

Estrategias para las empresas en entornos globales

ÁLVAREZ-R.* LIMONCHI- Pilar† y LARA- Miguel

Universidad Politécnica del Estado de Morelos (Upemor). Boulevard Cuauhnáhuac 566, colonia Lomas del Texcal, C.P., 62550, Jiutepec, Morelos México

Recibido Febrero 14, 2014; Aceptado Junio 27, 2014

Resumen

El diseño de estrategias es un plan de acción que implica la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una empresa. En el presente trabajo de corte teórico y práctico, se revisan causas de fracaso en las organizaciones que en varios casos generan riesgos, deterioros financieros y la quiebra empresarial, se plantean técnicas de diagnóstico que ayudan a detectar áreas de oportunidad, se señalan estrategias que interesan a la organización para establecer diferencias sostenibles; se presenta una metodología de planeación financiera y estratégica, incluyendo el Cuadro de Mando Integral (CMI). La investigación destaca las ventajas que trae consigo una alineación de la planeación financiera con la planeación estratégica basada en la gestión del desempeño con el CMI para el óptimo alcance de los objetivos estratégicos alineados a las metas corporativas, operacionales y financieras de una empresa industrial, caso de estudio.

Diagnóstico, estrategia, planeación financiera, planeación estratégica, cuadro de mando integral.

Abstract

The design strategy is an action plan that involves defining the objectives, actions and resources that guide the development of a company. In this paper, it focuses in a theoretical and practical, causes of failure are reviewed in organizations, that generate risks in several cases, financial damage and corporate bankruptcy, posed diagnostic techniques that help identify areas of opportunity, identifies strategies that concern the organization to establish sustainable differences; a methodology of financial and strategic planning, including the Balanced Scorecard (BSC) is presented. The research shows the advantages of a financial planning with strategic planning based performance management in the BSC for the optimal scope of the strategic objectives aligned to corporate goals, operational and financial of an industrial company, case study.

Diagnosis, strategy, financial planning, strategic planning, balanced scorecard.

Cita: ÁLVAREZ R. LIMONCHI Pilar y LARA Miguel. Estrategias para las empresas en entornos globales. Revista Administracion & Finanzas.2014, 1-2: 28-40

*Correspondencia del Autor(ralvarez@upemor.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

La revolución industrial y la globalización han sido dos eventos significativos a nivel mundial y de manera particular han marcado un cambio en las organizaciones; ésto ha generado que las empresas se comprometan a establecer sus variables estratégicas que afectan la inversión, la rentabilidad, competitividad, crecimiento, consolidación, ahorro, empleo, entre otras. En ese sentido, las organizaciones tienen que evolucionar, modificando sus estructuras, procesos, procedimientos y diseños que produzcan su crecimiento y tengan elemento para competir en entornos globales. Por ende, es de vital importancia que las empresas tengan un modelo de planeación y definición de estrategias que apoye en la toma de decisiones comprendiendo factores internos y externos, y permitiendo que las estrategias seleccionadas destaquen y constituyan una diferencia sostenible ante la competencia y el entorno. En el presente trabajo se revisan las causas de fracaso de las empresas, estrategias que pueden adoptar las organizaciones, técnicas de diagnóstico y métodos de planeación financiera y estratégica, incluyendo el Cuadro de Mando Integral (CMI). El objetivo del trabajo es desarrollar un caso de estudio, aplicando metodologías de planeación estratégica y financiera donde resulten estrategias y ventajas competitivas para la organización.

Materiales y Métodos

Problemática

Para (McRobert & Hoffman, 1997) el fracaso empresarial es un proceso que inicia por defectos en el sistema administrativo que da como resultados decisiones desacertadas, en deterioro financiero y en un colapso de toda la empresa.

Añade (Mosqueda, 2008) que las decisiones en materia administrativa impactan en el rendimiento y competitividad de la

empresa en términos de resultados económicos. El impacto en varias ocasiones no es directamente observable, se denota cuando las empresas tienen problemas financieros. Al respecto, conviene mencionar que el fracaso empresarial se detecta en el incumplimiento de los objetivos estratégicos y financieros que fueron determinados por la dirección; que pueden ser la rentabilidad de la inversión, el margen de utilidades, nivel de ingresos, disminución de costos, sistema de gestión. Los objetivos estratégicos y financieros en su conjunto son susceptibles de generar riesgos en los negocios.

En la Figura 1, se muestran las causas de fracaso de las áreas funcionales (dirección general, administración y gestión, producción, mercado, ventas y servicio, contabilidad y finanzas) en las organizaciones. Principalmente la falta de: un modelo de planeación, cultura empresarial, estructura organizacional, gestión de procesos, un sistema de producción, análisis del mercado y ventas, evaluación de proyectos de inversión y operación financiera; todo ello provoca debilidades y amenazas que inciden en el sistema de gestión causando la falta de rumbo empresarial, problemas de liquidez e insolvencia, e inclusive conlleva al fracaso de las organizaciones

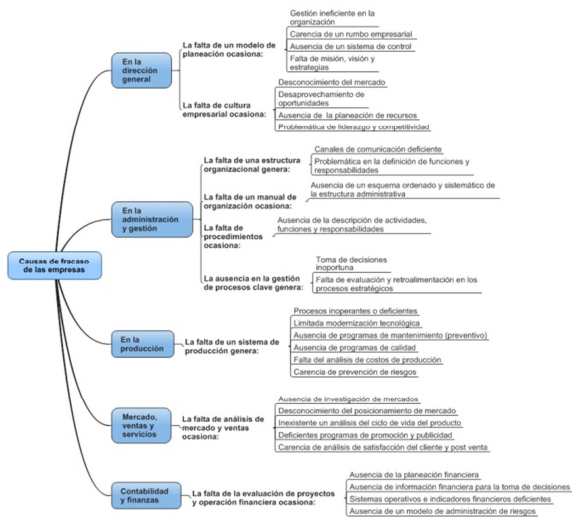


Figura 1 Causas de fracaso en las empresas.

