del talento humano con la manifestaciones del mundo digital y de ambientes competitivos afectados sensiblemente por la internalización, es posible aseverar que si tal propósito no tiene el respaldo efectivo de modificaciones en las estructura de poder, en los sistemas de gestión y control, en los estilos de liderazgo, en las relaciones de coordinación y en la instauración de procesos que contribuyan a minimizar el tiempo invertido en la cadena de valor, pueden comprometerse las expectativa de competitividad.

Las metas vinculadas a las economización, la creación de valor y la competitividad so se supeditan exclusivamente a la consistencia de las estrategias previstas para satisfacer las exigencias de los socios internos y externos. Esta pretensión debe apoyarse en la sustitución progresiva de las convencionales estructuradas jerarquizadas, burocráticas y costosas, donde la gerencia ejerce un poder omnímodo, donde cada gerente defiende los intereses de su propio feudo.

Este tipo de estrategia le da sostenibilidad financiera a una organización, ya que, sin una excelente estructura organizativa, sin una visión interna y externa la empresa no pudiera lograr sus objetivos planeados. Este tipo de estrategias genera un intercambio interno y externo de la organización gracias a la alineación de las estrategias comerciales, financieras, tecnológicas y de talento humano con el medio

ambiente externo.

Las estrategias financieras se manejan en el mundo gerencial cotidianamente, lo que lleva al gerente financiero a tomar las mejores decisiones posibles con relación a la sostenibilidad financiera de la organización. Ahora bien, entre mayor sea la sostenibilidad financiera de la organización mayor será su éxito empresarial al alcanzar los objetivos trazados en la misma.

#### **4.6. Ventajas de una Organización que considera las Estrategias Corporativas en el Diseño de las Estrategias Financieras.**

Existen muchas ventajas para las organizaciones que consideran las estrategias corporativas al diseñar las estrategias financieras. A continuación se presentan algunas de ellas:

- Las estrategias corporativas proveen la dirección predeterminada hacia la cual están apuntadas las respuestas de la organización, que proporciona una orientación fundamental en el largo plazo que fija dicha organización en torno a los planes a corto plazo; es decir, al diseñar estas estrategias se están abriendo nuevos caminos a la organización en el mundo de las finanzas para un mejor funcionamiento y logro de los objetivos.
- Diseñar la estrategia corporativa obliga al gerente a tomar en cuenta las posibles desviaciones de la ruta anticipada de la organización hacia el éxito. En general, ésta se fijará metas sobre la base de planes financieros y de otros tipos para responder eficientemente ante esas posibles desviaciones.
- Enfatiza la concentración en la calidad y el crecimiento del negocio de nuevos servicios, posición en el mercado, fuentes extranjera relacionadas con el diseño de estrategias financieras.

- Al considerar las estrategias corporativas en el diseño de las estrategias financieras éstas conducen la integración de todos los planes funcionales en un plan general balanceado y aceptado por la organización para el mejor funcionamiento y logro de los objetivos.

La estrategia corporativa guía la acción mancomunada, ya que este diseño no es un cúmulo de ideas en las mentes de unos cuantos jefes selectos de la organización. Más bien, los conceptos son diseminados y entendidos por todos los niveles de la organización, generando un entendimiento estratégico colectivo.

- Las decisiones del diseño de estrategias corporativas son tomadas por la más alta autoridad dentro de la organización, para que luego el ejecutivo de finanzas o gerente financiero y demás gerentes funcionales formulen las recomendaciones sobre éstas y así dar su definitiva aprobación para la implementación de las mismas.
- El diseño de estrategias financieras crean metas, patrones o alternativas trazadas en áreas de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una empresa con un fin predeterminado, el de mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos, mediante la generación de valor para la organización en el cumplimiento de los objetivos.
- Considerar las estrategias corporativas en el diseño de las estrategias financieras ayuda a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización bien sea a largo, mediano o corto plazo.
- Al diseñar estrategias corporativas las organizaciones tienen la ventaja de que a través de ella saben qué negocio debe seguir desarrollándose y cuáles deben llegar a su fin; para evitar gastos y costos innecesarios y obtener los recursos necesarios para los negocios que siguen en marcha y lograr así los objetivos y metas trazadas.
- Una organización que considera las estrategias corporativas en el diseño de las estrategias financieras, al implementar la planificación estratégica, se caracteriza por coadyuvar en la toma de decisiones, basadas en la eficiencia institucional e

integrando la visión a corto, mediano y largo plazo.

