

**Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”  
Facultad Industrial Economía**

**Título: Marco teórico de una estrategia funcional en una unidad estratégica de economía y finanzas.**

**AUTORES:**

**Lic. Grígori Martín Martínez**

**Hotel Paradisus Varadero.**

**DrC. Nury Hernández de Alba.**

[nury.hernandez@umcc.cu](mailto:nury.hernandez@umcc.cu)

**Facultad Industrial – Economía. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”**

**Lic. Liset Arencibia Díaz.**

[liset.arencibia@umcc.cu](mailto:liset.arencibia@umcc.cu)

**Facultad Industrial – Economía. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”**

## **Introducción**

La actividad Empresarial ha estado sumida a un entorno, que le ha impuesto altos retos en los últimos años, por lo que ha tenido que adaptarse con rapidez, modificando conceptos, paradigmas de su Gestión Empresarial. Es en la década de los 90 cuando estos han sido más significativos en la persona como cliente activo dentro de la organización, con necesidades y aspiraciones personales que la empresa debe contribuir a satisfacerlas.

Se dice que la clave de una Gestión acertada está en la gente que en ella participa. Hoy se necesita desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Para conducir de forma acertada una empresa se necesita en el dinámico y cambiante mundo de los negocios, de información financiera oportuna y precisa, o sea, cuantitativa, confiable y accesible para que le sirva a la administración de fortalecimiento en su juicio o decisión sobre un tema determinado.

La ciencia financiera que ha evolucionado velozmente en el tiempo, se define hoy como herramienta estratégica para fijar o corregir todas las políticas del producto, precio y distribución, desde la óptica de la dirección general de la empresa; ofreciendo a los directivos que corresponda, el conocimiento puntual y la identificación de los aspectos claves dentro de la gestión empresarial que se obtiene de la información económico-financiera de la empresa, aportando interpretación y análisis, diagnóstico y valoración objetiva de la misma.

Es por ello que el objetivo de este trabajo es presentar los fundamentos teóricos de una estrategia funcional para una unidad estratégica de economía y finanzas.

## DESARROLLO

### La estrategia como un gran plan

El contenido del sistema de management de la empresa es integrar los distintos elementos de ésta, entre sí y con su entorno. El entorno empresarial se ha vuelto más complejo, más dinámico y más incierto, haciendo más vulnerable a las empresas, a la vez que ofreciendo más oportunidades de desarrollarse satisfactoriamente. Pero, en todo caso, la ya existente mayor complejidad de las empresas, en general, como la mayor complejidad del entorno, y por lo tanto de las interrelaciones empresa-entorno, nos lleva automáticamente a considerar, en virtud de la ley de variedad requerida, según la cual debe existir una correspondencia entre la complejidad de un sistema (la empresa y su entorno) y la complejidad del sistema encargado de pilotarlo o dirigido (sistema de management), a la necesidad de un sistema de management adaptado y las nuevas características de la empresa y su entorno.

En este capítulo plantearemos la necesidad y las características de la actitud estratégica, así como su materialización en la estrategia de empresa y la planificación estratégica, haciendo hincapié a la utilización de una estrategia funcional, analizadas para este caso especialmente las de finanzas, que sirva para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

Antes de plantear las etapas de proceso de Planificación Estratégica es preciso aclarar cuál es la verdadera dimensión de los dos conceptos que lo integran: la estrategia y la planificación.

Una estrategia es un conjunto de decisiones preparadas de antemano para dar respuesta a las amenazas y oportunidades externas, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de adversarios y/o de naturaleza, y la limitación de recursos. La estrategia es un medio de establecer los propósitos organizativos en términos de objetivos a largo plazo y programas de adopción de cursos de acción. La estrategia siempre precede a la estructura: los cambios estructurales de la organización son el resultado de las modificaciones en la orientación estratégica, motivado por los cambios tecnológicos y las estructuras de mercado sobre las oportunidades empresariales.

Según García Falcón (1998) a partir del análisis que realizan Hax y Majluf (1988) sobre las diferentes definiciones del concepto de estrategia propuestas por los autores más relevantes del campo, la estrategia es un conjunto de decisiones coherente, unificado e integrado, generalmente recogido en un plan formal, que:

- ❖ Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a corto y largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- ❖ Reconoce los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro.
- ❖ Intenta alcanzar, en relación con sus competidores una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios.
- ❖ Pretende responder a las amenazas y oportunidades que plantea el entorno y a las fortalezas y debilidades internas de la organización.
- ❖ Define, en relación con sus agentes de riesgo o grupos de interés con los que se relaciona, la clase de organización económica y humana que es o pretende ser.

- ❖ Compromete de forma integrada y coherente, a todos los niveles jerárquicos de la organización.

La estrategia ha sido un término abordado por una disparidad de escuelas de pensamientos, existiendo básicamente tres grandes tipos de aproximaciones a la problemática estratégica. Mintzberg (1990). A pesar de la aceptación del concepto de estrategia, la elaboración de un cuadro estratégico sopesado precisa tener en cuenta una serie de guías de trabajo que rara vez entra en el análisis de la competencia: evaluar los problemas y oportunidades, considerar las políticas vigentes en la empresa, la actitud innovadora de los competidores y analizar el ritmo al que se crean las nuevas ventajas competitivas. Hamel y Prahalad(1990). Una estrategia será eficaz si es capaz de alcanzar sus propias metas y será fiable si es capaz de hacerlo de manera consistente con respecto a la competencia.

Las estrategias fructíferas se componen de cuatro elementos clave:

- ✚ Están dirigidas hacia objetivos precisos a largo plazo.
- ✚ Están basadas en un entendimiento profundo del entorno.
- ✚ Están fundadas en un detallado conocimiento de las capacidades internas de la organización.
- ✚ Están implantadas con resolución, coordinación y eficaz aprovechamiento de las capacidades y compromiso de todos los miembros de la organización.

Como se puede apreciar con todo lo anteriormente expuesto podemos llegar a la conclusión que debemos considerar que la estrategia es el patrón de los objetivos, políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan el negocio que nuestra empresa está o quiere estar. Con esta visión estratégica nuestras entidades pueden analizar el presente, predecir el futuro, fijar objetivos, evaluar programas y analizar la marcha del plan.

### **Niveles de estrategia**

Al hablar de la estrategia resulta de utilidad la distinción de tres niveles de la misma (figura 1): el nivel corporativo, el de la línea de negocios o unidad de negocios, y el de funcionalidad.

**Estrategia de nivel corporativo:** La estrategia a nivel corporativo la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las preguntas que se deben responder a este nivel son las siguientes: ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía? ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se pueda alcanzar las metas?

Drucker afirma que al desarrollar las metas de este nivel, las compañías deben decidir dónde desean ubicarse en lo que respecta a diferentes categorías como son la posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo administrativo, desempeño y actitudes de los trabajadores y responsabilidad pública. Sin embargo, en ambientes turbulentos, una empresa solo debe buscar a toda costa la estabilidad recurriendo solo a las fuerzas con que cuenta con el fin de sobrevivir. La organización tendría entonces que replegarse o efectuar una retirada estratégica de planes de crecimiento que resulten ambiciosos en exceso.

**Estrategia de unidad de negocio:** Esta estrategia se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular. Trata preguntas como: ¿Cómo

competirán los negocios dentro de su mercado? ¿Qué productos y servicios debería ofrecer? ¿A qué clientes intentas servir? ¿De qué manera deberán ser administradas las diversas funciones a fin de satisfacer las metas del mercado? ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio? La estrategia de las unidades de negocio intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y cómo debe conducirse un negocio, teniendo presentes los recursos y las condiciones del mercado. Muchas corporaciones tienen variados intereses de diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración les resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocio (UEN). Esta agrupa todas las actividades del negocio dentro de una corporación que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios. El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla sus propias estrategias a nivel de unidades comerciales.

**Estrategia a nivel funcional:** Esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ellas finanzas, I+D, mercadotecnia), de modo que ellas sustenten la estrategia a nivel de unidad comercial. Por ejemplo, si la estrategia a nivel de negocios exige el desarrollo de un nuevo servicio, el departamento de finanzas debería elaborar planes y un estudio sobre la manera en que se debe llevar a cabo esa inversión en cuestiones de recursos monetarios.

