Las finanzas y el análisis estratégico

Tapia, Gustavo N.

Introducción

La Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y Planes constituyen la planificación e implican la existencia de una decisión previa en la organización.

A continuación veremos cada nivel con más detalle.

La Visión:

Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen respecto de la organización a futuro. Es el deseo mas importante a largo plazo que expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés, el desafío empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan al interior y exterior de la empresa y enfoca la capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. Se visualiza una situación futura y deseable, que la organización aspira lograr a una cantidad de años vista.

La Misión:

 © Thomson Reuters

La Misión es la orientación principal de la organización. Trata de la naturaleza del negocio, del mercado en que opera la organización, de los clientes a los que apunta y necesidades que pretende satisfacer, de la clase de producto que ofrece. Sirve para potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno porque posibilita orientar sus programas en una forma clara y conocida mejorando el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros.

Objetivos:

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Por lo tanto son la base para la definición de una estrategia en la empresa y definen lo que esta quiere conseguir. En las organizaciones se ha acordado que el objetivo general de la empresa es la creación de valor para el accionista. El conjunto de objetivos particulares para distintas áreas de responsabilidad de la organización se les denomina metas y constituyen usualmente medidas cuantitativas.

Los objetivos están incluidos dentro de la finalidad de la organización y las metas precisan los objetivos.

Estrategia:

La estrategia es la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción con asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Las estrategias no intentan describir con exactitud como la empresa va a lograr sus objetivos sino que establece la metodología que orienta al pensamiento por la intencionalidad pretendida y a la acción para la consecución de los mismos.

Las estrategias con un conjunto de decisiones enmarcadas en las políticas, que indican el rumbo de la organización, el cumplimiento de sus fines y el proceso de adaptación al contexto, aprovechando las oportunidades y resguardándose de las amenazas en función de las fortalezas y debilidades con las que cuenta.

La estrategia determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, definiendo los principales programas de acción para alcanzar dichos objetivos y desplegando los recursos necesarios. Selecciona los negocios en que va a participar la organización e intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios.

Planes:

Constituyen el último nivel en el proceso de concreción de decisiones. Encauzados dentro de los objetivos y la estrategia, son pautas de acción que contienen las acciones a realizar en pos de alcanzar los objetivos que detallan la forma en que se recorrerá el camino. Un comportamiento estratégico innovador requiere de una actitud activa frente al futuro, que implica preverlo, tratar de anticiparse a sus efectos, simular lo que podrá ocurrir en la realidad antes de sumergirse en ella, es así como el planeamiento se convierte también en un proceso de aprendizaje, que ayuda a comprender mejor la problemática inherente a la marcha de la organización.

Los pasos en la formulación de una estrategia puede desarrollarse partiendo del análisis de los siguientes elementos clave:

- Insumos: humanos, financieros, tecnología e información, habilidades, etc.;

- Perfil de la empresa: es el punto de partida para conocer donde se encuentra la empresa y hacia donde debe ir. La orientación de la Dirección -sus valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos, entre otros-, repercuten en la definición y modalidad estratégica;

- Ambiente Externo: evaluación actual y futura en términos de amenazas y oportunidades. Los factores a evaluar podrían ser, entre otros: factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos, tecnológicos, de mercado, etc.

- Ambiente Interno: evaluación de los recursos, fortalezas y debilidades en las áreas de producción, operaciones, compras, productos, servicios, recursos humanos y financieros, imagen de la compañía, estructura, clima organizacional, relaciones con los clientes, etc.

Niveles de Estrategia:

La estrategia se puede dividir en distintos niveles, correspondientes a distintos niveles jerárquicos dentro de la organización, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias. Estos niveles son:

- Estrategia corporativa de la empresa: se trata de considerar a la empresa en relación con su entorno, planteándose en que actividades desea participar y cual es la combinación más conveniente.

- Estrategia de negocio: se refiere al plan de actuación directiva para un único negocio para el sector seleccionado en relación a las unidades estratégicas de negocio.