Estrategias en las empresas

Según (Francés, 2006) la estrategia es en forma amplia y consiste en la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización, pero también existe la estrategia en forma restringida que será el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. La estrategia en las empresas puede ser diseñada de manera anticipada o ser emergente, y deberá ser flexible y está sujeta a transformaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información.

En la Tabla 1 se plantean algunos elementos que configuran el vocabulario de la estrategia.

Término	Definición
Misión	Fin superior acorde a los valores o expectativas de las partes interesadas
Visión o intención estratégica	Estado futuro deseado: la aspiración de la organización
Meta	Afirmación general del fin
Objetivo	Cuantificación (si es posible) o afirmación más precisa de la meta
Capacidad estratégica	Recursos, actividades y procesos. Algunos serán únicos y supondrán una ventaja competitiva
Estrategias	Dirección a largo plazo
Modelo de negocio	Cómo fluye la información, el producto y el servicio entre las partes implicadas
Control	El seguimiento de las acciones emprendidas para: evaluar la eficacia de las estrategias y las acciones, modificar, según sea necesario, las estrategias y/o acciones

Tabla 1. Vocabulario de la estrategia. Fuente: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

La estrategia integra las decisiones y determina el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, involucra programas de acción y prioridades en la asignación de los recursos, selecciona los negocios y busca lograr ventajas competitivas, establece el tipo de organización (económica y humana), involucra y compromete los niveles corporativos, nivel de negocio y nivel funcional. Indica (Educación Continua On Line, S.L., 2006) que la implantación de estrategias implica institucionalizar los procesos de planeación estratégica a nivel de la organización, incluyendo niveles directivos de gestión y administración, de producción y operación; motivando la participación de actores internos y externos implicados. Para ello, se requiere crear ambientes de trabajo orientados al pensamiento estratégico. (Porter, 2002) señala que la estrategia es la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras. La estrategia no es una eficacia operativa, la eficacia empresarial consiste en realizar las actividades comparables mejor que la competencia.

Añádase a esto, que las organizaciones para alcanzar un ámbito global requieren de ÁLVAREZ R. LIMONCHI Pilar y LARA Miguel. Estrategias para las empresas en entornos globales. Revista Administración & Finanzas.2014.

más condiciones competitivas, donde los mercados internacionales han creado una serie de oportunidades para las empresas, como la captación de mayor número de clientes, la opción de realizar actividades productivas en países de baja imposición fiscal y de menor costo laboral, la posibilidad de acceder a conocimientos y metodologías específicas de otras empresas. Todo lo anterior, exige a las organizaciones generar estrategias para ubicarse en presencia global, mantener flexibilidad interna y ventajas competitivas. En la Figura 2 se plantean los tipos de estrategias en función del nivel de concreción.

plantean algunas estrategias por áreas funcionales en la empresa, su entorno e indicadores o elementos para su evaluación o medición.

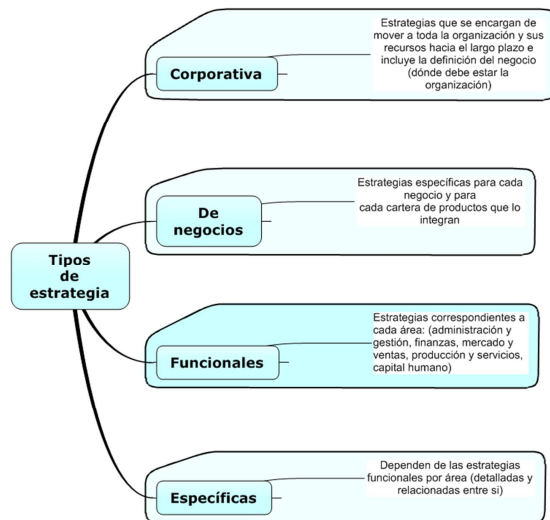


Figura 2 Tipos de estrategia

De esta manera, para el diseño de estrategias en las organizaciones se requiere – en primer lugar- identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, efectuando un diagnóstico integral, de operaciones, financiero y estratégico. En segundo lugar, se tiene que analizar qué proceso de planeación se utilizará, para el tipo de empresa.

Finalmente, se debe adoptar un método de planeación para establecer las estrategias, las políticas, acciones, metas e indicadores de medición y evaluación. En la Tabla 2, se