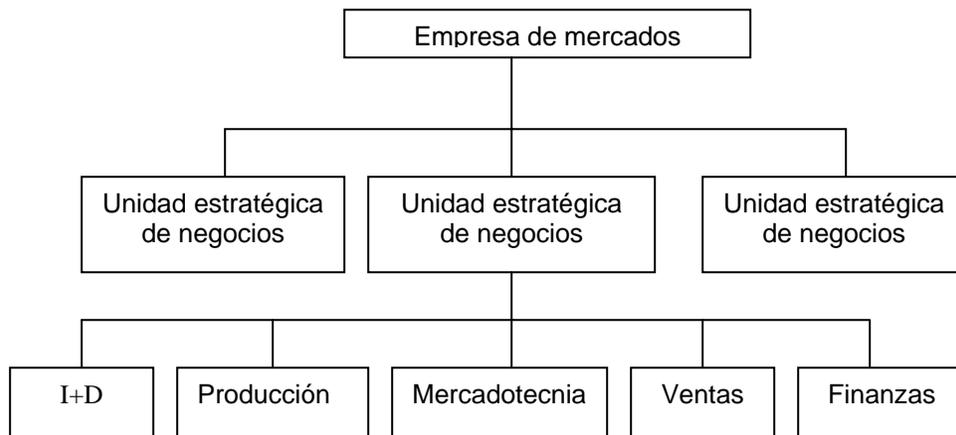
En una organización funcional, distintas funciones de negocios, como mercadotecnia y finanzas, se agrupan en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que a su vez ayudará en la realización de las estrategias de niveles más altos.

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales, además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos: (1) la comunicación de objetivos de corto plazo, (2) la descripción de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de corto plazo, y (3) la creación de un ambiente que favorezca su logro. Es de gran importancia que los administradores de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente qué es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

**Estrategias a nivel corporativo**

**Estrategias a nivel negocio**

**Estrategias a nivel funcional**



**Figura 1: Tres niveles de la estrategia**

**Fuente: Administración. James Stones. Primera parte. Quinta Edición. p. 209.**

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales. Cada una de las áreas funcionales cuenta con distintas responsabilidades y, por tanto, prioridades diferentes. El área de mercadotecnia, por ejemplo, seguramente demandará la existencia de grandes inventarios de productos terminados de modo que se pueda responder con rapidez a los pedidos de los clientes y sin embargo el área de finanzas deseará mantener a los inventarios y los costos en un nivel bajo. Tales conflictos pueden resolverse recurriendo a la estrategia general de la organización. Una de las áreas funcionales más típicas es la de Finanzas.

A las estrategias de finanzas en las empresas cubanas uno de los aspectos que más les interesa es la adquisición de un alto margen de utilidades, basado en un aumento de las producciones y con la disminución de sus costos y gastos. A diferencia de otras estrategias funcionales, las estrategias de finanzas deben incluir elementos a corto y a largo plazo: Algunos asuntos típicos de estas estrategias son el manejo de registros, el cálculo de las necesidades financieras, el manejo de deudas, y el trato con organizaciones crediticias.

La estrategia funcional económica financiera debe estar concebida en dos momentos, que se interrelacionan mutuamente: La planeación y el control.

En primera instancia se debe considerar en el marco que esta se manifiesta dentro de la estrategia empresarial; y después evaluar los resultados económico-financieros actuales de manera de corregirlo en la planeación a través de un plan de acción.

### **Planeación estratégica**

#### **Alternativas estratégicas**

La planeación estratégica, consiste en una búsqueda sistemática de posibilidades de acción y apoyada en los conocimientos y experiencia de la empresa. El modelo

económico financiero es el instrumento que permite evaluar cada uno de los posibles caminos para elegir el mejor.

En principio se pueden considerar las siguientes posibilidades para plantear alternativas estratégicas:

**Aumento de precios:** Esto tiene como consecuencia una variación del margen y la utilidad, pero un aumento excesivo de precios puede reducir el volumen de ventas y afectar negativamente los resultados.

Temporalmente, una disminución de la venta puede reducir los requerimientos de capital de operación; pero a largo plazo producirá un deterioro de la estructura financiera si las utilidades no son suficientes para generar el capital de operación requerido para la venta normal.

**Composición de ventas:** Los análisis de rentabilidad por producto y por mercado proporcionan la información necesaria para definir una política de precios inteligente y establecer un plan de promoción que permitan maximizar el margen en relación con la capacidad de ventas de la empresa.

**Reducción de costos:** El análisis de costos departamentales y el análisis de rentabilidad por producto o por mercado, pueden señalar la necesidad de reducir ciertos costos de producción, y mejorar la competitividad de la empresa y el tamaño de su mercado reduciendo los precios.

Mediante el análisis sistemático de los factores que determinan el costo de producción, es posible ubicar posibilidades de mejora que pueden consistir, entre otras, en los siguientes aspectos:

- Disminución de los costos unitarios de los materiales mediante compras a granel, programación de las entregas, cambio en las especificaciones de los materiales, reducción del plazo de pago y otros mecanismos que beneficien tanto al proveedor como a la empresa.
- Mejoras en la aplicación de técnicas de ingeniería industrial o cambios tecnológicos en el proceso o bien en los equipos.
- Incremento de la eficiencia del personal, mediante mejoras organizativas y en las relaciones humanas.
- Mejor aprovechamiento de la capacidad de la planta con sistemas más eficientes de planeación y control de producción.

**Reducción de gastos:** Esta posibilidad resulta obvia cuando se contrae el mercado; sin embargo una reducción excesiva de ciertos gastos pueden poner en peligro el futuro de la empresa.

**Créditos y cobranza:** Es muy aconsejable agilizar adecuadamente el departamento de créditos y cobranza, tanto para mantener el saldo de cuentas por cobrar al mínimo posible como para reducir los riesgos de cuentas malas.

**Inventarios:** Una de las posibilidades para reducir el índice de capital de operaciones consiste en disminuir el nivel promedio de materiales y mercancías de inventario. Esto

tendrá como consecuencia un incremento de la capacidad financiera de ventas e incluso una disminución de los gastos financieros; sin embargo, hay que recordar que los inventarios permiten generar recursos que se requieren para elevar su capital de operación a medida que el proceso inflacionario lo demande. Por esta razón, es recomendable mantener un nivel de existencias suficiente para estos propósitos.

**Inversiones de activos fijos:** Cuando escasean los recursos y se contraen los mercados, muchas empresas interrumpen drásticamente sus programas de inversión. Aun cuando esta pueda parecer una medida razonable en tiempo de crisis, también puede resultar contraproducente a largo plazo, ya que en términos relativos deteriora su eficiencia, su competitividad y su capacidad para hacer frente a las demandas futuras del mercado.

**Proporción de recursos de créditos y capital:** Para determinar la proporción de recursos que es conveniente captar en forma de créditos y la parte correspondiente a capital, es necesario tener en cuenta factores como la autonomía financiera, capacidad de pago, necesidades estacionales y la rentabilidad del capital propio.

**Estabilidad de la empresa:** Si tomamos en cuenta únicamente la rentabilidad del capital, podría concluirse que en todos los casos en que se obtiene una utilidad superior al costo del dinero, conviene mantener el capital contable en la proporción mínima posible en relación con el capital.

Sin embargo, es importante tener presente que la empresa está sujeta a diversas contingencias, que le pueden afectar temporalmente y hacer que esta arroje pérdidas por un periodo y deteriore su liquidez y capacidad de pago. Por estas razones, es importante conservar una relación entre capital contable y activo total que permita soportar periodos difíciles, aun cuando esto traiga como consecuencia una menor tasa de rendimiento del capital.

## **Control eficaz de la estrategia**

### **El significado de control**

Una buena definición de control administrativo dice que se trata de un proceso para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. A partir de esta definición implicará llegar a la conclusión de que el control parte del punto donde termina la planeación. No obstante, el control es un concepto más general, uno que también ayuda a los administradores a realizar el seguimiento de la eficacia de su planeación, su organización y su dirección y a tomar medidas correctivas cuando se necesitan. Por tanto, aunque el control sea la cuarta etapa del proceso administrativo, sin dudas, por orden de importancia no es la última.