- Estrategia funcional: en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar su contribución al objetivo general. De aquí resultan las áreas como las de producción, comercialización, finanzas, etc., determinándose una estrategia de producción, otra de marketing y otra financiera.

Análisis estratégico

El análisis estratégico se compone de una serie de etapas que permite efectuar una visión sistemática de la realidad y anteponer el ambiente al sistema y la estrategia al planeamiento.

Es así que en una empresa nos es necesario pasar por un proceso de definiciones y análisis para evaluar la situación inicial y luego de elaborar las estrategias según los niveles indicados en el punto anterior. Los lineamientos llevados a cabo se expresan a continuación:

MERCADO

- Definición Multidimensional del Mercado

- Segmentación del Mercado

- Selección del Mercado Meta

- Estrategia de Mercadotecnia

PLANIFICACIÓN POR ESCENARIOS

- Uso de escenarios para el desarrollo de estrategias

- Matriz de resultados

ANÁLISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

- Análisis de los sectores Industriales
- Determinantes estructurales de la competencia
- Esquema de las fuerzas competitivas
- Estrategias competitivas genéricas
- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Focalización (en costos o por diferenciación)

SENTIDO DE LA VISIÓN Y MISIÓN

- Comprensión e importancia
- Metodología para planificar su cumplimiento

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA

- Procesos de formulación, ejecución y evaluación de estrategias
- Niveles de Estrategia
- Plan Estratégico

Al plan de negocio se lo puede definir como un documento en el cual el hombre de planeamiento -o el empresario-, detalla un conjunto de informaciones que describen las perspectivas y coherencia de su proyecto. En este documento ha de incluirse la información relativa a las distintas áreas del negocio como son la comercial, de producción, de organización y recursos humanos y la económica y financiera, contemplando las líneas estratégicas a seguir según lineamientos enunciados anteriormente. Se trata de obtener un documento que ayude a evitar posibles equívocos y a reducir riesgos innecesarios mediante un ejercicio de planificación coherente. No existe un plan de negocio definido pero a través del tiempo la administración organizacional nos ha proveído de distintos recursos que nos facilita la elaboración del mismo, entre ellos podemos mencionar el análisis FODA, la cadena de valor, el paradigma ECD, entre otros.

Mecanismos utilizados para el análisis estratégico:

A) Cadena de valor:

La cadena de valor está compuesta por un conjunto de actividades llevadas a cabo por la unidad de negocio y busca poder identificar fuentes de ventajas competitivas. Su concepto central es poder asociar costos y activos con las actividades que generan valor. Es decir que el objetivo principal para el que se utiliza es para entender el comportamiento de la firma en términos de costos y sus fuentes potenciales para crear alto valor percibido en los clientes.

Primero se debe tomar conocimiento de las actividades llevadas a cabo por la organización y distinguirlas entre las:

- Primarias: están relacionadas con el movimiento físico de las materias primas y los productos terminados, la producción de bienes y servicios así como la comercialización, ventas y los servicios de post-ventas de los productos de la empresa.

- De soporte o apoyo: su papel principal es brindar ayuda no sólo a las actividades primarias sino entre sí.

El valor generado por una cadena de negocio se mide por medio de los ingresos totales obtenidos a través del pago del comprador por el producto del negocio. La diferencia entre el valor total generado y el costo agregado de las actividades de la cadena se denomina margen. Analizado este aspecto debemos pensar en como adquirir ventajas competitivas.

A continuación vamos a indicar los pasos a seguir para conducir a una empresa a identificar los puntos fuertes y débiles frente a sus competidores más importantes.

Paso 1: Identificación de los competidores más importantes.

Un competidor relevante es aquel que:

Tiene fuerte participación en el mercado;

Ha experimentado un crecimiento sostenido en ventas;

Obtiene altos niveles de rentabilidad;

Tiene una actitud competitiva agresiva;

Presenta una posición vulnerable frente a nuestra acción competitiva

Paso 2: Selección de los factores críticos del éxito:

Deberán ser convocados los directivos superiores del negocio para que ofrecer una evaluación inicial respecto de la posición del negocio. Esté grupo debe identificar las habilidades competitivas centrales que constituyen la base para determinar la posición del negocio en la industria. Subsiguientemente, se les solicitará un diagnóstico sobre la situación actual definiendo un estado deseable del posicionamiento futuro del negocio.

