

REFLEXIONES SOBRE LA PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA (PROPUESTA METODOLÓGICA)

Eduardo Ruiz Anzola*

INTRODUCCIÓN

Desde la década de los años sesentas (60's) en los países desarrollados se inició la era de la Administración de Organizaciones con el apoyo de la Planeación Estratégica. Los profesores Igor Ansoff,¹ Kenneth Andrews,² Alfred Chandler³ y otros, propusieron, en esas épocas, reasignarle a la tradicional función de planeación el papel de guiar el proceso de toma de decisiones en los niveles superiores de la empresa. Igualmente, recomendaron que dicha planeación se realizara dentro de un horizonte de tiempo superior a un año y que se cobijara dentro del proceso de planear a toda la organización y no, como hasta la fecha, a una parte de ella.

El principio de la década de los años ochentas (80's), marcó un período de muchas críticas para este nuevo enfoque de la Administración. La inapropiada utilización de la Planeación Estratégica generó, en algunas de las empresas que la emplearon, resultados desalentadores. Se encontró

* Profesor de Finanzas. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Santiago de Cali.

¹ Igor Ansoff. *Corporate Strategy, An analytic approach to Business Policy for Growth and expansion*. McGraw Hill, New York, 1965

² Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*. R. Irwin, 1980

³ Alfred Chandler. *Strategy and Structure, Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MIT, Press, 1962

crisis de comunicación entre las diferentes áreas funcionales, rupturas en los grupos de trabajo de directivos y, en general, aparecieron más dificultades que beneficios, esperados por el uso de la Planeación Estratégica. Uno de los grandes críticos ha sido Henry Mintzberg,⁴ quien considera que no es suficiente con un plan estratégico cuando la empresa se mueve en un ambiente de amplia turbulencia en el cual el análisis de los entornos debe realizarse de manera permanente para evitar la desactualización en los diagnósticos.

Ante el caudal de críticas, se acordó como medida de ajuste, el realizar la elaboración de los planes estratégicos sin la enorme participación de los asesores externos, también llamados "pseudo" expertos en estrategia y planeación y, en lugar de ellos, sí contar con mas y mayor participación de quienes en el futuro tendrían la tarea de llevar los planes a la práctica, es decir, con la gente de dentro de la empresa y con los representantes de todas las áreas funcionales de la organización. Se invitó, para el efecto, a contribuir con la formulación y el establecimiento de los planes a todas las áreas funcionales de la empresa. Se fundamentó este cambio en modificaciones en la metodología de trabajo. Se partió del entendimiento de que el lograr el cumplimiento de los objetivos del plan sería posible siempre y cuando se lograra un apoyo colectivo y sincero de los encargados de dirigir la empresa en sus diferentes funciones.

VISIÓN Y COMENTARIOS SOBRE EL PLANEAR EN COLOMBIA

A Colombia, la Planeación Estratégica llegó 20 años después, es decir, con la llegada de la década de los años ochentas (80's). Las empresas de tamaño grande fueron las primeras en adoptar el análisis estratégico y la planeación estratégica, tanto por dentro como por fuera de las entidades. Las principales textileras de Medellín, el Grupo Bavaria, Carvajal y Cia. y algunas entidades del sector financiero se recuerdan como los primeros en presentar a sus niveles directivos los primeros esbozos de planes estratégicos.

⁴ Henry Mintzberg, *El proceso estratégico*. Prentice Hall, Méjico, 1993.

Se vive, aún (en 1997) en algunas empresas colombianas, no obstante, que han transcurrido más de 18 años del inicio de la práctica de la planeación, la época de la mala aplicación de la planeación y de los malos resultados de los planes.

Se planea mal por varios motivos, entre los cuales cabe mencionar: los errores en la aplicación del método; la deficiente calidad y la poca vigencia de la información empleada; la forma de análisis de la información disponible; la equivocada toma de decisiones o la falta de decisiones oportunas. Por algunos de estos motivos, y de otros específicos, los planes pueden fracasar.

Si los planes fracasan no es porque la técnica sea mala u obsoleta, sino porque se confunde el planear estratégicamente con tener un plan en sí mismo, es decir, los planes fracasan cuando se olvida que la planeación es realmente un medio más para lograr algo, bien sea, los objetivos, la misión o la llamada visión de la organización.