Áreas funcionales	Entorno	Estrategias	Indicadores o elementos de evaluación
Administración y gestión	Políticas de gobierno, fenómenos económicos, competencia, sistema financiero, clientes, proveedores e inversionistas	Maximización del valor empresarial, consolidación en el mercado, desarrollo integral de talento humano, optimización de los recursos, innovación de productos y procesos	Retorno de la inversión, creación de valor, márgenes de utilidad, dividendos, consolidación comercial, nuevos negocios, empleo efectivo del capital intelectual
Finanzas	Marco legal interno y externo, mercado de capitales, fuentes de financiamiento, administración integral de riesgos, estrategias y políticas	Autonomía financiera, mejora en la estructura de costos, aprovechamiento de los activos, liquidez, estructura financiera, apalancamiento, rendimientos de la inversión	Estados financieros, punto de equilibrio, optimización de recursos, capital de trabajo, riesgos empresariales, cuentas por cobrar, costos de capital, niveles de utilidad
Producción y servicios	Tecnología, infraestructura, capital humano	Sistematización de procesos, capacitación permanente, distribución funcional de la planta, planeación de inventarios, actualización tecnológica, control de costos	Cobertura de costos de mano de obra, valor agregado a la investigación y desarrollo, valor agregado a los costos de producción y operación, rotación de inventarios, tecnología, índice de productividad
Capital Humano	Competencias profesionales, procesos administrativos, sindicatos, aspectos sociales y culturales, legislación laboral, actividad empresarial	Mejora de clima organizacional, prestaciones y servicios, capacitación continua, escalas salariales (tabulador), desarrollo de competencias	Indicadores de eficacia y eficiencia, programas de capacitación, índice de rotación, estímulo de creatividad e innovación, calidad en el servicio, estabilidad laboral
Sistemas	Optimización de procesos, incremento en la productividad, tecnologías de información e infraestructura	Mejora en la calidad del producto y servicio, inversión en tecnología, información oportuna, innovación en los procesos	Bases de datos, infraestructura, sistemas de información, servicio oportuno y calidad de la información para toma de decisiones
Merchandotecnia y ventas	Clientes, mercado, distribución, logística, competencia, marcas y patentes	Investigación de mercados, análisis de la competencia, análisis del cliente y producto, desarrollo de marcas y patentes	Valor de los gastos de publicidad y promoción, satisfacción del cliente, planes de negocio, valoración de los intangibles, políticas de precios

Tabla 2. Estrategias por áreas funcionales en la empresa. Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico en las organizaciones

El método de diagnóstico según (Valdez, 2010) es “una herramienta que permite, a través del autodiagnóstico, determinar las fuerzas y debilidades de una empresa en su ámbito financiero y operativo, identificando las causas y efectos que generan sus limitaciones, para estar en posibilidad de realizar las acciones necesarias para su solución”.

Por otra parte, (Rebollo, 2005) menciona que la empresa se divide por sistemas, tales como sistema de dirección, sistema tecnológico, sistemas de finanzas, sistema de personal, sistema de adquisiciones, sistema de prevención

de riesgo, sistema de producción y mantenimiento, sistema comercial, sistema del entorno organizacional y sistema de contabilidad. Define al diagnóstico como “la práctica para analizar y concluir si en cada uno de tales sistemas se realizan acciones que le son propias, y en qué medida apoyan, impiden o limitan al resto en su desempeño, en función de los objetivos generales de la empresa y de las metas de cada sistema”. Generalmente, la gerencia financiera realiza diagnóstico de los resultados por un periodo determinado y por ciertos indicadores (liquidez, endeudamiento), pero éste siempre será restringido.

Por ello se requiere un diagnóstico con una cobertura más amplia, que proporcione elementos para valorar las causas internas y externas, que impiden el cumplimiento de la planeación, señala (Ortiz, 2005). En la Figura 3, se integran elementos que sirven para la gestión financiera en las organizaciones, uno de los elementos esenciales es la práctica del diagnóstico. Existen metodologías de diagnóstico integral, diagnóstico financiero y herramientas de análisis de problemas e identificación de procesos.

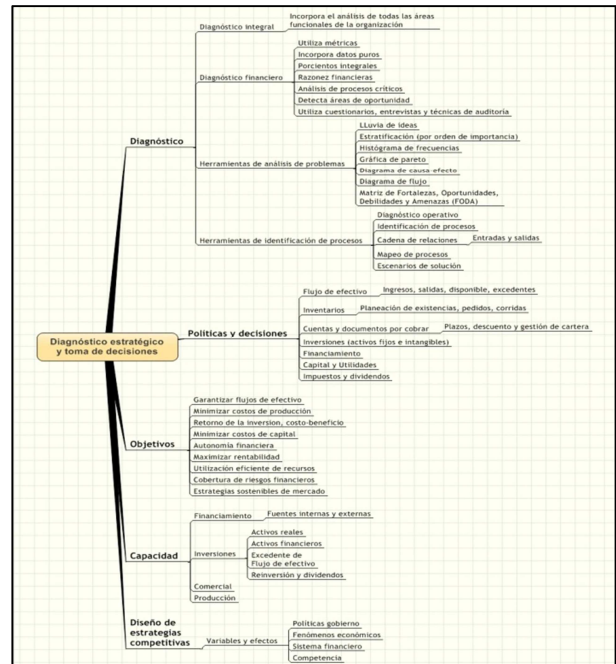


Figura 3 Diagnóstico estratégico y toma de decisiones.

Planeación financiera y estratégica

Las organizaciones evolucionan en su gestión empresarial adoptando un método de planeación, que impulse de manera sinérgica el logro de los objetivos estratégicos que son la razón de ser (misión) y seguimiento de la visión, alineando así la planeación financiera (corto plazo) y la planeación estratégica (largo plazo). Según (Castañeda, 2011) la planeación financiera es importante en la administración y dirección de las empresas, los cambios provocados por la globalización, han obligado a las organizaciones a ser más creativas e innovadoras en sus procesos; ejecutar tan solo una planeación financiera, ya no es suficiente para competir en el mercado.