### **Pasos en el proceso de control**

La definición de control que hemos utilizado antes indica lo que se pretende lograr con el control. No indica lo que realmente es el control. La definición dada por Robert J. Mockler incluye los elementos esenciales del proceso de control: *“El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para*

*comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.”*

La definición de Mockler divide el control en cuatro etapas:

**Establecer parámetros y métodos para medir el rendimiento:** En una situación ideal, las metas y los objetivos establecidos en el proceso de planeación estarán definidos en términos claros y mensurables que incluyen plazos específicos. Esto resulta importante por varios motivos. En primer lugar, las metas definidas vagamente, resultan palabras huecas para los administradores que se empiezan a preguntar y a que le especifiquen que es lo que se pretende con tal meta y cuando la alcanzarán. En segundo, las metas definidas con exactitud se pueden evaluar con más facilidad, en cuanto a cumplimiento y utilidad. Por último, los objetivos definidos con exactitud y mensurables se pueden comunicar con facilidad, así como traducirlos a parámetros y métodos que se puedan usar para cuantificar el rendimiento. Esta capacidad para comunicar metas y objetivos definidos con exactitud es muy importante para el control, pues por regla general son diversas las personas que desempeñan roles en la planeación y el control.

**Medir el desempeño:** Como todos los aspectos del control, este es un proceso constante y repetitivo, dependiendo su frecuencia del tipo de actividad que se mida.

**Determinar si el rendimiento concuerda con el estándar:** En muchos aspectos, este es el paso más fácil del proceso de control. Se supone que las complejidades ya fueron resueltas en los primeros pasos; ahora se trata de comparar los resultados medidos con las metas o criterios determinados con anterioridad. Si el desempeño corresponde a los estándares establecidos, los administradores supondrán que “todo está bajo control”; y, no tienen que intervenir activamente en las operaciones de la organización.

**Tomar medidas correctivas:** Este aspecto es necesario si el desempeño no cumple con los niveles establecidos (estándares) y el análisis indica que se requiere la intervención. Las medidas correctivas pueden requerir un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, o bien un cambio en las normas originalmente establecidas. En otros casos, los controles pueden revelar estándares inadecuados (demasiados altos o bajos). En estas circunstancias, la medida correctiva podría involucrar un cambio de los estándares originales.

Otro punto importante es que el control es un proceso dinámico. A no ser que los administradores sigan el proceso de control hasta el final, sólo estarán vigilando el rendimiento y no ejerciendo control. Siempre se debe dar importancia a encontrar vías constructivas para que el rendimiento satisfaga las exigencias y no limitarse a identificar fracasos pasados.

### **Por qué es necesario el control**

El motivo por el cual se requiere tener control es vigilar el avance y corregir errores. Pero no sólo eso: el control también ayuda a los administradores a hacer el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que éstos producen en el avance de la

organización. Dado el ritmo de cambio del entorno registrado en años recientes, este aspecto del control ha ido adquiriendo importancia.

**Como enfrentar el cambio:** El cambio forma parte inevitable del entorno de cualquier organización. Los mercados cambian. Los competidores ofrecen productos y servicios nuevos que captan la imaginación del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Hay leyes gubernamentales que son objeto de modificaciones o aprobación. La función de control ayuda a los administradores a detectar los cambios que están afectando a los productos y servicios de su organización y les permite controlar las consiguientes oportunidades o amenazas.

**Como crear ciclos más rápidos:** Una cosa es reconocer la demanda de los clientes en cuanto a diseño, calidad o tiempo de entregas mejores, y otra muy diferente acelerar los ciclos que implica el desarrollo y entrega de estos productos y servicios nuevos a los clientes.

El control eficaz es esencial para este proceso pues permite que los administradores realicen el seguimiento de la calidad, la velocidad de entrega, el procedimiento de pedidos y, sobre todo, si los clientes están recibiendo lo que quieren, cuando lo quieren.

**Como agregar valor:** Los ciclos de tiempo rápidos son un camino para obtener ventaja competitiva. El verdadero objetivo de una organización debe ser “agregar valor” a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo adquieran, prefiriéndolo sobre los que ofrecen los competidores. Con frecuencia, el valor agregado se presenta en forma de una calidad superior a la media, la cual se logra gracias a rígidos procedimientos de control.

**Como unificar a trabajadores con diferentes antecedentes y culturas:** En la actualidad la palabra subordinado resulta extraña a muchos miembros de la organización, así como el concepto de que un administrador es un superior. Como los trabajadores de hoy tienen más preparación, casi todos los administradores piensan que tanto los controles funcionales rígidos, como las estructuras jerárquicas debilitan la motivación y la productividad de los trabajadores.

En este nuevo lugar de trabajo, los procedimientos de control contribuyen a dirigir los esfuerzos de administradores y empleados, sin consideración a sus antecedentes educativos o culturales. De hecho hay una tendencia clara hacia funciones administrativas, incluido el control, basadas en la consulta y la participación. Con este nuevo enfoque, todo empleado tiene parte en la responsabilidad del control.

**Como facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia a la administración participativa también hace que sea necesario delegar más autoridad y fomentar el trabajo en equipo para que los empleados trabajen juntos. Claro está que esto no disminuye la responsabilidad última del administrador. Más bien, cambia la índole del proceso de control. Con el nuevo sistema de participación, los administradores comunican los estándares, pero después permiten que los empleados, individualmente o en equipo, usen su creatividad para decidir cómo resolver ciertos problemas laborales. Así pues, el proceso de control permite al administrador realizar el

seguimiento del progreso de los empleados sin entorpecer su creatividad ni entrometerse en su trabajo.

### **Los controles financieros**

Jamás se ha inventado un método de control, independiente y unificado, que abarque todas las actividades de una organización. Son demasiados los tipos de actividad que existen para que un sistema de control cualquiera resulte eficaz. En cambio, los administradores recurren a una serie de métodos y sistemas de control para resolver los diferentes problemas y elementos de su organización. Es más, los métodos y los sistemas pueden adoptar muchas formas y estar dirigidos a distintos grupos. Sin embargo, los controles financieros distinguen muy particularmente porque es fácil calcular y llevar la cuenta del dinero. Normalmente se analizan los estados financieros y las razones, estos proporcionan información sobre el comportamiento, la salud y la posibilidad de supervivencia a largo plazo de la organización.

Los estados financieros se usan para hacer el seguimiento del valor monetario de bienes y servicios que ingresan y egresan de la organización. Ofrecen un medio para el seguimiento de tres razones financieras fundamentales de una organización:

1. La liquidez: la capacidad para convertir los activos en dinero, con objeto de cumplir con las necesidades y las obligaciones financieras a corto plazo.
2. Situación financiera general: el equilibrio a largo plazo entre la deuda y el capital contable; los activos que quedan después de descontados los pasivos.
3. Rentabilidad: la capacidad para obtener utilidades de manera constante, a largo plazo de un periodo de tiempo.

Los estados financieros más utilizados son el balance general el cual trasmite la situación de la empresa en este momento particular y el estado de resultado que resume su desempeño financiero en cierto intervalo de tiempo.

El otro control más conocido es el análisis de las razones. Este es un informe de cantidades claves de los registros financieros de la organización en forma de porcentajes o fracciones. Estos pueden llevarse a cabo de dos maneras: 1) mediante la comparación en dos periodos diferentes y 2) mediante la comparación con otras organizaciones semejantes.

Según el libro de Administración de J. Stoner consideran como las razones de mayor uso en una organización las de rentabilidad (rendimiento sobre la inversión), liquidez (razón circulante), actividad (rotación de inventario) y apalancamiento (razón de deuda). La planificación aporta a la estrategia la forma de actuación; de esta manera, se atribuyen propiedades de valor y de tiempo para su ejecución práctica. La planificación es, por tanto, el proceso de determinación de las metas a largo plazo de una empresa considerada como un todo y generar luego planes o alternativas para alcanzarlo, teniendo en cuenta los probables cambios en el entorno.

Planificar permite a las organizaciones la coordinación de sus actividades; asegura que las organizaciones piensen en términos de cómo sus acciones actuales impactarán el futuro. Formaliza las actividades de toma de decisiones y control a través de la organización. Debido a estos beneficios, los dirigentes se han adelantado para adaptar un modelo gráfico para planificar. Mintzberg (1996)

Una empresa es un organismo complejo, en el que interactúan elementos humanos, técnicos, físicos y financieros, tanto internos como externos. De la forma como éstos interactúan, se generan los ingresos, los costos y las utilidades, y se modifica la estructura financiera.

En un momento dado, la interacción de todos estos elementos presenta un cuadro difícil de entender, aún para el gerente más experimentado, ya que una decisión puede producir numerosos cambios en sus resultados y el balance, los cuales debe tomar en cuenta en forma conjunta para poder comparar distintas alternativas.