En algunos casos se planea bien, pero se sigue gerenciando conforme a la tradición y los planes no se ejecutan de acuerdo con lo previsto, y finalmente, algunas de las decisiones no coinciden con el plan trazado. La administración de las empresas no emplea el plan y se sigue decidiendo con sus criterios empíricos tradicionales

La experiencia acumulada desde 1983 por el autor, al participar en la realización de más de 320 planes financieros estratégicos, en empresas principalmente de tamaño mediano, grande y pequeña-mediana, de las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Popayán, Pasto y otras del departamento del Valle del Cauca, como funcionario del grupo Bavaria y, luego, dentro de la cátedra de Planeación Financiera Estratégica, ejercida dentro de la Especialización en Finanzas de la Universidad del Valle, permite mencionar que la cultura de: "planear y actuar conforme a un plan" no es una constante en un buen grupo de las medianas, grandes y pequeñas-medianas empresas colombianas, radicadas en el centro y en el suroccidente del país.

Se ha encontrado que las denominadas empresas PYMES (pequeñas y medianas) eventualmente planean. En caso de que dichas empresas lo

hagan, generalmente se limitan a preparar sus planes con horizontes de un año o menos. Usualmente, no realizan el ejercicio de planear con un enfoque estratégico. Sus planes son principalmente de corto plazo, es decir, son planes funcionales como los planes de ventas, de personal, de producción, de mantenimiento, de sistematización. Los planes financieros realizados son básicamente los presupuestos de ingresos y egresos o sus planes financieros están constituidos por el análisis de la viabilidad en los proyectos de inversión, es decir, en la gran mayoría de empresas de tipo PYMES se realizan planes operacionales o funcionales (ejemplo, financieros o presupuestos) y no planes estratégicos.

LA PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA - PFE

La Planeación Financiera Estratégica - PFE, está enmarcada en los temas globales mencionados. La PFE es parte, y debe ser parte, del plan estratégico de la empresa y es, en sí mismo, el resultado financiero de la ejecución del plan.

A la Planeación Financiera Estratégica - PFE se le puede considerar como un fin en sí misma, pues forma parte de las políticas de la empresa y también se le puede considerar como un medio para llegar a los fines globales, amplios y estratégicos trazados por la organización sobre la cual se planea.

En la PFE se conjugan elementos de la estrategia de la empresa; elementos de las estrategias financieras; de los planes financieros; de los objetivos de empresa; de los objetivos financieros esperados y de los planes estratégicos por realizar.

LA NECESIDAD DE PLANEAR EN ÉPOCAS DE CAMBIO

Con lo anteriormente mencionado parece ilógico aceptar que algunas empresas nacionales (en el caso colombiano los ejemplos abundan) han logrado alcanzar el éxito en sus organizaciones sin haberse apoyado en un plan estratégico elaborado formalmente. De la misma manera, vale indicar, como contraste, que algunas empresas, que elaboraron formalmente el plan estratégico, no alcanzaron todo el éxito buscado.

Para alcanzar el éxito empresarial en el mundo contemporáneo, no es suficiente con preparar un plan. Además del plan se necesita contar con los recursos físicos indispensables y requeridos; disponer del capital y de los recursos financieros de todo tipo en el momento previsto e, igualmente, que el factor humano de la empresa se encuentre preparado, convencido y dispuesto a llevar a cabo las tareas de la organización. En particular, se espera que se lleven a cabo con sinceridad y entrega, las actividades que el plan propuso.

Aún con infraestructura, dinero y personas adecuadas se hace necesario que el plan que se elabore considere a la organización, dentro de un “enfoque holístico”; es decir, que considere a la empresa como un sistema abierto que recibe y entrega influencias de todos los entornos que actúan en el medio ambiente que la rodea. Un “plan holístico” que considera a la empresa por dentro y por fuera, que se preocupa por las tareas que debe desarrollar ésta en el mediano y largo plazo, principalmente, es UN PLAN ESTRATÉGICO.

Se ha mencionado que aunque el plan no asegura el éxito, sí aleja a la empresa del fracaso, lo cual es valioso y deseable.