Plantea (Weston, 2006) que la planeación

financiera implica la elaboración de proyecciones de ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones. La planeación financiera es importante para el manejo óptimo de los recursos a corto plazo, sin embargo, no es suficiente si no va alineada con la visión y la estrategia de la empresa. Para que la empresa pueda lograr sus metas a corto y largo plazo debe alinear de alguna forma esa planeación financiera con su planeación estratégica, midiendo el desempeño con métricas factibles, medibles y alcanzables que contribuirán para alcanzar la visión (Bierman , 1996). Para el proceso de planeación estratégica-financiera se requieren de lo siguiente:

1. Diagnóstico para identificar problemas y oportunidades
2. Establecimiento de objetivos y metas
3. Procedimiento para encontrar posibles soluciones
4. Selección de la mejor estrategia de solución
5. Sistema de control para evaluación y retroalimentación de los resultados

En la Figura 4 se plantea el proceso de la planeación financiera, se estructura mediante el enfoque sistémico, donde existen entradas (insumos para la planeación), proceso (entorno, métodos y modelos) y salidas (resultados de la planeación).

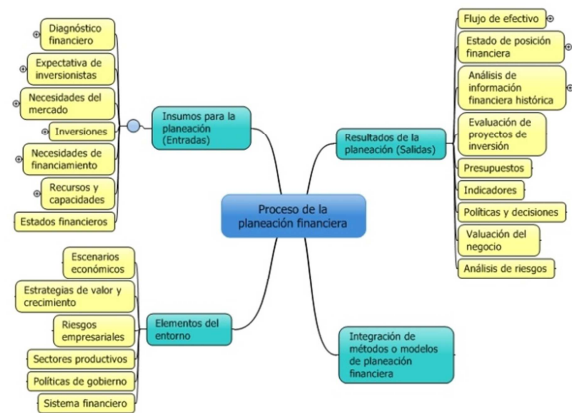


Figura 4 Proceso de la planeación financiera.

La planeación estratégica es un proceso en el cual se precisan de manera sistemática los lineamientos estratégicos de la organización, se diseña en guías detalladas para seguir acciones y se asignan los recursos; la planeación se formaliza en un documento. Dicha planeación considera la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno y trata de anticipar lo que la competencia, en su caso, pueda realizar. Asimismo, las fortalezas y debilidades se identifican considerando las oportunidades y amenazas. A través de la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización se pueden formular las estrategias.

En la Figura 5 se muestra una metodología de planeación estratégica aplicada a la empresa.

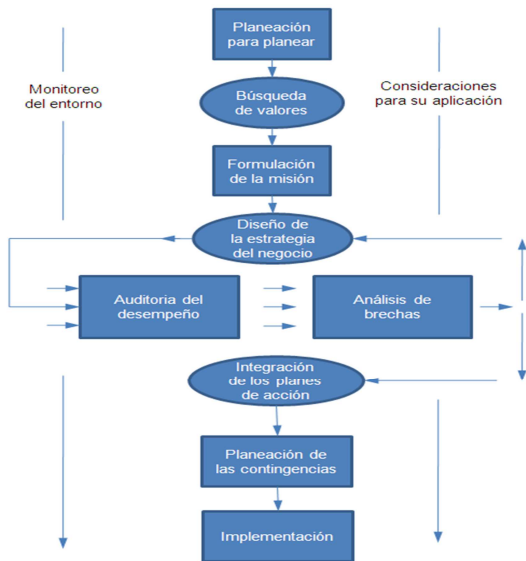


Figura 5 Modelo de planeación estratégica.
Fuente: (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2001)

La planeación se debe realizar antes de tomar cualquier decisión; la búsqueda de valores, constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación; la formulación de la misión implica, desarrollar un enunciado claro para definir el propósito de la empresa; el diseño de la estrategia del negocio, mediante la conceptualización de una serie de escenarios futuros específicos, identificar los pasos necesarios para lograrlos, y señalando los responsables de dichos pasos; la auditoría del desempeño, es el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado; el análisis de las brechas, es una comparación de los datos generados durante la auditoría de desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico; la integración de los planes de acción.

Cada plan constituido debe verificarse frente a la búsqueda de valores organizacionales y la formulación de la misión,

para establecer si las acciones y direcciones propuestas son consistentes con lo que la organización ha manifestado que desea ser; la planeación de contingencias, en este paso se deben identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables; implementación, esta última etapa implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior, más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En un modelo de planeación estratégica utilizando el CMI, se establecen tres pasos con diferentes etapas como se muestra en la Figura 6.

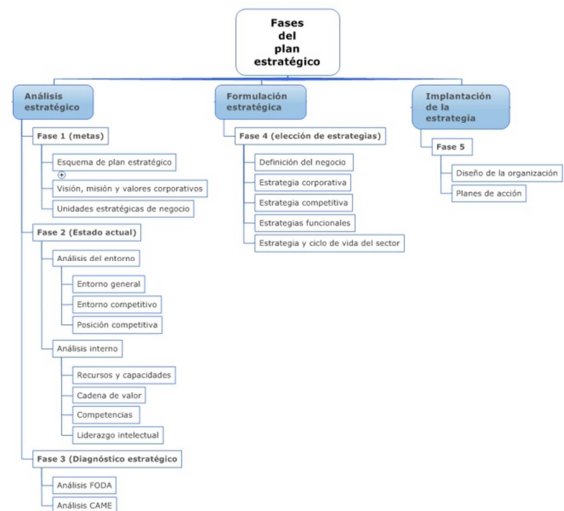


Figura 6 Fases del plan estratégico.

El análisis estratégico consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias.

Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que integra los propósitos y los objetivos de la organización y un diagnóstico del entorno. El entorno general, que consta de los segmentos políticos,

económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con gran impacto potencial dramático de la empresa.