Además es necesario evaluar en forma continua el efecto de fenómenos externos sobre la empresa, los cuales se manifiestan en el aumento de costos y precios, la introducción de nuevas tecnologías, cambios en la magnitud y las características del mercado, la disponibilidad de recursos financieros, etc.

Los problemas actuales y las contingencias futuras afectan de manera muy diferente a cada empresa, dependiendo de los mercados que sirve, su estructura financiera, sus relaciones laborales y muchos otros factores. En estas condiciones no es posible proponer soluciones de tipo general; es necesario analizar cada caso en particular para reaccionar inteligentemente de acuerdo con las circunstancias específicas de cada una de ellas.

Para tomar decisiones acertadas en un contexto de considerable dinamismo como el que se avecina, es necesario contar con instrumentos de trabajo simples, que permitan evaluar en cada momento la situación de la empresa, sus problemas y posibilidades. Esto es posible, mediante el empleo de modelos que muestren en forma clara el funcionamiento actual de la empresa y permitan evaluar diferentes alternativas para la toma de decisiones.

La Planificación Estratégica constituye una forma de decisión anticipada para establecer objetivos y medios, teniendo en cuenta los recursos y restricciones de la empresa.

El concepto de planificación estratégica, hace referencia a un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y, por tanto, desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma que permita a la organización alcanzar sus objetivos y misión. Por consiguiente, la planificación estratégica resulta especialmente importante para las organizaciones que como las turísticas compiten en un entorno turbulento y complejo.

En el pasado, era posible mantener una posición competitiva a través de la mera innovación de productos. Actualmente en un macro-ambiente tan volátil, con la mejora de la efectividad de las organizaciones competidoras y la globalización del mercado, esta estrategia ha dejado de ser la satisfactoria. Las empresas se ven obligadas a enfocar el mercado hacia el cliente y no hacia el producto ("Ley de Say") como se venía haciendo.

### **El Proceso de Planificación Estratégica**

Para estudiar globalmente los aspectos relacionados con el Proceso de Planificación Estratégica se debe recurrir a un modelo que sintetice todas sus etapas. Basado en la adaptación a nuestra cultura y en la experiencia acumulada durante la elaboración de estrategias. Orestes (1996)

Este modelo brinda una descripción secuencial de las principales actividades, con vueltas a etapas y procesos anteriores, pero el mismo es muy abarcador por lo que puede presentar dificultad en su entendimiento a la hora de su aplicación.

Atendiendo a los elementos anteriormente señalados en cada proceso mostrado por los diferentes autores; tomando sus ideas como base para la elaboración de un modelo de Planificación Estratégica que sirva de base para llevar a cabo el proceso en la industria turística, donde es necesario destacar que tal proceso no es lineal sino iterativo con la vuelta a etapas o pasos anteriores.

### **Determinación de la misión corporativa**

A nivel corporativo se determina cuál va a ser la misión de la organización, esto es, filosofía, objetivos, recursos y restricciones de la corporación. Los diseños estratégicos corporativos son el producto de una imagen del mundo. Las bases de su éxito o fracaso radican en la percepción de la realidad de los decisores, de su propio modelo explicativo, del conjunto de suposiciones que estructuran su comprensión del entorno empresarial y de los factores críticos de éxito de la organización.

Las metas de cualquier organización deben derivarse de su misión. Las organizaciones de mayor éxito establecen sus misiones por escrito en la forma de una declaración de la misión. Cuando una organización decide sobre su misión, en realidad responde dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Según Peter y Donnelly (1991), estas preguntas parecen muy simples, de hecho son dos de las preguntas más difíciles, aunque más importante, que cualquier empresa puede responder.

La creación o revisión de la misión es muy difícil debido a las muchas variables complejas que deben examinarse. Sin embargo, el hecho de contar con una declaración de la misión puede beneficiar mucho a la organización, por lo menos de cinco maneras, como refiere Peter y Donnelly (1991).

Una declaración de la misión da a la organización un propósito y una dirección claros. De este modo mantiene a la organización en el sendero, evitando que pierda el rumbo o la meta.

Una declaración de la misión describe la meta única de la organización que ayuda a diferenciarla de organizaciones similares de la competencia.

Una declaración de la misión mantiene a la organización centrada en las necesidades del cliente más que en sus propias capacidades. Esto garantiza que la organización permanezca centrada en el ámbito externo y no en el interno.

Una declaración de la misión suministra dirección y pautas específicas a la alta gerencia para seleccionar cursos de acción alternativos. De este modo los ayuda a decidir cuáles oportunidades comerciales seguir y cuáles no.

Una declaración de la misión suministra dirección a todos los empleados y gerentes de una organización, aun si trabajan en diferentes partes del mundo. En consecuencia, la declaración de misión actúa como enlace para mantener unida la organización.

La misión debe proporcionar una visión y dirección para los próximos 10 a 20 años, que ayudará a la dirección a navegar en los períodos de turbulencia y cambio. Las misiones no se evalúan después de algunos años como respuesta a cada cambio en la economía. Por otro lado, la organización debe definir de nuevo su misión si ya no establece el curso óptimo para la organización. Nash (1988), Feltenstein (1992).

La declaración de la misión debe hacer referencia explícita a los principales productos o servicios ofertados. Identificar los principales grupos de clientes. Definir el ámbito de actuación o influencia. Relacionar las características básicas de las tecnologías empleadas. Recoger el conjunto de valores, creencias y aspiraciones que guían el comportamiento de los empleados. Relacionar los principales rasgos distintivos o características idiosincrásicas que las diferencian de sus competidores.

### **Evaluación del macro y micro-ambiente actual y futuro**

La estrecha vigilancia del entorno es un instrumento muy útil para definir el problema estratégico, y en consecuencia, poder obtener ventajas competitivas. Para iniciar el proceso de planificación estratégica es necesario (para reducir el grado de incertidumbre al que están sometidos los directivos) tener información continua y actualizada, para el análisis posterior a partir de modelos cuantitativos y cualitativos.

Los altos directivos logran tener una visión completa de la situación actual del mercado mediante el proceso de coordinación de los distintos análisis realizados. La gran cantidad de información tendrá que ser debidamente canalizada, ya que al ser generadas por los diversos subsistemas de la organización, necesitan que sean aplicados criterios de distribución y de prioridad basados en las necesidades de cada área funcional.

### **Análisis del entorno**

El entorno está constituido por un conjunto de elementos donde cada uno de ellos puede ejercer su influencia sobre la organización. Los elementos componentes del entorno impactan sobre la organización proporcionando el marco general de actuación, aunque cada una percibirá los impactos de distintas formas en función de sus características. Es decir el impacto de un determinado fenómeno puede ser positivo o negativo para una u otra organización, puede representar una amenaza o una oportunidad.

El entorno organizacional ha visto incrementarse sensiblemente su dinamismo, complejidad y turbulencia, se parte de una situación en la cual las condiciones económicas, tecnológicas y sociales generales se vuelven difíciles y complejas, baste señalar desafíos tales como: crisis económica, inflación, ritmo de crecimiento, economía sumergida, competencia, informática, telemática y bioquímica.

Por todo lo anterior se puede afirmar que el entorno organizacional actual está constituido por varios factores de incidencia estratégica activa que resultan claves y que presentan relaciones entre sí, es decir conforman un sistema complejo, lo que significa un alto nivel de incertidumbre debido a lo imprevisible de su comportamiento. Orestes (1996)

Las empresas pueden ser consideradas como sistemas sociales que se encuadran dentro de un entorno más amplio y que permanecen en constante interacción con el mismo. El entorno de una organización está integrado por todos aquellos factores externos que influyen en la actividad que desarrolla y en sus resultados. Estos factores se pueden agrupar bajo ciertas direcciones y definen los segmentos de influencias. El primero, integrado por las variables de carácter general que afectan a todas las organizaciones –entorno general-. El segundo, de índole más particular, configurado

por las variables propias del sector donde compite la empresa -entorno específico-.  
García Falcón (1987)

El estudio del entorno pretende diagnosticar la salud general de los sectores relacionados con los negocios en los que la empresa está comprometida. Este análisis se concentra en la evaluación de aquellos factores que afectan a la organización como un todo. Con una visión futurista, el análisis del entorno pretende ser el vehículo para anticipar tendencias futuras y estudiar una posible reasignación de los recursos internos para adaptar la empresa a esas tendencias externas. Hax y Majluf (1991)

### **Análisis interno**

El análisis interno de la organización consiste en una evaluación orientada a identificar sus fortalezas y debilidades, lo que permite definir el posicionamiento frente a los clientes y en comparación con otras organizaciones que son o pueden resultar competidoras. En dependencia del tiempo disponible se pueden emplear diferentes metodologías sin embargo, un elemento importante, en cualquier caso, consiste en identificar el tipo de información requerida y como obtenerla. Al finalizar el análisis interno se dispondrá de una idea suficientemente clara de las capacidades de la organización para enfrentar el entorno.