La elaboración de un plan estratégico permite generalmente alcanzar tres fines:

- EL FIN INTEGRADOR: convoca a quienes van a ser los ejecutores del plan a las sesiones de la elaboración del mismo. Les permite enterarse de qué es la empresa y cómo funciona cada una de sus áreas
- EL FIN REAFIRMATIVO: mediante el plan, se establece el presente de la empresa y su futuro, su permanencia en el mercado y sus fines a alcanzar
- EL FIN DEFENSIVO: en esta época, fin de siglo, de economía globalizada y de alta competencia nacional e internacional, es necesario tomar con antelación las medidas que van a permitir enfrentar a los competidores actuales y a los competidores potenciales y tomar ventaja sobre ellos.

LOS TIPOS DE PLANES Y LOS PLANES FINANCIEROS

De las experiencias recopiladas al estudiar la trayectoria estratégica de las empresas colombianas, se puede indicar que éstas cambian su rumbo, su camino, o su “estrategia”, de tres maneras o procedimientos básicos:

- a) Por métodos improvisados, producto del día a día;
- b) como respuesta a lo que va ocurriendo, a lo que se presenta, y
- c) guiándose por un plan.

a) **Los métodos improvisados** corresponden a lo que comúnmente se le conoce como de “ensayo y error”. Probar a ver qué ocurre. Iniciar y corregir luego.

Si los objetivos buscados no se dan, se revisa y se cambia el plan y se sigue cambiando tratando de alcanzar lo buscado. Algunas veces no se logra el fin buscado o los competidores lo logran primero y se pierde la iniciativa y las oportunidades se dilapidan. Es la tipología de una organización que se puede llamar la *empresa aventurera*.

b) **Responder a lo que ocurre** equivale a estar preparado para atender las contingencias. A medida que se van presentando los problemas los directivos de la empresa toman sus decisiones. No se anticipa, no se pronostica, no se prepara, no se previene. Se repara, se corrige, se soluciona, se reacciona a lo ocurrido. En este esquema la empresa se caracteriza como *empresa reactiva*.

c) Las empresas que **siguen un plan** en sí, pronostican; analizan escenarios futuros; interpretan los cambios en el entorno; consideran los comportamientos de los competidores. A las empresas que emplean planes para guiar su gestión se les puede denominar como *empresas proactivas*.

Guiarse por un plan es la modalidad de menos uso en Colombia, especialmente en las mencionadas PYMES, en las cuales no es frecuente la ejecución de los diferentes tipos de planes. De las 380.000 empresas

legales, registradas en las Cámaras de Comercio del país, más de un 96%, es decir, cerca de 365.000 empresas, pertenecen al grupo de la empresas de tipo micro y de tipo PYMES. Estas empresas se caracterizan por la informalidad en su división del trabajo y en su gestión directiva y en la no planeación a largo plazo. Un reciente estudio en el cual el autor actuó como coinvestigador, elaborado por encargo de ONUDI, demostró la informalidad organizacional de empresas dedicadas a abastecer en el área de confecciones, madera y talleres de mecánica automotriz. Caracterizó a las empresas como informales en lo financiero, en lo de mercadeo y en el manejo de personal.

TIPOS DE PLANES

Los planes pueden ser de varios tipos y generalmente los planes que las empresas ejecutan son de carácter financiero o de alto contenido en recursos y en elementos de tipo financiero. Dentro de estos planes se destacan:

PRESUPUESTOS: Plan de corto plazo para pronosticar ingresos y egresos.

PROYECTOS: Inversiones de capital para programas puntuales aislados.

PLANES DE LARGO PLAZO PARA UNIDADES DE NEGOCIOS: Ejercicios de planeación efectuados para "todo un negocio" de una empresa.

PLAN ESTRATÉGICO: Considera toda la empresa en horizontes de largo plazo

LA FUNCIÓN FINANCIERA EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE EMPRESA

Se ha presentado a nivel global, una evolución en la forma como la función financiera se desarrolla en las empresas y en los papeles o roles que el área de finanzas cumple para contribuir al logro de los fines generales de la organización donde actúa. Esta evolución se ha cumplido en países desarrollados y, como se verá, en el medio colombiano se ha mantenido la tendencia histórica e, igualmente, se han perfilado los comportamientos característicos de las tareas financieras.

Se enumeran a continuación las diferentes opciones o roles que puede asumir la función financiera en una empresa.