- Al diseñar las estrategias financieras tomando en cuenta las estrategias corporativas éstas ayudan a aumentar las oportunidades y fortalezas y a disminuir las amenazas y debilidades para el mejor funcionamiento de la organización.

El diseño de estrategias financieras tiene como meta solucionar las dificultades puestas al descubierto en el diagnóstico por cada punto crítico del área de finanzas, las cuales deben aplicarse de forma constante, así como realizar revisiones sistemáticas en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, las propuestas de soluciones no deben ser estáticas, sino, que se deben ir modificando en aras de las nuevas necesidades de la entidad, todo en estrecha relación con la estrategia maestra y con los objetivos definidos con vista a la consecución de la misión y el desarrollo de la actividad fundamental de la organización.

## CONCLUSIONES

Luego del estudio realizado, acerca de la relación entre las estrategias financieras con las estrategias corporativas se plantea una serie de reflexiones a modo de conclusiones:

- La gerencia estratégica es un modo esencial y acción organizacional que vincula de manera continua la capacidad de la organización con su entorno y permite una creación del futuro en escenarios cambiantes e inestables. Los factores estratégicos son, pues, el eje de las posibilidades de la elección de la gerencia ante el riesgo que se puedan presentar en la implementación de las estrategias formuladas.
- La planificación estratégica es útil, porque la dirección la utiliza para incrementar el nivel de conciencia estratégica en la organización, ya que, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.
- La planeación estratégica corporativa exige un proceso posterior de seguimiento de las acciones que formulen, implanten y evalúen en forma periódica los resultados, objetivos y metas. No sólo las grandes organizaciones necesitan planear estratégicamente, sino también las medianas y pequeñas organizaciones, porque al realizar estas acciones, éstas pueden verificar si están cumpliendo con sus objetivos y metas trazadas para la obtención de sus resultados.
- La planeación estratégica corporativa y financiera consisten en una forma especial de solución de problemas que se caracterizan, entre otras cosas, por su novedad,

persistencia y esfuerzo del proceso de formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

- Las estrategias financieras y corporativas permiten que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro; es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.
- La planeación financiera suele ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de un negocio. Al fomentar la sostenibilidad en una forma coordinada, el proceso presupuestal es una herramienta administrativa útil para todas las fases de operaciones comerciales; no sólo los presupuestos hacen que la administración se anticipe a los problemas que se avecinan, también sirve como norma para el desempeño de las actividades de la organización para el logro de sus metas y objetivos.
- Los planes estratégicos financieros y los planes estratégicos corporativos de una organización deben estar estrechamente relacionados, puesto que la sincronización de los mismos le permite a las organizaciones ser más eficaces y eficientes, para poder así tomar las decisiones correctas y lograr los objetivos trazados.
- El proceso de formulación de estrategias financiera, con respecto al plan estratégico corporativo le permite a las organizaciones definir claramente los objetivos y metas que se quieren alcanzar, así como implementar nuevas estrategias en el área funcional teniendo en cuenta las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas que se presentan en la organización.
- A través del proceso de evaluación de estrategias financieras en relación al plan

estratégico corporativo, las organizaciones evalúan cada paso de la formulación e implantación de dichas estrategias, para llegar a los resultados deseados y así tomar las decisiones correctas para el excelente funcionamiento y éxito de la misma.

- Las estrategias financieras se manejan cada día dentro de las organizaciones, ya que se vive en un mundo cambiante gracias a la globalización. Estas estrategias son diseñadas por la gerencia financiera, la cual debe tener una visión de todas las partes involucradas en la estructura organizativa, para así poder elegir la mejor opción estratégica y llegar a la toma de decisiones, con respecto a las estrategias que generen recursos para seguir operando y que le brinden sostenibilidad financiera a la misma para obtener el éxito organizacional.
- Para la obtención de recursos financieros las organizaciones pueden requerir estrategias financieras tales como: las estrategias de presupuesto que involucra la inversión, el costo y el financiamiento. Es decir, en la realización del trabajo del costo y la presupuestación es factible determinar si los recursos que podría generar la operación interna o el crédito concedido por los proveedores, el suministro de fondos o el aporte de capitales por los inversionistas, permiten absorber las exigencias de las operaciones y de los planes especiales de inversión.
- Las organizaciones buscan sostenibilidad en el futuro, por lo cual emplean estrategias financieras a largo plazo, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: estrategias de inversión, estrategias de estructura financiera, estrategias del liderazgo de precios, estrategia de la excelencia operativa, entre otras.
- Las organizaciones que ponen en práctica este tipo de estrategia financiera tienden a tener una sostenibilidad en el presente y el futuro, ya que, mediante el buen