### **Análisis DAFO**

El método DAFO es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Pero, ¿Realmente se utiliza adecuadamente en nuestras empresas? Es increíble que una herramienta tan conocida, pocos grupos de trabajo realmente conocen a cabalidad su aplicación.

No cabe duda de que este modelo, entre muchos otros, es bueno y muy difundido a nivel mundial, pero el desconocimiento sobre el mismo, ha hecho que la informalidad le merme poder e importancia a la implementación de una herramienta tan poderosa que no solo encuentra aplicación en la administración moderna sino también en el área técnica y operativa de nuestras empresas.

Partamos del conocimiento de que el método DAFO es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

El análisis DAFO en conjunto con otros métodos de diagnóstico empresarial, como los económicos financieros de una entidad, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DAFO, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías, evaluación económica financiera y muchos temas más.

Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

En el método DAFO no se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DAFO) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar.

Una de las técnicas más utilizadas para resumir y organizar toda la información generada es el llamado Análisis DAFO, referido a las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que se le presentan a la empresa. Este tipo de análisis permite obtener una visión completa de la situación estratégica de la empresa. El análisis de las oportunidades y amenazas del macro-ambiente y el mantenimiento del ritmo dinámico del mercado donde opera el sector, obligan a su ejecutiva a un continuo programa de educación. Los puntos fuertes y débiles de la empresa se detectan a través del análisis interno de las actividades de creación de valores y deben ser evaluados desde el punto de vista de los clientes. El valor del análisis depende de la interpretación de la información disponible. Esteban, A. *et al* (1997)

El análisis de las **fortalezas y debilidades** se centra en factores internos que dan a la organización ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de sus mercados objetivos. Las fortalezas y debilidades también deberían analizarse en relación con las necesidades del mercado y la competencia. Esto permite que la organización determine qué hace bien y qué necesita para mejorar.

Las **fortalezas** se refieren a las ventajas competitivas o a las capacidades distintivas que dan a la empresa una ventaja en la satisfacción de las necesidades de sus mercados objetivos. Cualquier análisis sobre las fortalezas de una empresa deben estar centrado en el cliente porque las fortalezas son sólo significativas cuando ayudan a la empresa a satisfacer las necesidades de los clientes. Las **debilidades** se refieren a cualquier limitación que una empresa podría enfrentar en el desarrollo o la implementación de una estrategia. Las debilidades también deben examinarse desde el punto de vista de los clientes, porque con frecuencia ellos perciben las debilidades que la empresa no puede ver.

El hecho de adoptar un enfoque orientado al cliente hacia el examen de las fortalezas y las debilidades no quiere decir que aquellas no orientadas al cliente deberían olvidarse. Más bien sugiere que todas las empresas deberían limitar sus fortalezas y debilidades a los requerimientos de los clientes. Solo aquellas fortalezas que se relacionan con la satisfacción del cliente deberían considerarse como verdaderas ventajas competitivas. De igual modo, las debilidades que afectan directamente la satisfacción del cliente deberían considerarse como desventajas competitivas.

La segunda sección del análisis DAFO es un examen de las **oportunidades y amenazas** que existen en el entorno. Este análisis se centra en factores externos a la organización. Tanto las oportunidades como las amenazas existen independientemente de la empresa; sin embargo, pueden afectar bastante sus operaciones. La manera para diferenciar una fortaleza o una debilidad de una oportunidad o una amenaza es formulando la pregunta siguiente: ¿tendríamos este problema si la empresa no

existiera? Si la respuesta es afirmativa, el problema debería considerarse como externo a la empresa. Ferrell, L. y Lucas.

Las **oportunidades** se refieren a condiciones favorables en el entorno que podrían producir recompensas para la organización si se actúa con base en ellas de manera apropiada. Es decir, las oportunidades son situaciones que existen, pero debe actuarse con base en éstas para beneficiar a la empresa. Las **amenazas** se refieren a condiciones o barreras que pueden impedir que la empresa logre sus objetivos. Al igual que las oportunidades deben actuarse sobre las amenazas para impedir que limiten las capacidades de la organización.

una matriz DAFO de cuatro celdas puede ayudar a los gerentes en el proceso de planeación, cuando las fortalezas internas se combinan con las oportunidades externas, la organización crea capacidades que puedan utilizarse para generar ventajas competitivas en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Además, debería emprenderse acciones para convertir las debilidades internas en fortalezas y las amenazas externas en oportunidades.

La estructura del análisis DAFO ha ganado amplia aceptación porque es una herramienta simple y poderosa para el desarrollo de la estrategia empresarial. Sin embargo, al igual que cualquier herramienta de planeación, la DAFO es solo tan buena como la información contenida en esta. Los buenos Sistemas de Información y de Investigación son esenciales si se pretende identificar los aspectos claves en el entorno mediante el análisis DAFO. Pride, W. (1996)

### **Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio**

Una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) o producto mercado se define por la intersección de tres dimensiones: funciones, clientes y tecnología.

Este concepto es el resultado del convencimiento de los directivos de la necesidad de proyectar las tendencias pasadas hacia el futuro, según refiere Abell (1980); los negocios deben verse como un proceso de satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, no como un proceso de producción de bienes.

El concepto de la unidad estratégica de negocio se utiliza para definir áreas por considerar en un plan estratégico de mercado específico. Cada **unidad estratégica de negocios (UEN)** es una división, línea de producto u otro centro de utilidades en una empresa matriz.

Los ingresos, los costos, la inversión y los planes estratégicos de cada UEN pueden separarse de aquellos de la empresa matriz y luego evaluarse. Las UEN operan en una variedad de mercado, que tienen diferentes tasas de crecimiento, oportunidades, grados de competencia y potencial para generar utilidades. Por tanto, los planificadores estratégicos deben reconocer las diferentes capacidades de desempeño de cada UEN y asignar con cuidado los escasos recursos entre estas divisiones. Pride(1998)

La correcta delimitación de las Unidades Estratégicas de Negocio ha sido reconocida por la mayoría de los expertos como el pilar básico de los nuevos sistemas de dirección estratégica. Sin embargo, los expertos poseen diferentes puntos de vistas a la hora de definir el concepto de UEN, lo cual es prueba de la dificultad que entraña su correcta delimitación.

Hax y Majluf (1991) consideran una UEN como una unidad operativa que vende un conjunto definido de productos o servicios a un grupo identificable de clientes en competencia con un conjunto determinado de competidores.

Según estos autores sus características principales se concretan en los siguientes puntos:

- Una UEN se entiende como un servidor del mercado externo, no del interno. Es decir, debería tener un conjunto externo de clientes y no servir únicamente como un suministrador interno.
- Una UEN debería tener un conjunto bien definido de competidores externos, con respecto a los que buscar la obtención de ventajas sostenibles.
- El director de la UEN debería contar con suficiente independencia al decidir las acciones estratégicas críticas.
- Una UEN no tiene que ser forzosamente una unidad organizativa bien definida.

## **Visión**

La **visión empresarial** es un estado permanente para comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito, alcance y liderazgo competitivo; provee el marco que regula todas las relaciones de la empresa con sus principales clientes y proveedores, como el establecimiento de los principales objetivos estratégicos en términos de crecimiento y rentabilidad. Este es un momento muy importante dentro del proceso de Planificación Estratégica, el cuál, más que su significado semántico, es un método novedoso de prever el futuro, que comenzó a utilizarse desde los primeros años de la década del 90 y su uso ha cobrado fuerza en las visualizaciones empresariales.

Cuando el macro-ambiente se dinamiza los directivos necesitan compartir alguna visión común del mundo nuevo. La visión empresarial es un estado permanente para comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, de alcance de negocio y de liderazgo competitivo; provee el marco que regula tanto las relaciones de la empresa con sus principales socios, accionistas, clientes y proveedores, como el establecimiento de los principales objetivos corporativos en términos de crecimiento y rentabilidad.