El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa. Para analizar el entorno se utilizan técnicas como el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental (PESTEL) y el análisis PEST que toma en cuenta cuatro factores externos clave para el desempeño de la organización como son: el político, económico, social y tecnológico. El análisis PESTEL (por sus siglas en inglés Political, Economical, Social, Technological, Environmental and Legal) es un instrumento de planeación estratégica, que se utiliza para determinar las oportunidades y riesgos de la expansión global. Dicho análisis proporciona un marco sólido utilizado por las corporaciones globales y multinacionales para establecer el escenario para desarrollar tácticas específicas para mitigar los riesgos involucrados en la ejecución de su visión en ambientes poco familiares. El análisis PEST consiste en los cuatro entornos antes mencionados y los factores que subyacen a éstos, tanto el impacto para la empresa (positivo o negativo) y la descripción del análisis de cada factor identificando las oportunidades y amenazas que correspondan.

Es una exploración del entorno en el que una organización existe y una herramienta útil para la comprensión de los factores.

Se puede utilizar para evaluar el crecimiento del mercado o disminución, así como la posición, potencial y dirección de una empresa. Los factores políticos, incluyen las regulaciones gubernamentales, tales como el empleo, comercio, criterios ambientales y política fiscal. Los factores económicos, son los

ISSN 2410-342X

ECORFAN® Todos los derechos reservados

relativos al crecimiento económico, las tasas de interés, la inflación y el tipo de cambio. Los factores sociales, tienen relación sobre las necesidades del consumidor y el mercado potencial. Los factores tecnológicos, se refieren a la inversión tecnológica y en innovación.

Los factores PEST se pueden clasificar como oportunidades o amenazas en un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), por lo que es necesario realizarlo antes. Adicionalmente se realiza un análisis interno, para identificar tanto las fortalezas como las debilidades y la valoración de activos intangibles de la empresa.

La implantación estratégica, requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la organización haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades internas, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados; es de relevancia, conseguir un control eficaz de la estrategia, establecer diseños eficaces, crear una organización coherente y ética y fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.

Afirma (Porter, 2002) que la estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado y la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo.

En la mayoría de los casos el verdadero problema no es la estrategia sino la mala ejecución. Lo que determina el éxito o fracaso de un plan estratégico depende más de la forma y medios que se utilicen para su implementación, asegurándose que ésta propicie una ventaja competitiva, convirtiéndose en una estrategia adaptable al

medio externo y a los cambios repentinos que llegasen a ocurrir.

El concepto de CMI, fue creado por Robert S. Kaplan (Universidad de Harvard) y David P. Norton (Nolan Norton Institute) que ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar la empresa moderna. La razón no es otra que su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles. El CMI es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y largo plazo. Es una técnica de gestión y planificación, y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía.

Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento, como se muestra en la Figura 7.

El CMI integra una serie de elementos importantes que forman un panel de control para poder diseñar, definir, gestionar e implementar la estrategia de manera exitosa en la empresa, estos elementos según (Martínez & Milla, 2005) son mapas estratégicos, perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores (de procesos, de entrada y de salida), metas, responsables y proyectos estratégicos. Cabe mencionar, que las cuatro perspectivas del CMI son la base del desarrollo del mapa estratégico de la empresa en cuestión, pero éstas pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades que se presenten en el diseño de la planeación dependiendo del tipo de empresa y sobre todo de la estrategia definida. Las cuatro perspectivas como se expone en la Tabla siguiente:

Figura 7 El CMI como un marco estratégico.



Perspectiva financiera	Los objetivos financieros son: aumentar el valor para el accionista, incrementar el flujo de efectivo, incrementar la rentabilidad, aumentar los ingresos y reducir el financiamiento externo.
Perspectiva del cliente	Esta perspectiva lleva la orientación hacia el mercado de la estrategia y contiene dos puntos de vista: el del cliente, es decir, la cuestión sobre cómo debe ver el cliente la empresa; y el de la empresa, la cuestión sobre qué clientes se desean conseguir.
Perspectiva de procesos internos	Para satisfacer a los clientes y accionistas, se deben cumplir los objetivos de procesos como: incrementar la eficiencia en el proceso de comercialización, eliminar un diseño excesivo, incrementar la flexibilidad de los procesos, acortar los tiempos de desarrollo, crear la oferta con mayor rapidez, mejorar la cooperación con proveedores y reducir los gastos generales.
Perspectiva de formación y crecimiento	En esta perspectiva se trata de aunar objetivos tendientes al desarrollo de las habilidades de los empleados, el acceso a la información donde se necesita y la consecución de una estructura organizativa adecuada para el cumplimiento de la estrategia.

Tabla 3. Perspectivas del CMI. Fuente: (Martínez & Milla, 2005)

Resultados

ÁLVAREZ R. LIMONCHI Pilar y LARA Miguel. Estrategias para las empresas en entornos globales. Revista Administración & Finanzas.2014.

Artículo

El trabajo ha sido desarrollado en una empresa industrial (caso de estudio), aplicando un modelo de planeación estratégica utilizando el CMI. A continuación, se exponen los resultados donde se integra el análisis FODA comparado con el método CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).

Después de aplicar el cuestionario respectivo al director general de la empresa, el diagnóstico muestra un cumplimiento ponderado final de 22.7%, siendo un resultado muy bajo debido a que la empresa actualmente no cuenta con procesos operativos estables, documentados y controlados, así como una metodología o proceso de planeación financiera-estratégica.

A continuación, se expone el análisis financiero de la organización.