desempeño productivo y organizacional consiguen alcanzar sus objetivos. La excelencia operativa es de suma importancia para las organizaciones, porque impulsa el uso eficiente de sus recursos en las fases de la cadena de valor, su funcionamiento interno y externo es más eficiente y efectivo dentro del mundo competitivo empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos:

Arias, F. (2006). Proyecto de investigación introducción a la metodología científica. 5ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

Biernan, H. (1984). Planeación estratégica financiera. Editorial CESCA. México.

David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. 9ª Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Díaz, I. (2006). Estrategia empresarial: a modo de introducción. Dirección CETED. Universidad de la Habana. Cuba.

Diccionario Larousse. (2007). Diccionario enciclopédico 2007. Ediciones Larousse. México.

Francés, A. (2006). Estrategias y planes para la empresa. Editorial Pearson Educación. México.

Gitman., L. (2000). Principios de administración financiera. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Gitman., L. (2003). Principios de administración financiera. 10ª Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Goodstein, L., Nolan T. y Pfeiffer J. (1998). Planeación estratégica aplicada. Editorial Mc Graw- Hill. Colombia.

Koontz, H y Wehrich, H. (2003). Administración. Una perspectiva global. 12ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Ortega, A. (2008). Planeación financiera estratégica. Editorial Mc Graw-Hill.. México.

Ortiz, A. (2005). Gerencia financiera y diagnostico estratégico. 2ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.

Robbins, S y Coulter, M. (1996). Administración. 5ª Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Saldívar, A. (2007). Planeación financiera de la empresa. 3ª Edición. Editorial Trillas. México.

Serna, H. (1999). Gerencia estratégica. 6ª Edición. Editores 3R. Colombia.

Stoner, J y Freeman, E. (1996). Administración. 6ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Tamayo y Tamayo, M. (2001). El proceso de la investigación científica. 4ª Edición. Editorial LIMUSA. México.

Thompson, A y Strickland, J. A. (1994). Dirección y administración estratégica. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Van Horne, J. (1993). Administración financiera. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Villegas, Ml. (1991).Desarrollo gerencial. Ediciones Vega. Venezuela.

Weston, J y Brigham, E. (1984). Manual de Administración Financiera. 7ª Edición. Editorial Interamericana. México.

### **Documentos.**

Comisión de Trabajo de Grado. 2006. Instructivo para la elaboración de proyecto de trabajos de grado. Escuela de Administración. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

### **Trabajos de Grado.**

Bolívar, Maryoris. 2003. La gerencia y planificación estratégica. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela

Cristóbal, Dickson. 2004. El Análisis de la planeación estratégica como herramienta fundamental de las PYMEs en Venezuela. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Salazar, Yrmadis. 2003. Proceso de gerencia estratégico en la Corporación Tres C, C.A. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

## **Directorio WEB**

Gómez, G. 30/01/2009. Planificación financiera. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/planificacionfinanciera.htm>

López, C. 30/01/2009. Producción. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2011/pnbasica.htm>

Milla, A. 10/01/2009. Estrategias corporativas. Disponible en: <http://www.altair-consultores.com/Documentos/estrategias corporativas>.

Mora, C. 27/01/2009. Gerencia e implementación de estrategias. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/trabajo>

Reyes, M. 27/01/2009. Gerencia financiera. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm>

Romero, J. 28/01/2009. Gerencia estratégica. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/trabajo/gerencia estrategias>.

Ronda, G. 10/01/2009. Estrategias. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajo 45/planificación estratégica>.

Sánchez, D. 10/01/2009. Niveles estratégicos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulo/34/estrategias>.