LABORES FINANCIERAS REACTIVAS

Normalmente, en las organizaciones colombianas, la función financiera de la empresa se confunde con la función contable. Se considera equivocadamente, que la labor financiera debe centrarse en el proceso de manejo de la información incluida en todos los registros relacionados con los ingresos y los egresos de la empresa y/o con las cifras que sirven de soporte a las transacciones realizadas tanto en el área de compras, como en el área de ventas de la firma.

Algunas empresas, por lo tanto, limitan su gestión financiera a atender sus compromisos de cuentas por pagar (pasivos de corto plazo) y a cuentas por cobrar (cartera de corto plazo). Para el efecto, se designa a un tesorero que cumple funciones de cajero, para manejar esas partidas como una parte de la administración de los activos líquidos de la empresa. Se puede considerar a esas funciones contables-financieras que se realizan en algunas empresas, y a las tareas y a los procedimientos correspondientes a esas tareas, como LABORES FINANCIERAS REACTIVAS o simple administración de información recopilada en transacciones históricas o del pasado de la empresa.

En este caso, por lo tanto, la planeación financiera resultante, se reduce a preparar pronósticos de corto plazo o presupuestos de ingresos y egresos. Se estiman cuáles serán las partidas que se esperan recaudar y que saldrán de la empresa en el trimestre, en el semestre o en el año siguiente. La función financiera, en este caso, aporta pocas guías para toma de decisiones de importancia, aunque, sin embargo, principalmente contribuye con incrementos en los gastos administrativos y en costos a la empresa. En el área financiera sus tareas son más de acopio de información, de control del desempeño interno, de auditoría y de trámite de documentos e informes. En síntesis, no agrega valor y sí agrega costos.

LABORES FINANCIERAS PROACTIVAS

Unas pocas empresas consideran a la función financiera como una actividad que puede “generar valor” o, por lo menos, que puede “evitar sobrecostos financieros a la empresa”. Subordinan las labores financieras al plan general estratégico de la empresa. La función financiera, apoya, refuerza y realza al plan estratégico de la empresa.

Estas empresas le dan al área financiera tareas adicionales a las ya mencionadas, entre las cuales se destacan:

- La administración integral del capital de trabajo;
- la decisión sobre la conformación de la relación deuda/patrimonio;
- la optimización de la estructura de pasivos de corto y de largo plazo;
- la evaluación de las inversiones a largo plazo;
- las decisiones sobre la adquisición de activos fijos;
- la gestión de lo que se denomina “proyectos de inversión”;
- el manejo del portafolio de inversiones de corto plazo,
- la adquisición de bonos; o
- la inversión en otras empresas.

Las empresas que consideran a la función financiera como una actividad que gestiona el buen uso de los recursos de capital, mediante adecuadas decisiones sobre en qué invertir y cómo financiar las inversiones, logran “crear valor financiero” con la gestión de recursos.⁵

Este enfoque proactivo contradice al enfoque tradicional, o reactivo, que trata al área financiera como un área de apoyo a la gestión general de la empresa, puesto que simplemente facilita el auditaje de las operaciones rutinarias de la firma.

Para poder llevar a cabo esta LABOR PROACTIVA FINANCIERA, se requiere de la existencia, ejecución y realización de planes integrales de corto, mediano y largo plazo, que relacionen a todas las áreas de la empresa con el área financiera. Bajo esta perspectiva se puede considerar

⁵ Richard Brealey y S. Myers. Principios de finanzas corporativas. McGraw-Hill Madrid, 1993.

entonces que la función financiera, en algunas oportunidades, llega a ser un fin en sí mismo.

De acuerdo con este enfoque, se trata de alcanzar logros financieros al tomar decisiones en las áreas no financieras de la empresa. En algunas oportunidades la función financiera se convierte en un medio, en un generador de "valor económico" para lograr, tanto el crecimiento, como el éxito de la empresa. Este concepto se ampliará en el próximo numeral (N° 6).

LOS PLANES EN LA FUNCIÓN FINANCIERA

La "labor proactiva financiera" requiere de la realización de varios tipos de planes y de considerables proyecciones y pronósticos. Se apoya, por lo tanto, en la generación de escenarios y en la estimación de cifras.