Diagnóstico estratégico FODA / CAME	Factores internos		
	Fortalezas	Debilidades	
	<ul style="list-style-type: none"> Propiedad de la patente Personal comprometido Bajo nivel de deudas a corto y largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia del sector alta Poco financiamiento de capital Dificultades de distribución 	
Factores externos	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> Crecimiento del sector Abaratamiento de los tipos de interés 	Estrategias ofensivas (O.F) *Se usan las fuerzas para aprovechar las oportunidades. <ul style="list-style-type: none"> Aumentar la capacitación profesional de los recursos humanos. 	Estrategias de reorientación (O.D) *Se superan las debilidades aprovechando las oportunidades. <ul style="list-style-type: none"> Alianzas con competidores en sectores parciales frente a terceros competidores, considerando la posibilidad de creación de una nueva empresa.
	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de la competencia. Los envases que utiliza no son totalmente biodegradables. 	Estrategias defensivas (A.F) *Se evitan las amenazas con las fuerzas. <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un departamento de investigación de reciclaje. 	Estrategias de supervivencia (A.D) *Se busca reducir las debilidades y ceder las amenazas. <ul style="list-style-type: none"> Creación de una alianza con una empresa que disponga de una estructura de distribución, con participación de rendimientos equitativo

Se realizó un diagnóstico para efectos de revisar la situación actual de la organización y cuantificar el porcentaje de cumplimiento tiene respecto a siete etapas de planeación y gestión estratégica del desempeño, pudiendo obtener una calificación de 0% hasta 100% de acuerdo a su cumplimiento y el resultado de las ponderaciones de cada etapa.

Diagnóstico situacional de planeación estratégica y gestión del desempeño Cerámica de Cuernavaca S.A. de C.V.

Etapas	Puntos a evaluar	Peso específico	Cumplimiento	Cumplimiento ponderado final	SI	+o-	NO	N/A
1	Reflexión organizacional estratégica	15%	38%	5.7%	1	1	2	0
2	Análisis ambiental (Externo e interno)	10%	25%	2.5%	1	1	4	0
3	Diagnóstico estratégico	10%	25%	2.5%	0	1	1	0
4	Planeación financiera	20%	17%	3.4%	0	1	2	0
5	Arquitectura de la estrategia	25%	25%	6.3%	0	3	3	1
6	Implementación	10%	13%	1.3%	0	1	2	0
7	Control y feedback	10%	13%	1.3%	0	1	2	0
TOTAL				100%	2	9	16	1

ANÁLISIS FINANCIERO			
Cerámica de Cuernavaca S.A. de C.V.			
RAZONES DE LIQUIDEZ			
SOLVENCIA	Total activo	\$ 1,681,495	13.3%
	Total pasivo	\$ 126,246	
CAPITAL DE TRABAJO	Activo circulante	\$ 188,100	61.86%
	Pasivo circulante	\$ 126,246	
LIQUIDEZ	Activo circulante	\$ 188,100	1.5%
	Pasivo circulante	\$ 126,246	
PRUBA ORILÁCIDO	Activo circulante - Inventarios	\$ 95,694	0.8%
	Pasivo circulante	\$ 126,246	
RAZONES DE EFICIENCIA OPERATIVA			
DÍAS DE INVENTARIO	360	360	25.1%
	(Costo de ventas / Inventarios)	18.74	
PLAZO MEDIO DE COBRO A CLIENTES	360	360	10.1%
	(Ventas netas / Clientes)	35.6	
PLAZO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES	360	360	11.3%
	(Costo de ventas / Proveedores)	746.1	
RAZONES DE RENTABILIDAD			
MARGEN NETO DE UTILIDAD	Utilidad neta	\$ 333,363	12.1%
	Ventas netas	\$ 2,759,256	
RENDIMIENTOS SOBRE ACTIVOS (ROA)	Utilidad neta	\$ 333,363	19.8%
	Total activo	\$ 1,681,495	
RENDIMIENTOS SOBRE CAPITAL (ROE)	Utilidad neta	\$ 333,363	22.0%
	Capital contable	\$ 1,555,249	
RAZONES DE COBERTURA			
ENDEUDAMIENTO	Total pasivo	\$ 126,246	7.5%
	Total activo	\$ 1,681,495	
APALANCAMIENTO	Total pasivo	\$ 126,246	8%
	Capital contable	\$ 1,555,249	
CAPITAL SOBRE ACTIVO TOTAL	Capital contable	\$ 1,555,249	92%
	Total activo	\$ 1,681,495	

MODELO DUPONT			
MARGEN DE UTILIDAD NETA	Utilidad neta	\$ 333,363	12.1%
	Ventas netas	\$ 2,759,256	
ROTACIÓN DE ACTIVOS	Ventas netas	\$ 2,759,256	1.64
	Total activo	\$ 1,681,495	
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN, En Inglés Return On Investment (ROI)	MARGEN DE UTILIDAD NETA X ROTACIÓN DE ACTIVOS	12.1% x 1.64	19.8%

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO (ANUAL)			
PUNTO DE EQUILIBRIO	Costos fijos + depreciación	\$ 89,533	\$ 1,704,788
	1 - (Costos variables / Ventas netas)	0.630	

COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL - En inglés Weighted Average Cost of Capital (WACC)			
WACC	$k_d \times (1 - T) \times \frac{D}{D+E+P} + k_e \times \frac{E}{D+E+P} + k_p \times \frac{P}{D+E+P}$	0.058	5.8%
	Tasa Fiscal = 30%	Costo de deuda = 5%	
Concepto	Monto de financiamiento	Costo	Ponderación
Deuda	\$ 112,000	3.5%	8%
Acciones comunes	\$ 1,151,886	6.0%	80%
Utilidades retenidas	\$ 70,000	6.0%	5%
Total	\$ 1,333,886		100%

VALOR ECONÓMICO AGREGADO - En inglés, Economic Value Added (EVA)			
EVA	NOPAT (Utilidad Neta del Ejercicio) - (Capital neto empleado X WACC)	\$ 333,362.97	\$ 90,050.28

También, se incorpora la proyección financiera de la empresa.