Paso 3: Perfil competitivo de su negocio frente a cada uno de sus competidores más

importantes:

El perfil competitivo evalúa los puntos fuertes del negocio en la actualidad y en el futuro. Cuando abordamos el estado actual, tratamos de ser lo más objetivos posibles en el momento de describir nuestra posición competitiva frente a cada uno de los competidores claves. Sin embargo, cuando abordamos el futuro, deberíamos ser sobre todo realistas -en términos de nuestras capacidades para mejorar la posición relativa- y lo suficientemente inquietos como para movilizar las energías del negocio a fin de lograr un desempeño superior.

Paso 4: Identificación de los puntos fuertes y las debilidades de su negocio

Al completar los perfiles competitivos de su negocio frente a cada uno de los competidores más relevantes, clasificarlos y examinar sus puntos fuertes y debilidades inherentes, hemos desarrollado una base sólida a partir de la cual podemos catalogar nuestro propio conjuntos de fortalezas y debilidades.

B) Análisis FODA:

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre el negocio, útil para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

Sin embargo, el análisis FODA principalmente, debe enfocarse hacia los factores claves para el éxito del negocio, resaltando las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia -parte interna-, y con las oportunidades y amenazas claves del entorno -parte externa-.

Oportunidades y amenazas: Oportunidades son acontecimientos o tendencias externas previsibles que aumenten las posibilidades de mejor desempeño. La oportunidad puede inspirar nuevas formas de ventajas competitivas. Las amenazas pueden trabar la implementación de estrategias, aumentar riesgos y recursos necesarios o mermarles sustento a ventajas actuales y, tarde o temprano, perjudican el desempeño. Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Fortalezas y debilidades: Las fortalezas derivan de aptitudes y recursos superiores; conjugándolos, la empresa logra capacidad de hacer más cosas o hacerlas mejor que sus competidores. Estas aptitudes distintivas pueden aprovechar oportunidades y eludir amenazas. Las debilidades son deficiencias o constricciones que inhiben la capacidad de la firma para emular o superar competidores.

Para su análisis se deben considerar las siguientes áreas:

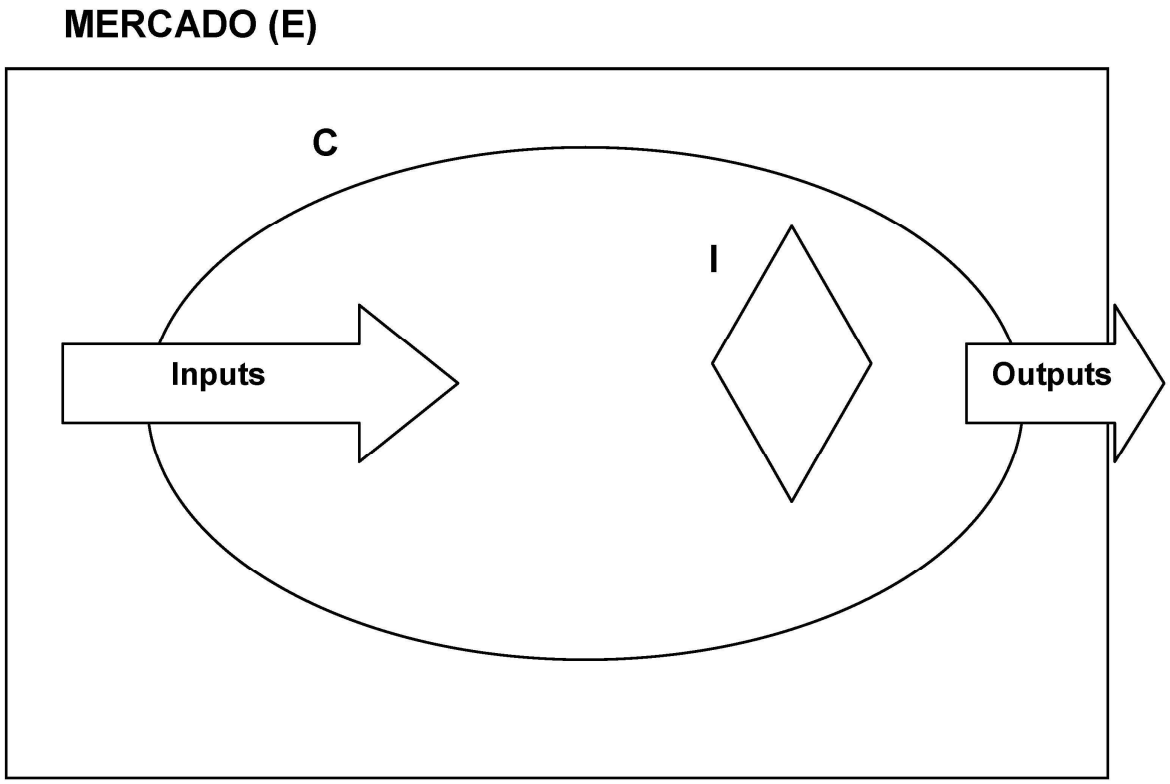
Ejemplo de MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS → / FACTORES EXTERNOS ↓	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1) Disponer de un complejo productivo altamente integrado. F2) Posser know-how tecnológico. F3) Lider del mercado local y participacion en el mercado brasilero. F4) Posibilidad de aumentar la producción con inversiones menores. F5)Flexibilidad comercial para entrar y salir de los mercados. F6) Eficiencia en la entrega local de productos. F7) Posibilidad de operar como trader en los mercados mundiales del producto principal aprovechando el conocimiento y trayectoria comercial de la empresa. F8) Posibilidad de utilizar productos derivados en nuevos para aumentar la rentabilidad y disminuir costos.	D1) Escala pequeña respecto de otros productores globales. D3) Produccion de sub-productos superior a la demanda de mercado. D5) Planta industrial ubicada lejos de los centros de consumo de sub-productos. D6) Planta industrial ubicada lejos de los puertos. D7)acumulacion de desechos derivados con alto costo de neutralizacion. D8) Acumulación de residuos peligrosos. D9) Paradas no programadas de planta que motiven incumplimiento con clientes. D10)Tener un solo producto que asegura la principal fuente de ingresos de la empresa. D11) Adaptacion incierta de los clientes del nuevo producto lanzado
OPORTUNIDADES O1) Disminucion de costos variables a nivel materia prima local por la devaluacion del peso. O2) Proteccion arancelaria dentro del Mercosur. O3) Operar como trader en los mercados mundiales del producto principal. O4) Producir y exportar PAC (nuevo producto)	FO 1-Aumentar produccion de TDI con plan de mejora continua. 2-Aumentar la participacion en el mercado local del producto principal.	DO 1-Instalar la planta del nuevo producto PAC sin conocer el mercado y sus posibilidades de adaptación. 2- Alto costo de mantenimiento tecnologico de las nuevas plantas incorporadas por PAC
AMENAZAS A1) No ser formador de precios en el mercado internacional. A2) Falta de financiamiento para grandes inversiones. A3) Aumento de tarifas. A4) Mayor presion de los organismos de control medio-ambientales. A5) Alta inestabilidad de la region Mercosur y SudAm.	FA 1- Preservar la generacion de fondos libres para financiar el PAC	DA 1- Posibilidad de no abarcar la totalidad del mercado en caso de una aceptación masiva del nuevo producto.

C) Paradigma E-C-D:

Este es el esquema en que la determinación inmediata del desempeño (D) de la industria surge del comportamiento (C) de las firmas, el cual se ve afectado por la estructura (E) del mercado donde opera la firma.

Lo que se quiere decir con esto es que un cambio en la estructura del mercado, provocará cambios de conductas en los participantes del mismo y determinará el desempeño de cada una de las industrias participantes.