Uno de los principales pronósticos que deben realizarse para evaluar el comportamiento de largo plazo de una empresa es la proyección del flujo de fondos. Para llegar a un buen estimado de los fondos que entran y salen de la empresa, se hace necesario pronosticar los precios, las ventas y los recaudos en general, es decir, el presupuesto de ingresos. De otra parte, deben pronosticarse los costos, los precios, los consumos, los gastos, es decir, se deben pronosticar los egresos. Se requiere, igualmente, presupuestar las inversiones en activos no-corrientes que la empresa debe efectuar con objeto de atender a sus necesidades de modernización, de crecimiento de mercados, o clientes, o de diversificación.

Este tema de adquisición de activos, de proyectos de inversión en activos de capital, de reemplazo de máquinas o equipos, o de montaje de nuevas líneas de operación, se ha tratado tradicionalmente y de manera equivocada en las empresas colombianas por fuera de los planes estratégicos o planes generales de la compañía, como si sus efectos fueran estrictamente financieros y no tuvieran repercusiones generales sobre el resto de la empresa. Se cree equivocadamente que los flujos de fondos de los proyectos son exclusivamente del proyecto que está en desarrollo y que no son los flujos acumulados para el total de la empresa. Los proyectos, su evaluación, su factibilidad y su tratamiento financiero deberían estar

involucrados en el plan estratégico y en la evaluación global de toda la empresa y no permanecer aislados “como remiendo de las empresas”.

En planeación financiera estratégica la proyección de estados financieros debe ser también realizada. Los estados de balance, resultados y cambio en la posición financiera deben ser proyectados a dos o tres años. De las cifras pronosticadas se podrán calcular los indicadores o razones financieras de liquidez, endeudamiento, rotaciones y rentabilidad, para, de esta forma, poder estimar las tendencias que acompañarán en un futuro a la empresa, luego de que ejecuten las estrategias propuestas.⁶

La recomendación que resulta de la enumeración de las diferentes estimaciones de los cambios en los entornos, los pronósticos, las proyecciones y todos los planes restantes, es la de que las empresas deben acometer, en primera instancia, la formulación y ejecución del “plan estratégico” institucional. Luego de elaborar el plan estratégico institucional éste debe ser desagregado o desplegado a nivel de las funciones tradicionales de toda empresa, como son las funciones de operaciones, comercial, personal, tecnología y, desde luego, finanzas.

Finalmente, se deben cuantificar los recursos que requiere el plan, el cronograma para ponerlo en marcha y los beneficios que se espera genere. De esta forma se podrán evaluar completamente los impactos causados en el desempeño general de la empresa por la puesta en marcha del plan. En algunas ocasiones el montaje de un modelo de simulación financiera que resuma el comportamiento de una empresa mediante la elaboración de estados financieros proyectados, permitirá realizar cálculos diversos y análisis de sensibilidad de los indicadores de desempeño financiero al modificarse valores de entrada como tasas de interés, tasas de crecimiento, niveles de endeudamiento, diversidad de partidas de inversión o de financiamiento.

⁶ Bierman, Harold, Jr. *Planeación financiera estratégica*, México, CECSA. 1987, p.129.

Un modelo de planeación financiera debería estar también en la posibilidad de servir para simular el comportamiento global de la empresa al seleccionar diferentes escenarios financieros, diferentes estrategias de empresa o diferentes estrategias operacionales, como por ejemplo, diferentes estrategias de la función financiera.

LOS EFECTOS FINANCIEROS POR DECISIONES NO FINANCIERAS

Se puede considerar que, en general, todas las políticas trazadas en la empresa y, en particular, la gran mayoría de las decisiones tomadas como desarrollo de ellas, tienen efectos sobre las finanzas de la empresa, en particular en los ingresos y en los egresos de la empresa.

Algunos ejemplos de decisiones no financieras que pueden llegar a presentarse, se mencionan a continuación: contratar un empleado, capacitarlo o despedirlo tendrá sus efectos financieros tanto directos como indirectos; lanzar un producto, promoverlo, empacarlo o comercializarlo tendrá igualmente efectos sobre las finanzas de la empresa. Adquirir una máquina; trabajar uno o dos turnos; reciclar materiales; establecer controles de calidad o darle mantenimiento a los equipos. Todas las anteriores áreas de toma de decisión, de la misma manera tendrán impactos sobre las finanzas de la empresa.⁷

La magnitud de los efectos financieros y la fecha de apareamiento de dichos efectos tendrá que ver con el tipo de decisión no financiera tomada. Algunos de los impactos en los resultados financieros de la empresa son permanentes, reiterativos e incrementales. En algunos casos son meramente puntuales, por una sola vez y de bajo impacto.