PROYECCIÓN FINANCIERA						
Cerámica de Cuernavaca S.A. de C.V.						
Proyección a 5 años						
Cifras en pesos nominales						
% Crecimiento	Año base 2012	20%	15%	20%	20%	15%
	Año 1 2013	Año 2 2014	Año 3 2015	Año 4 2016	Año 5 2017	
VENTAS	\$ 2,759,255.82	\$ 3,305,181.40	\$ 3,490,438.83	\$ 4,138,550.33	\$ 4,607,405.37	\$ 5,238,516.17
Costo de Ventas	\$ 1,719,138.00	\$ 2,106,100.80	\$ 2,108,876.27	\$ 2,420,051.12	\$ 2,691,956.68	\$ 3,325,760.18
Utilidad Bruta	\$ 1,040,117.82	\$ 1,199,080.60	\$ 1,381,562.56	\$ 1,718,499.21	\$ 1,915,448.69	\$ 1,912,756.00
Gastos de Ventas	\$ 143,736.00	\$ 138,109.00	\$ 133,826.04	\$ 238,191.25	\$ 240,000.37	\$ 276,011.93
Gastos Administrativos	\$ 330,420.00	\$ 334,642.00	\$ 338,481.30	\$ 463,273.96	\$ 502,796.32	\$ 564,644.61
Gastos Generales	\$ 300,744.00	\$ 330,818.40	\$ 380,441.36	\$ 456,529.39	\$ 502,382.33	\$ 577,909.68
Depreciación	\$ 76,206.00	\$ 92,128.50	\$ 98,061.83	\$ 107,123.51	\$ 95,218.13	\$ 85,311.32
Utilidad de Operación	\$ 479,232.82	\$ 515,951.32	\$ 600,759.02	\$ 702,379.01	\$ 767,242.54	\$ 896,676.46
(EBIT - Utilidad antes de intereses e Imp.)						
Impuestos empresariales (estimado) 30% Tasa	\$ 142,869.85	\$ 154,805.93	\$ 180,231.61	\$ 210,383.13	\$ 248,172.76	\$ 262,703.54
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO (NOPAT)	\$ 336,362.97	\$ 361,145.39	\$ 420,527.41	\$ 491,995.88	\$ 519,069.78	\$ 633,972.92
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 298,997.97	\$ 439,076.67	\$ 518,607.24	\$ 639,277.46	\$ 674,287.93	\$ 768,236.23

Se integran las iniciativas y proyectos estratégicos.

Iniciativas y proyectos estratégicos								
Cerámica de Cuernavaca S.A. de C.V.								
No.	Iniciativas y proyectos estratégicos	Responsable	Area	Ene '13	Ene '14	Ene '15	Ene '16	Ene '17
1	Renovación de medio de transporte para distribución	Director general	Logística					
2	Nuevo sistema de vaciado	Director general	Manufactura					
3	Ampliación de la nave industrial	Director general	Manufactura					
4	Inversión en promoción y mercadotecnia	Director general	Mercadotecnia					
5	Incorporar en nuevos mercados	Director general	Ventas					

Se diseña la matriz de ponderación y priorización de proyectos.

Matriz de ponderación y priorización de proyectos											
Cerámica de Cuernavaca S.A. de C.V.											
Criterio	Peso	Ampliación de nave industrial		Nuevo sistema de vaciado		Renovación del medio de transporte para distribución		Inversión en promoción y mercadotecnia		Incorporar en nuevos mercados	
		Calif.	Calif. Pond.	Calif.	Calif. Pond.	Calif.	Calif. Pond.	Calif.	Calif. Pond.	Calif.	Calif. Pond.
Retorno de la inversión	30%	8	2.4	9	2.7	8	2.4	5	1.5	5	1.5
Alineación con la estrategia	25%	10	2.5	9	2.25	8	2	7	1.75	6	1.5
Costo total	18%	7	1.26	8	1.44	10	1.8	9	1.62	8	1.44
Recursos necesarios	12%	7	0.84	5	0.6	10	1.2	8	0.96	8	0.96
Tiempo necesario	10%	8	0.8	9	0.9	10	1	9	0.9	9	0.9
Dependencia	5%	8	0.4	8	0.4	9	0.45	8	0.4	8	0.4
		1	8.20	8	8.29	8	8.85	7	7.19	8	6.70

*La calificación se asigna en escala del 1 al 10 (el total de la calificación no necesariamente tiene que sumar 10, ya que son criterios independientes)

Finalmente se integra el CMI, donde se plantean los objetivos estratégicos de acuerdo a cada perspectiva (área de resultado clave) junto con los indicadores clave de desempeño.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)								
Cerámica de Cuernavaca S.A. de C.V.								
ABC's (Áreas de Resultado Clave) PERSPECTIVAS	Objetivos estratégicos	KPI's (Indicadores clave de desempeño)	Enero '13		Enero '14		Enero '15	
			Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado
Financiera	Aumentar el EVA	Volumen de ventas	\$ 3,036,000	\$ 3,491,000	\$ 4,188,000			
		Utilidad neta	\$ 361,000	\$ 421,000	\$ 512,000			
	Margen de utilidad	13%	15%	19%				
Incrementar la estabilidad	Gastos generales	\$ 300,000	\$ 290,000	\$ 280,000				
Cliente	Incrementar la satisfacción del cliente	% de entregas a tiempo	60%	70%	80%			
	Aumentar la cuota de mercado	No. de Clientes	65	77	89			
Procesos internos	Sistematizar la innovación	Nuevos modelos de productos	80	100	140			
	Eficiencia del sistema de producción	% de piezas	12%	10%	8%			
	Piezas producidas por día	55	75	100				
Formación y crecimiento	Implementar un sistema de inteligencia de negocios	% de inversión en tecnologías de información	3%	4%	5%			
	Formalizar la capacitación a empleados	Cursos impartidos al personal	12	15	18			