Lo que deseamos que sea la organización en el futuro que proyectamos, expresa el estado deseado de la organización en los próximos años, por ello debe generarse con el corazón pero con la mente fría y los pies en la tierra. Su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión del futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.

## **Análisis de la situación y definición de objetivos**

El análisis de la situación es la visión introspectiva de la estructura de la organización, de las UEN, de la cadena de valor y de sus interrelaciones con el sistema de valor en el que está inmersa, del estilo de la dirección, de las técnicas de gestión y del análisis de

los resultados de las actividades que en ésta se desarrollan. El análisis de la situación actual, necesaria para extrapolar el escenario de actuación futuro, se realiza a partir del estudio combinado de los concomitantes externos a la empresa o variables exógenas. El resultado de estos análisis reducirá la incertidumbre de las respuestas a las interrogantes: “¿Dónde estamos ahora?”, “¿Hacia dónde vamos si no cambia estructuralmente nada?”, “¿Dónde están nuestros competidores?”, “¿Cuál es su estrategia?”, “¿Hacia dónde evoluciona las necesidades y deseos de los clientes, reales y potenciales?”. A partir del análisis de la situación, se definen y establecen un conjunto de objetivos cuantificables, jerárquicos, realizables y apropiados, en función de las perspectivas del negocio, los recursos con que cuenta (identificación de los puntos fuertes y débiles de la empresa, fuente de ventajas competitivas) y el mercado en el que se opera.

La misión, junto al diagnóstico de los factores externos del negocio y el análisis de los factores internos, proporcionará el conocimiento de la postura estratégica de la empresa respecto a sus objetivos y metas y a sus unidades de negocio, así como perfilará la guía de desarrollo del plan estratégico. Bueno (1987)

No existe entre los autores una definición aceptada por todos sobre objetivos. En su significado amplio un objetivo se describe como un estado, situación o resultado futuro que un conjunto de autores se pretende lograr, si los autores componen una organización, se estaría hablando de objetivos de la organización.

Los objetivos constituyen unas de las categorías fundamentales de la actividad de dirección debido a que condicionan las actuaciones de la organización y en especial de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener. Orestes (1996)

Desde el punto de vista jerárquico el primer nivel de objetivos esta definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales los cuales expresan los propósitos o metas a nivel global, y largo plazo, en función de su misión pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización. En la actualidad constituye un elemento polémico cuáles son los objetivos generales de una organización. No existe una forma única para determinar los objetivos generales de una organización, ni tampoco existe un conjunto de objetivos generales únicos y válidos para cualquier organización.

### **Implantación y evaluación de la estrategia**

Como se ha explicado inseparable de la estructura, el comportamiento de la cultura de la organización en la que tiene lugar la estrategia corporativa es un proceso organizacional. No obstante, es posible abstraer del proceso dos aspectos importantes, interrelacionados en la vida real, pero susceptibles de aislarse para propósitos de análisis. Es posible denominar al primero de estos aspectos como formulación (pensar) y el segundo implantación (actuar).

Durante la implantación exitosa de una estrategia puede suceder que en un momento determinando una decisión estratégica se vuelva ineficaz, o que una elección sujeta a controversia tenga éxito, por lo que es importante examinar el proceso de implantación.

La implantación de una estrategia comprende un conjunto de actividades administrativas encaminadas a movilizar los recursos para su materialización, la misma abarca entre otros aspectos: estructura organizacional en correspondencia con la estrategia y en función del desempeño; sistemas de información efectiva; relaciones que permita la coordinación de las actividades; procesos organizacionales de medición del desempeño; sistemas adecuados de control e incentivos y papel del liderazgo personal que en algunos casos es decisivo.

El control estratégico corresponde con el conocimiento y seguimiento de la evolución del macro-ambiente, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logros de los objetivos contenidos en las estrategias.

En la estrategia funcional, el énfasis se pone en la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad. (Menguzzato y Renault, 1994)

Son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales: estrategias de producción, de marketing, de finanzas, etc. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por alta dirección. En este nivel es donde se ubica este trabajo. 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.

Este nivel corresponde 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. (Menguzzato y Renault, 1994)

Dentro de la Dirección de Economía se deben acometer un conjunto de actividades, resultantes de una serie de decisiones emanadas de la estrategia empresarial, y de las necesidades derivadas de la implementación de ésta. La estrategia funcional económica persigue precisamente el diseñar las actividades que se incluyen en las funciones de la Dirección de Economía, todo ello dentro de la necesidad de movilizar todos los recursos económicos(a todos los niveles) en torno a los objetivos generales de la empresa y las sucesivas estrategias que han de permitir lograrlos.

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. En este sentido los trabajadores pueden identificar: (Davenport, 2000)

- ❖ Los medios más precisos para medir su éxito individual y de grupo en la realización de inversiones que respalden el logro de la estrategia empresarial.
- ❖ Los impedimentos que a su juicio estorban su capacidad para efectuar la aportación más eficaz posible. Es responsabilidad de la dirección, desde el departamento a la unidad empresarial, eliminar los obstáculos.

- ❖ Las actividades de escaso valor que sea necesario suprimir para mejorar la eficacia de la labor de las personas.
- ❖ La información que necesitan para tomar decisiones inteligentes respecto al modo de desempeñar sus tareas.

### **El análisis económico financiero**

Cualquier sistema o secuencia de operaciones en la que interviene el hombre una vez concluido el trabajo u obtenido el resultado final deseado, el propio instinto hace que se le dedique un momento para revisar si lo realizado reúne las condiciones para las cuales fue creado o diseñado. Es decir, el momento de análisis, de recapitular, de pensar con el fin de mejorar cada vez más la actividad desarrollada. Para manejar una empresa todo hombre de negocios necesita de información oportuna y adecuada, entendiéndose por tal la información financiera, cuantitativa, confiable y accesible que le ayude en el proceso de toma de decisiones.

Entre las técnicas para la medición de la eficiencia económica con que se explota una empresa se encuentra el análisis económico-financiero, que puede ser estadístico cuando se analiza la situación en un momento determinado y dinámico cuando se toman en consideración varios periodos. El estudio de la situación económico-financiera de una entidad parte de los estados fundamentales que se emiten una vez concluido el ejercicio económico (mes, trimestre, semestre, año).

El sistema Contable como eje principal de toda la actividad económica y financiera de una empresa tiene su expresión de resultado final en el momento en que se elaboran y presentan los Estados Financieros. Culminada esta etapa de trabajo, comienza la etapa más importante de este proceso, es decir el análisis e interpretación de todos estos estados con vistas a analizar como ha sido el resultado de toda la gestión de la empresa y estudiar su comportamiento con el plan o con años anteriores con vistas a efectuar las correcciones y ajustes a las desviaciones correspondientes para poder cumplir con los objetivos de trabajo trazados; que permitan realizar proyecciones e intentar pronosticar como será el comportamiento de la empresa en un futuro.

Por tales motivos y para motivar a este personal de la necesidad y el papel que juega el Análisis Económico Financiero en una empresa, se ha elaborado el presente trabajo que contiene la gran mayoría de los métodos que se utilizan para llevar a cabo dichos análisis y así dotar a este personal de las herramientas de trabajo necesarias para desempeñar esta actividad.

### **La situación económica y financiera de la empresa**

¿Qué es el Análisis Económico Financiero? ¿Por qué el uso combinado de estos dos términos en una sola expresión? Para contestar a estas dos preguntas, se requiere primeramente definir algunos conceptos esenciales.

El análisis económico-financiero también puede identificarse como análisis de la situación económica y financiera de la empresa.

La situación económica de una empresa viene dada por la capacidad que tiene la misma de generar beneficios. Esta capacidad debe analizarse tanto en el pasado como el presente como en el futuro, pues de ella depende la continuidad de la empresa.

La situación financiera esta relacionada con la capacidad de pago tanto en el corto como en el largo plazo.

La situación económica nos informa como funciona la empresa, mientras que la situación financiera mide si el funcionamiento y manejo de los bienes es el adecuado, si existen los recursos monetarios suficientes para su existencia.

En la situación económica y financiera de una empresa inciden factores tales como el entorno empresarial, la capacidad de gestión y la estrategia diseñada. Conjugar estos aspectos es la tarea esencial de la organización.

El análisis financiero en la empresa tiene como objetivo, la investigación de los recursos financieros y su debida adecuación con la capacidad inversionista de la misma. Dichos en otras palabras, el análisis financiero persigue lograr la debida correlación entre el desarrollo de la estructura financiera o las fuentes de financiación de la empresa y el desarrollo de la estructura económica o capacidad productiva que se materializa en los activos de la empresa.