Uzcategui, E. 28/01/2009. Gerencia financiera. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/trabajo/gerencia financiera>.

monografias.com/trabajo21.

Vera, M. 27/01/2009. Gerencia estratégica. Disponible en: <http://www.econfinanzas.com/estrategias>

Villegas, J. 28/01/2009. Gerencia. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajo3/generylider>.

### **Otras Páginas WEB**

<http://www.civicus.org/new/media/Desarrollo%20de%20una%20estrategia%20financiera.pdf>

<http://www.econfinanzas.com/estrategias/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Metodolog%C3%ADa>

<http://mx.finanzaspracticas.com/1762-%C2%BFC%C3%B3mo-establecer-metas-financieras.note.aspx>

[http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no8/Gerenciafin.in.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/36/planeacion3.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%209/estrucapital.ht>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gerestratpeymed>

em.ht

<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/gestionempresas/capitulo11.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos12/finzas/finzas.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos30/estrategias-financiera>

<http://www.unilibre.edu.co/facultades/Contaduria/Webcontaduria/estudie/Gerencia/GerenTodo.htm>

## HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y SU RELACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS</b>
<b>Subtítulo</b>	

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Córdova R., Mary C.ç</b>	<b>CVLAC</b>	<b>14.670.947</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
<b>Parra M., Robert E</b>	<b>CVLAC</b>	<b>15.845.525</b>
	<b>e-mail</b>	<b>robertparra7@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	

### Palabras o frases claves:

<b>Estrategias</b>
<b>Estrategias Financieras</b>
<b>Estrategias Corporativas</b>

**Líneas y sublíneas de investigación:**

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

**Resumen (abstract):**

Las estrategias financieras son metas, patrones o alternativas trazadas en aras de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una organización con un fin predeterminado, el de mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos, mediante la generación de valor para las organizaciones. Estas estrategias son importantes porque ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización, la cual debe estar regidas por las estrategias corporativa que vienen siendo los movimientos de una organización diversificada para establecer posiciones empresariales en industrias diferentes y a las acciones y enfoques que usan para dirigir sus negocios. Las estrategias financieras y las estrategias corporativas proporcionan un marco de referencia para las actividades de las organizaciones que conducen a un mejor funcionamiento y una mayor sostenibilidad de las mismas a largo, mediano y corto plazo, esencialmente para el logro de los objetivos, hecho que origino dirigir la investigación hacia el análisis de la relación que existe entre las estrategias financieras y las estrategias corporativas, pues las organizaciones elaboran programas estratégicos en presencia de un sin fin de factores de cambios y de riesgos que ayudan a las mismas a tomar decisiones concretas y correctas para lograr los objetivos planteados. Para ello se utilizó un tipo de investigación documental a un nivel de investigación descriptivo, de donde las técnicas y procedimientos para la recolección, análisis interpretación de la información fueron la lectura, el análisis bibliográfico y consulta en las páginas web; concluyendo que la alineación entre las estrategias financieras con las estrategias corporativas permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro; donde la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.

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

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Zerpa, Damaris	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I.: 5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
Msc. Malavé, Elka	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I.: 8.649.633
	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):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
Tesis-MCordovaYRParra.doc	Aplication/Word

**Alcance:**

**Espacial**

**Universal**

**Temporal:**

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

LICENCIATURA 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

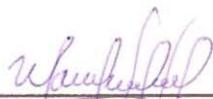
---



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

### Derechos:

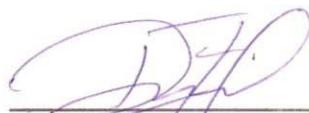
Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos el derecho de propiedad intelectual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



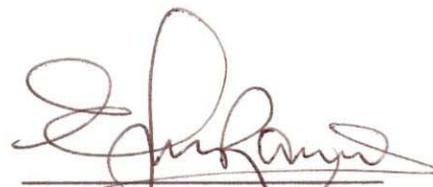
**Córdova R, Mary C**  
C.I.: 14. 670.947



**Parra M, Robert E**  
C.I.: 15.845.525



**Dra. Damaris Zerpa**  
C.I.: 5.706.787  
Tutora



**MSc. Elka Malavé**  
C.I.: 8.649.633  
Tutora

---

**POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS DE CONTADURÍA**