Discusión

En términos generales del análisis financiero, la empresa cuenta con buena liquidez aunque no tanto en eficiencia operativa, ya que es necesario poder financiarse más con proveedores o en su defecto cobrar a los clientes en menos días de los mostrados en el indicador de plazo de cobro a clientes. La empresa muestra muy buena rentabilidad reflejada en el Return On Investment (ROI) calculado, debido al poco financiamiento que ha utilizado hasta el momento. Sin embargo, para poder crecer será necesario invertir en proyectos estratégicos aprovechando el margen de riesgo que aún tiene la empresa en cuanto a apalancamiento se refiere.

El punto de equilibrio tiene holgura para poder seguir obteniendo utilidades y arriesgarse a nuevos negocios ya que también el Weighted Average Cost of Capital (WACC) arroja un resultado bajo, lo cual beneficia directamente al negocio debido a que éste repercute en el Economic Value Added (EVA) de la empresa, cuyo resultado puede ser mejorado. Cabe ÁLVAREZ R. LIMONCHI Pilar y LARA Miguel. Estrategias para las empresas en entornos globales. Revista Administración & Finanzas.2014.

señalar, que la proyección financiera de la empresa se realizó tomando como base el estado de resultados mensual proyectado a un año y este a su vez proyectado a tres años. Los crecimientos fueron estimados de acuerdo al impacto de cada uno de los proyectos estratégicos establecidos en la planeación estratégica de la empresa. El CMI diseñado para la organización fue proyectado con metas a tres años en paralelo a la proyección financiera y la planeación estratégica de manera que se determinaron metas para cada año con un incremento que va de acuerdo a la estrategia definida para el negocio. Se acordaron iniciativas estratégicas que apoyarán la estrategia de crecimiento y rentabilidad que pretende llevar a cabo la empresa.

Se analizaron los recursos de la empresa, así como sus procesos y ventas actuales; de acuerdo a la demanda que tiene el negocio con los siguientes proyectos: renovación del medio de transporte para distribución, nuevo sistema de vaciado, ampliación de la nave industrial, inversión de promoción y mercadotecnia e incursionar en nuevos mercados. Una vez listados los proyectos estratégicos de la empresa, se fijaron seis criterios de valoración a los cuales se les asignó un % de peso de importancia según la estrategia del negocio. Los criterios se estipularon de la siguiente manera:

- Retorno de la inversión	30%
- Alineación con la estratégica	25%
- Costo total	18%
- Recursos necesarios	12%
- Tiempo necesario	10%
- Dependencia	5%

Finalmente, una vez que se han analizado, definido y ejecutado las estrategias de la organización, se revisa el comportamiento de la implementación, examinando si los efectos son positivos para seguir la misma línea o si son negativos replantear la estratégica para la implementación. Este trabajo pretende mostrar

ISSN 2410-342X

ECORFAN® Todos los derechos reservados

en un caso de estudio una metodología de diagnóstico, la estructuración de un plan estratégico-financiero, plasmando las estrategias de negocio y acciones a seguir en la organización

Agradecimientos

Los autores agradecen a las autoridades de la Universidad Politécnica de Tlaxcala y a la academia del programa de ingeniería financiera por su invitación al primer de Congreso Nacional de Economía y Finanzas 2013.

Referencias

- Bierman , H. (1996). Planeación financiera estratégica. México D.F.: Continental.
- Brealey, R., & Myers, S. (1994). Fundamentos de financiación empresarial. México: Mc Graw Hill.
- Castañeda, F. (2011). HIPBUM: Creando una empresa altamente exitosa. México, D.F.: Centro de desarrollo.
- Diplomado. (2011). Harvard Mentor Plus on line. México.
- Educación Continua On Line, S.L. (31 de Diciembre de 2006). ECOL Educación continua on line . Recuperado el 31 de Octubre de 2013, de ECOL Educación continua on line : <http://www.ecol.edu.es/>
- Francés, A. (2006). Estrategias y planes para la empresa. México D.F.: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (2001). Planeación estratégica aplicada. Bogotá: Mc Graw Hill.
- ÁLVAREZ R. LIMONCHI Pilar y LARA Miguel. Estrategias para las empresas en entornos globales. Revista Administracion & Finanzas.2014.

Haime, L. (2004). Planeación financiera en la empresa moderna. México D.F.: ISEF.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Madrid España: Pearson Educación S.A.

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). El cuadro de mando integral. Madrid: Gestión 2000.

Martínez, D., & Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Díaz de Santos.

McRobert, A., & Hoffman, R. (1997). Corporate Collapse: An early warning system for lenders, investors and supplier. Roseville NSW: McGraw Hill Australia.

Mosqueda, R. (2008). Indicadores del Fracaso en las Empresas Mexicanas. México: Instituto

Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). Aplicación práctica del cuadro de mando integral. Madrid: Gestión 2000.

Ortiz, A. (2005). Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico. Bogotá: McGraw Hill.
Porter, M. (2002). Estrategia competitiva. Madrid: Deusto.

Rebollo, J. (2005). Diagnóstico de operaciones de las PyMES. México, D.F.: Trillas.

Valdez, S. (2010). Diagnóstico en la empresa. México, D.F.: Trillas.

Weston, T. (2006). Fundamentos de administración financiera. La Habana: Félix Varela.