Por otra parte, el análisis económico está vinculado al análisis de la rentabilidad así como del control de los costos y de la productividad de la empresa. Cuando se habla de rentabilidad se incluye todos los elementos que la componen, es decir todos los elementos de ingresos y gastos que conforman el proceso escalonado de formación de la utilidad o pérdida obtenida como resultado de la gestión empresarial.

### **Análisis evolutivo de la empresa**

Cuando se crea una empresa mediante la aportación de los recursos y del capital inicial necesario para su funcionamiento, en principio la misma tiene dinero, recursos, capital sin embargo por lo general no tiene aún la experiencia y la cultura comercial que irá adquiriendo en el transcurso del tiempo. Puede que en sus primeros resultados tenga pérdidas y hasta pueda llegar a tener dificultades financieras hasta tanto no se materialice su ciclo de maduración y su ciclo de caja. La empresa se encuentra en su fase de nacimiento.

Por lo planteado anteriormente esta empresa se encuentra en el cuadrante NACIMIENTO, es decir tiene dinero, tiene una adecuada Situación Financiera pero no tiene aún resultados económicos que le permita alcanzar una Situación Económica aceptable.

La situación ideal naturalmente es la del primer cuadrante, es decir el ÓPTIMO y toda empresa persigue ese objetivo. Sin embargo alcanzarlo no es del todo fácil. Requiere de un proceso de consolidación de toda su actividad así como de llevar a cabo una gestión eficiente y efectiva acorde a los objetivos y estrategia de desarrollo trazadas.

Por lo tanto de esta naciente empresa, ¿Cuál podría ser su futuro desarrollo? ¿Qué camino escoger para alcanzar su óptimo desarrollo? Por lo general toda empresa se enfrenta a dos vertientes posibles. Si ha logrado una consolidación lo suficientemente rápida que le haya permitido obtener rápidamente resultados económicos satisfactorios, podría pasar directamente al cuadrante ÓPTIMO. Esta situación no es la mas general, pero puede darse el caso y en ello también depende del tipo de empresa de que se trate, en especial en aquellas que posean un ciclo de maduración y un ciclo de caja corto lo cual garantiza el rápido retorno del efectivo, bien debido por la propia característica de la empresa o a la gestión eficiente desarrollada.

Como segunda variante o camino a recorrer, la empresa comienza a obtener beneficios y por otra parte a presentar problemas financieros, es decir ya tiene Utilidades pero tiene déficit de efectivo para hacerle frente a sus deudas. Del cuadrante NACIMIENTO la empresa ha pasado al cuadrante CRECIMIENTO. En este punto la empresa debe trazar una estrategia de crecimiento lo suficientemente estudiada para poder solventar la falta de dinero y poder pasar el cuadrante ÓPTIMO. Si en este cuadrante la empresa no desarrolla un trabajo y seguimiento adecuado, puede correr el peligro de girar hacia abajo y caer en el cuadrante CEMENTERIO en donde le será muy difícil salir. En este caso la empresa ha ido al fracaso. La empresa tendrá que desinvertir, es decir disminuir en activos y renegociar nuevas facilidades de pago que le permitan financiarse por un periodo mayor de tiempo.

Muchos son los factores que pueden incidir en el paso de una empresa por los diferentes cuadrantes evolutivos con que se enfrenta. Entre los factores más comunes que inciden en este proceso se tiene el entorno fundamentalmente el externo en que se mueve la empresa. Otro factor es la Gestión, si la empresa no desarrolla una gestión eficiente sus resultados no serán los esperados o no responderán a las expectativas y objetivos trazados. Otro factor es la estrategia empresarial. Si la empresa no ha sido capaz de diseñar una estrategia de trabajo que le permita alcanzar los objetivos trazados tanto para el corto como para el largo plazo, o bien no lo logra alcanzar o los alcanza en un periodo mayor al tiempo deseado, le puede frenar o hasta impedir el desarrollo exitoso de su trabajo.

En fin, el objetivo es poder y saber ubicar en que cuadrante se ubica una empresa para poder analizar hacia donde se dirige y si su estrategia es consecuente con ello. Todo este proceso esta muy estrechamente interrelacionando y cualquier movimiento en falso puede poner en peligro el futuro de la empresa.

La utilización de todas las técnicas que se muestran en este trabajo, brindará información para conocer el estado en que se encuentra una empresa atendiendo a los diferentes puntos de vista que encierra el análisis económico-financiero.

### **Usuarios del análisis**

Al igual que los Estados Financieros tienen un uso tanto interno como externo para la empresa, el Análisis Económico Financiero tiene iguales características.

Una vez concluida la elaboración de los Estados Financieros se debe proceder a realizar los análisis de los mismos a través de la aplicación de los diferentes métodos que más adelante se expondrán.

De esta tarea se desprende la elaboración de un informe conteniendo las comparaciones y comentarios de cada uno de los indicadores teniendo en cuenta el comportamiento con periodos anteriores, su comparación con entidades homólogas bien de carácter nacional o internacional, etc.

La finalidad de este análisis es precisamente ofrecer los elementos básicos para la elaboración de políticas, lineamientos y objetivos de trabajo, trazar estrategias de desarrollo para la empresa, solicitar créditos, realizar proyecciones, etc.

De ahí que un primer usuario de estos análisis sea el propio personal del área económica representado por su jefe el cual será el portador del mismo a la gerencia de la empresa a los cuales le correspondería ser el segunda usuario, pues son para los

gerentes para quienes va dirigido este análisis con el fin de que el mismo sea una herramienta en la toma de decisión según se expuso en el párrafo anterior.

Desde el punto de vista externo pueden ser varios los usuarios de estos análisis. En primer lugar si se trata de una empresa adscripta a una Unión o Gerencia Central, de seguro que estos análisis serán del interés de éstos pues es parte integrante del todo al cual pertenece la referida entidad.

El Fisco es otro usuario, pues es precisamente a este órgano el observador principal que supervisa y revisa las operaciones de cualquier empresa con el objetivo de que la misma efectúe los pagos que le corresponda de acuerdo a la legislación fiscal vigente en cada país.

Otros usuarios de estos análisis pueden ser las entidades Bancarias o las entidades crediticias donde puede acudir la empresa con el fin de solicitar un crédito para garantizar el desarrollo de determinada actividad.

También los proveedores pueden ser usuarios de estos análisis a fin de poder conocer los recursos de que dispone la empresa, para crearse una imagen de confiabilidad a la hora de otorgar créditos a la misma.

### **Los métodos para el análisis económico-financiero**

Para llevar a cabo el análisis económico-financiero existe un conjunto de técnicas o métodos surgidos desde la primera década del siglo XX y que en el de cursar del tiempo han ido evolucionando y ampliando acorde el desarrollo y el papel que ha ido tomando las finanzas en las últimas décadas así como la implementación de nuevas técnicas en aras de ganar en calidad y profundidad en estos trabajos.

Varios son los criterios y las formas que los que han escrito sobre esta temática los han expuestos en sus libros y artículos. Hay quienes solo mencionan un solo método o tal vez dos. Hay quienes no hablan ni siquiera de métodos sino del cálculo de un conjunto de indicadores que permitan dotar a la empresa de información para mostrar la situación económica y financiera de la misma. Hay quienes combinan varios métodos entre sí, en fin que es muy variada la literatura que existe al respecto. Por tales razones para este trabajo se ha decidido agrupar todas estas técnicas en los siguientes métodos a través de los cuales se estudiarán y expondrán todas las herramientas necesarias y el conjunto de indicadores que abarcan para desarrollar el trabajo de análisis económico-financiero.

### **Fundamentos teóricos del Análisis Económico – Financiero**

En las tareas sociales y económicas en que se haya enfrascado nuestro país en la etapa presente de desarrollo económico y de reanimación de la economía, adquiere gran importancia para todos los sectores de la economía nacional la elevación de la eficiencia. De ahí la necesidad de hacer un análisis cabal de la situación financiera de las empresas; al encontrarse en un entorno difícil y convulso nuestras entidades, deben luchar por ser más competitivas y eficientes económicamente, haciendo un mejor uso de los recursos para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos

La necesidad del conocimiento de los principales indicadores económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducirnos en el mercado

competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar consecuente el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones financieras.