Al referirnos a la estructura de mercado repasamos el número de vendedores y compradores, sobre la diferenciación del producto, la barrera de entradas, la estructura de costos, la integración vertical y la diversificación. La conducta de las industrias participantes estará dada por el comportamiento de precios, la estrategia de productos y publicidad, las inversiones en planta, las tácticas legales, entre otras cuestiones. La conducta de los competidores así como la estructura del mercado, estarán limitadas por las políticas públicas que fijan los impuestos y subsidios, la reglamentación del comercio, la regulación del mercado, el control de precios, entre otros aspectos. También participarán condicionando el mercado los cambios en la oferta, ya sea en insumos básicos, tecnología, durabilidad del producto como en la sindicalización, actitud del empresario y marco legal; y los cambios en la demanda a través de la elasticidad de precio, substitutos, tasa de crecimiento, características cíclicas y temporales, métodos de compra, tipos de marketing, etc.

Resumen de las fuerzas de Porter

BARRERAS A LA ENTRADA

- Economías de escala.

- Diferenciación del producto.
- Identificación de la marca.
- Costo de cambio.
- Acceso a los canales de distribución.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la última tecnología.
- Experiencia y efectos del aprendizaje.

ACCION DEL GOBIERNO

- Protección de la industria.
- Regulación de la industria.
- Coherencia de las políticas.
- Movimientos de capitales entre los países.
- Derechos aduaneros
- Cambio de monedas extranjeras.
- Propiedad extranjera.
- Asistencia proporcionada a los competidores.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

- Concentración y equilibrio entre competidores.
- Crecimiento de la industria.
- Costo fijo (o de almacenamiento)
- Diferenciación del producto.
- Incremento de la capacidad intermitente.
- Costos de cambio.
- Intereses estratégicos corporativos.

BARRERAS A LA SALIDA

- Especialización de activos.
- Costo de salida que se realiza una sola vez.
- Interrelaciones estratégicas con otros negocios.
- Barreras emocionales.
- Restricciones gubernamentales y sociales

PODER DE LOS PROVEEDORES

- Número de proveedores importantes.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores.
- Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores.
- Amenaza de los proveedores de integración hacia delante.

- Amenaza de la industria de integración hacia atrás.
- Contribución de proveedores a la calidad de los productos de la industria.
- Costo total de la industria contribuido por los proveedores.
- Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores.

PODER DE LOS COMPRADORES

- Número de compradores importantes.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria.
- Costos de cambio de los compradores.
- Amenaza de los compradores de integración hacia atrás.
- Amenaza de la industria de integración hacia adelante.
- Contribución al servicio de los productos de los compradores.
- Costo total de los compradores contribuido por la industria.
- Rentabilidad de los compradores.

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTO

- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Costos de cambio del usuario.
- Rentabilidad y agresividad.

Las finanzas en el ámbito estratégico

El análisis financiero útil para evaluar la salud de la empresa, junto con el análisis estratégico se convierte en la herramienta idónea para fijar y corregir las políticas de producto, precio, distribución, etc., desde la óptica de la dirección general de la empresa.

No sólo hay que interpretar y analizar la información financiera, utilizándola como herramienta de diagnóstico y diseño estratégico, -con una óptica funcional o departamental-, como se ha hecho tradicionalmente, sino otorgándole su importancia real en el proceso de dirección a través de un enfoque gerencial o de dirección general. El gerente financiero debe ser capaz de integrar datos de múltiples sistemas, consolidar esta información y entregar resultados de manera oportuna a los grupos de interés internos y externos.

Cuando la gerencia financiera compara los resultados de su organización con estándares o métricas de la rama de la industria en que se participa, se puede entonces adoptar metodologías de clase mundial para mejorar los procesos y ganar en eficiencia. Es en esta etapa de la evolución que el área financiera debe desarrollar metodologías que le permitan analizar y entender la rentabilidad por división, línea de producto, tipo de cliente y por procesos y recursos, de este modo apoyando a la alta dirección a asignar adecuadamente los recursos.

Debe evaluar además las oportunidades que se presentan para fusiones y adquisiciones, ayudar a la organización a entender el impacto de estas actividades en los resultados financieros; considerar la adopción de medidas basadas en el valor, como es el valor económico agregado, conocido como EVA, que enfocan a la organización en aumentar el valor de los accionistas.

Para convertirse en un verdadero socio estratégico de la organización requiere que Finanzas provea información interactiva de tiempo real a los gerentes de área y el personal operativo, procesos que aseguren que las metas operacionales estén alineadas con los objetivos estratégicos corporativos. El hombre de finanzas, interactúa más intensamente con los interesados clave externos a la organización, incluyendo colaboración con proveedores, clientes y otros socios en el proceso de planeamiento. Convierte de este modo el planeamiento en un proceso más continuo e inclusive basado en eventos, con lo que se logra maximizar el uso de los recursos de la organización.

Estilo de finanzas:

El estilo de finanzas que una organización adopta puede tener su motivación a) en las fuerzas del mercado, b) deberse a la personalidad e influencia del gerente financiero, c) la necesidad de la organización frente al diseño y ejecución de un plan de negocios.

El estilo de finanzas puede variar según las distintas culturas empresarias y los países donde se interactúa. Sin embargo, cuando las finanzas tienen un rol de socio estratégico y agente de cambio en el ambiente económico actual, su alcance se extiende a los niveles operacionales de la empresa y, más allá de lo interno, a los clientes, proveedores y otros grupos de interesados.

Como resultado de este cambio, el valor que las finanzas agrega, aumenta los beneficios para la organización lo que la convierte en un punto crítico para mejorar la agilidad competitiva en esta nueva economía.

Así es que integra y consolida datos de múltiples sistemas transaccionales, provee una funcionalidad robusta junto con la habilidad de adaptarse a requerimientos específicos, soporta los requerimientos de procesamiento de la organización y se ajusta a los estándares e infraestructura existentes de tecnología de información.

Evolución de las Medidas de Desempeño

	1960'S	1970'S	1980'S	1990'S
Financiera	Utilidades TIR	Utilidades UPA	Utilidades Razones	EVA Crecimientos de ventas
Clientes	-	Porción del mercado	Porción del mercado Ventas perdidas Satisfacción	Rentabilidad Lealtad Innovación
Internas	-	Rechazos Devoluciones	Cero defectos 6-sigma	Normas ISO Cumplimientos estándares
Empleado	-	Capacitación	Capacitación Habilidades múltiples	Capital intelectual Competencias

El exitoso desempeño de la empresa se asienta en la solidez financiera de la institución, cuyo pilar fundamental es el continuo apoyo de sus dueños -accionistas, Estado, emprendedores-, y el apego estricto a las prudentes políticas financieras que se hayan

establecido.

Las finanzas, en el análisis estratégico de la empresa deben ofrecer una respuesta sobre:

a) la estructura óptima de capital de trabajo y las políticas de administración del mismo

b) la decisión de inversión, considerando cantidades, rentabilidades, plazos y garantías

c) la decisión de financiación, contemplando costos, plazos y estructura de capitalización

d) instrumentos y herramientas para el planeamiento financiero para medir las variaciones de valor de las estrategias corporativas, de negocios y funcionales que se formulen

e) un análisis del riesgo del negocio y de su financiación para el horizonte de planeamiento, que complemente y enriquezca el análisis de rentabilidad.

Fuentes consultadas

- Michael E. Porter. Estrategia Competitiva Edit CECSA

- Michael E. Porter. Ventaja Competitiva. Edit. CECSA

- Philip Kotler. Dirección de Marketing. 10ma edición. Prentice Hall

- Casparri, Bernardello, Tapia y otros colaboradores. Administración financiera utilizando Excel MS. Edit. Omicrón

- www.funindes.usb.ve/PEG/ESTRATEG.htm

- www.enegocioscaixanova.edu/Finanzas-y-estrategia.PDF

- www.actualidad.co.cr/283/48.estrategia.html

- www.apoyo.com/est_economicos

- www.planideal.com/Servicio/EstrategiaFinanciera

- www.citynet.com.ar