Actualmente nuestros directivos deben contar con una base teórica de los principales métodos que se utilizan para lograr una mayor calidad de los estados financieros para optimizar la toma de decisiones.

Con el análisis económico se logra estudiar profundamente los procesos económicos, lo cual permite evaluar objetivamente el trabajo de la Organización, determinando las posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento de los servicios y los métodos y estilos de dirección.

El objetivo fundamental de dicho análisis radica en mostrar el comportamiento de la proyección realizada, en detectar las desviaciones y sus causas, así como descubrir las reservas internas para que sean utilizadas para el posterior mejoramiento de la gestión de la organización. Aunque este análisis se haga en base a datos pasados, estos datos al evaluarse tanto con periodos anteriores así como con empresas del mismo sector se puede lograr establecer un análisis del futuro.

Es necesario señalar que para que el análisis económico cumpla los objetivos planteados, debe ser operativo, sistémico, real, concreto y objetivo.

Entre las técnicas establecidas en la práctica económica se encuentra el análisis económico-financiero de la empresa objeto de estudio. Este análisis no es más que el proceso de transformación cualitativa de la información contable proveniente de la estadística, la planificación y la contabilidad. A través del análisis económico-financiero se podrá evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa. Los aspectos económicos y financieros de una empresa se encuentran en íntima relación, su evolución por el contrario, no ha de ser necesariamente paralela; es más, puede ser frecuente los casos en que una empresa en situación económica buena, se encuentre en apuros desde el punto de vista financiero y viceversa. El análisis económico-financiero puede ser estático, cuando se analiza la situación de la empresa en un momento determinado y dinámico, cuando se toma en consideración para el análisis diversos períodos.

El análisis financiero consiste en hacer un diagnóstico de la situación financiera de la empresa basado en los datos suministrados por los Estados Financieros

Los insumos principales para el análisis financiero son el Estado de Resultado y el Balance General.

- Estado de Resultado o Estado de Pérdida y Ganancia: se confecciona a partir de saldos finales de cuentas de gestión (ventas de gastos e ingresos que aparecen en el libro del mayor o asientos de liquidación de diario). Tiene como objetivo conocer las cifras y componentes del resultado; por lo tanto, permite evaluar la actuación de la empresa y su eficiencia, predice la capacidad de la empresa para generar flujos de tesorería. Generalmente se hace para un período de un año, mostrando lo ocurrido entre dos puntos en el tiempo.
- Balance General: expresa la situación de la empresa en un momento dado. Está compuesto por bienes, todo lo que la empresa tiene; derecho, todo lo que a la empresa le deben (activos); está compuesto además, por las deudas, lo que la empresa debe (pasivos) y capital, que es la aportación de los propietarios. Los activos se refieren a las inversiones que realiza la empresa para obtener algo, a los activos fijos se le llama inversiones fijas o en activos y los activos circulantes se la llama inversiones circulantes. Los activos son la estructura económica ya

que va a dar la forma de cómo hacerle frente a los problemas de la empresa. Los pasivos constituyen la fuente de financiamiento de la empresa.

### **Análisis vertical y horizontal. Simple y comparado**

Una vez obtenido los resultados deseados se impone su comparación para saber como va la empresa. Muchas y variadas pueden ser estas comparaciones pues ellas están en función del objetivo que se persigue en el análisis a efectuar.

Un primer análisis por lo general se efectúa con relación al periodo anterior o con las cifras que se proyectaron. La primera para conocer si el comportamiento actual fue mejor peor o igual que el anterior. La segunda para conocer si se cumplieron o no los objetivos trazados.

Otras comparaciones pueden ser con respecto a otras entidades similares tanto del territorio nacional como de otros países con el objetivo de conocer su posición dentro del universo de empresas con características comunes.

En fin, como comparación en si se pueden efectuar tantas como desee realizar el empresario para alcanzar el objetivo deseado.

Se le llama Análisis Vertical tal y como su nombre lo indica al tipo de análisis que se efectúa completo a una entidad en un momento específico. Es lo que comúnmente se le llama un análisis de arriba a abajo. Este puede ser simple y comparado. Es Simple cuando el análisis se realiza de una sola entidad, es comparado cuando los resultados obtenidos se comparan con entidades similares bien nacionales o internacionales.

Cuando estos análisis se efectúan a través del tiempo, es decir mediante una serie cronológica de datos obtenidos durante periodos de tiempo consecutivos entonces nos encontramos ante un Análisis de tipo Horizontal. Este análisis también puede ser Simple o Comparado es decir de una sola entidad o de un conjunto de empresas afines con las características de la entidad objeto de análisis.

Sin embargo se debe tener mucho cuidado en estas comparaciones pues pueden darse casos que nos lleven a conclusiones o decisiones erróneas. Si por ejemplo nos encontramos realizando un análisis vertical compuesto, es decir comparado con otras entidades debe tenerse cuidado no vaya a suceder que las empresas que hayamos tomado como referencias utilicen normas o prácticas contable que difieran con respecto a las de nuestra empresa y por lo tanto los resultados obtenidos no están sobre bases homogéneas. Si estuviésemos realizando un análisis horizontal entonces hay que tener en cuenta que en la serie de datos que se estén analizando no hayan ocurrido modificaciones que hayan implicado cambios en el comportamiento de un determinado indicador, como por ejemplo los procesos inversionista que conllevan fuertes inversiones en Activo Fijo que con posterioridad implicarán también incrementos en el Circulante en respuesta a las nuevas exigencias de la nueva tecnología. Esta situación sin lugar a dudas traerá probablemente como consecuencia cambios en la estructura de las masas patrimoniales y de determinados índices como resultado de todo el proceso inversionista desarrollado.

Sin lugar a dudas las comparaciones son necesarias y hasta pueden catalogarse de imprescindibles pues el valor de un ratio o un gráfico de forma aislada tienen poca utilidad. Pero siempre hay que tener presente todo lo planteado anteriormente.

Estos métodos de análisis se pueden utilizar también de formas combinadas. Todo estriba en los objetivos que se persigan. Lo que sí es importante y que quede bien claro es que los resultados de estos cálculos requieren siempre de una comparación.

### **Limitantes del análisis económico-financiero**

Cualquier tipo de análisis que se realice sobre la base de datos elaborados por el hombre siempre estará sujeto a limitaciones propias de las características de la información de que se trate.

En el caso del Análisis Económico-Financiero que toman como base la información de los estados financieros así como algunos adicionales de ser necesario, también están sujetos a una serie de limitaciones que a modo general pueden agruparse como sigue.

En muchas empresas las informaciones contables son manejadas a gusto o deseos de los dueños con el fin de burlar al fisco y pagar menos impuestos de los que debía pagar. Esto no es la generalidad pero la realidad ha demostrado que existen casos como éstos lo que provoca que al no presentar el verdadero comportamiento cualquier comparación con datos de estas entidades distorsionan los análisis y conclusiones que se lleven a cabo.

También suelen darse casos en que por las características de la actividad de la empresa la misma presenta comportamiento estacional, por lo que al tomar los datos de los balances al cierre del 31 de Diciembre de cada año, éstos pueden no reflejar la realidad de dicha entidad. Esto suele ocurrir por ejemplo en hoteles así como cualquier instalación en zonas de playa, tiendas dedicadas a la venta de artículos de invierno, etc. Cuando se utilicen para realizare proyecciones hay que tener cuidado en tomar como base los datos históricos siempre y cuando se tengan bien clara hacia donde se proyecta la empresa. Pues de lo contrario las proyecciones carecen de utilidad y sentido. Como se mencionó en el punto anterior de tomarse para comparar con otras empresas debe tenerse cuidado en seleccionar adecuadamente las mismas para no caer en conclusiones erróneas.

Por lo general la información contable no esta ajustada a los efectos de la inflación lo que los hace a veces no representativos de la realidad.

## Bibliografía

1. Bueno Campos, E. (1996): Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Ed. Pirámide. Madrid.5 Edición.
2. Chiavenato, Idalberto (1992): Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. México.
3. DRUCKER, Peter. "La Gerencia de Empresas". Editorial Sudamericana 3ª reimpresión.
4. DRUCKER, Peter. "La Gerencia Efectiva". Editorial Sudamericana.
5. García Echevarría, S. (1994). El Controlling moderno: Base del management. Revista Alta Dirección, No.176. pp. 77-98.
6. Gitman, E; "Fundamentos de la Administración Financiera". Tomo I