Corresponderá al tomador de la decisión efectuar los pronósticos respectivos con miras a estimar por anticipado lo que podría llegar a ocurrir. Es posible simular técnicamente los escenarios que pueden presentarse, correr modelos de simulación financiera y reajustar los planes antes de actuar. En el medio colombiano, en el cual prevalecen las *PYMES* y las microempresas, estas prácticas identificadas no se aplican.

⁷ Gutiérrez M. Luis F. *Finanzas prácticas para países en desarrollo*, Bogotá, Norma, 1992, p.331.

Dado que normalmente no se efectúan en el medio colombiano este tipo de evaluaciones anticipadas, se podría inferir, que se toman las decisiones de manera improvisada.

Lo paradójico es que los tomadores de decisión finalmente se sorprenden con los resultados financieros alcanzados. Parte del problema radica en que se olvida que gran parte de los resultados financieros parten de decisiones no financieras.

Los principales efectos por decisiones no financieras repercuten indistintamente en uno o varios de los estados financieros. Por ejemplo, aumentar los días de plazo de pago a los clientes, es decir, aumentar los días de cartera:

- Tendrá efectos en el balance, como aumento de activos corrientes;
- tendrá efectos en el flujo de fondos pues los recaudos del período se reducirán en una cantidad proporcional al aumento de días de plazo;
- podrá tener efectos en el balance como deuda nueva contratada para financiar el incremento de activos; y
- podrá tener efectos en el estado de resultados pues la nueva deuda generará como obligación el pago de mayores gastos financieros.

En este ejemplo se aprecian los efectos sobre variables y reportes financieros por el hecho de cambiar políticas generales de la empresa

ALGUNOS MACRO-OBJETIVOS Y SUS MACRO-ESTRATEGIAS

Las empresas deben iniciar su Planeación Financiera Estratégica estableciendo para toda la empresa lo que se denomina como macro-objetivos,⁸ objetivos maestros u objetivos de la empresa. Se requiere, para alcanzar el éxito en la gestión financiera, que los objetivos correspondientes, es decir, los objetivos financieros, concuerden con los de la empresa. Deseable que los objetivos financieros refuercen o complementen los objetivos generales.

⁸ Mendoza, José María, Macroadministración, Barranquilla, Uninorte, 1991, p 49.

EJEMPLOS DE MACRO-OBJETIVOS U OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Hoy en día, los directivos de empresas han seleccionado como macro-objetivos aquellos fines que les permitirán, en caso de ser alcanzados, ser más competitivos y participar con más facilidad en la disputa por los mercados globalizados. Algunos ejemplos de lo que puede ser considerado como macro-objetivos para una empresa son:

- Lograr la eficiencia en toda la organización
- Mejorar la productividad global
- Ser competitivo
- Maximizar las utilidades
- Generar un alto flujo neto de fondos
- Alcanzar el crecimiento de la empresa
- Estabilizar la organización
- Velar por el bienestar de los empleados y de la comunidad.

Las empresas escogen uno o varios de los precitados objetivos y los involucran en su Plan Estratégico. Cada uno de los objetivos debe ir acompañado por la definición de la forma de alcanzarlo, es decir, por la estrategia.

EJEMPLOS DE MACRO-ESTRATEGIAS O ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

Dentro de las múltiples posibilidades estratégicas o caminos que puede seguir una empresa, se pueden clasificar los principales de la siguiente manera:

Estrategias para competir:

- * De respuesta : Defensiva u ofensiva
- * De alcance u horizonte de mercado : Global, segmentada, o nicho*
- * Por posicionamiento : Diferenciación, liderazgo en costos

Estrategias para crecer:

- Penetración de mercados : Aumentar la participación en el mercado
- Desarrollo : De productos o de mercados
- Diversificación : Horizontal, vertical, concéntrica, conglomerado

Estrategias para decrecer o enfocarse:

- Reducción de costos
- Desinvertir
- Liquidar

ALGUNOS OBJETIVOS FINANCIEROS Y LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Tanto los objetivos financieros como las estrategias financieras deben estar contenidas en los objetivos de la empresa, o macro-objetivos, y en las estrategias de la empresa, o macro-estrategias. Del mismo modo y simultáneamente, deben servir de apoyo para lograr los objetivos generales y deben coincidir con el rumbo trazado por las estrategias de empresa.⁹

EJEMPLOS DE OBJETIVOS FINANCIEROS

Entre otros objetivos se pueden mencionar los siguientes:

- *Maximizar la rentabilidad* (Productividad Financiera). La rentabilidad se calcula estimando la relación de lo obtenido, por ejemplo, las utilidades, y relacionarlo con el esfuerzo efectuado para alcanzarlo, es decir, ingresos, activos comprometidos o patrimonio de la empresa.
- *Crecimiento* (Aumento o dinamización de las partidas financieras).
- *El incremento en los activos*, en el patrimonio. En las ventas, en las utilidades o alguna de las partidas claves se da como guía la velocidad de crecimiento de la empresa.

⁹ Clarke, Roger *et al.* *Strategic Financial Management*, Illinois, Irwin, 1988 p.4

- *Flexibilidad* (Estabilización o supervivencia de la empresa). La empresa será estable en la medida en que cuente con una suficiente liquidez, con un porcentaje de endeudamiento razonable o con fondos autogenerados para poder crecer.

EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Los principales caminos (*estrategias*) que recorre financieramente una empresa están referidos a:

- * ¿En cuáles negocios invertir? (*Usos del dinero*), y a
- * ¿Cómo financiar el funcionamiento? (FUENTES DE DINERO, o cómo alcanzar fondos y realizar la inversión seleccionada).¹⁰

ALTERNATIVAS PARA USAR LOS FONDOS

Los empleos alternativos que existen para los fondos son principalmente las opciones para invertir. Dentro de éstas se destacan las siguientes:

- *Inversiones al interior de la empresa*
 - Aumento del capital de trabajo;
 - ampliación de la capacidad de operación;
 - modernización de instalaciones;
 - desarrollo e investigación de productos y procesos.
- *Inversiones hacia el exterior de la empresa:*
 - Integración de la empresa con otra;
 - diversificación concéntrica o de conglomerado;
 - fusión con la competencia;
 - especulación financiera;

¹⁰ Brealey, Richard y Myers, *Principios de Finanzas Corporativas*, Méjico, McGraw Hill, 1995, p. 853

- conformación de un portafolio financiero.

Cada una de las estrategias financieras tiene su propio contenido de riesgo, duración, alcance del impacto generado, relación con la estrategia de la empresa y plazo de inicio y de terminación.

ALTERNATIVAS PARA CONSEGUIR LOS FONDOS

Las fuentes que existen de fondos son las opciones para alcanzar recursos financieros que le permitan a la empresa disponer del capital para ejecutar sus programas y planes. Dentro de éstos se destacan los siguientes:

- *Fuentes internas.*
 - Liquidación de activos;
 - reducción de activos corrientes;
 - generación espontánea de fondos;
 - contracción al porcentaje pagado (%) de dividendos.
- *Fuentes externas.*
 - Contratación de nueva deuda bancaria;
 - emisión de nuevas acciones;
 - refinanciación de la deuda;
 - transformación de sociedad limitada a sociedad anónima;
 - emisión de bonos o de papeles de deuda.

Aunque se han mencionado de manera secuencial y separada, es posible integrar un conjunto de estrategias, tanto de fuentes, como de usos, de tal manera que sea posible obtener los objetivos financieros previstos en el plan estratégico financiero.¹¹

¹¹ Donaldson, Gordon, *Managing Corporate Wealth*, New York, Praeger, 1984, p. 95

LAS POLÍTICAS FINANCIERAS

En algunas oportunidades las diferentes alternativas se contraponen o se contradicen y se hace necesario establecer políticas financieras para la empresa.¹²

Se denomina política financiera a la combinación de qué hacer y cómo hacerlo, es decir, qué objetivos o fines financieros se pretende alcanzar y cómo se aspira a alcanzarlos.

Son diversas las áreas en las cuales las empresas deben trazar sus políticas financieras y por la no fijación de políticas la toma de decisiones resulta desordenada y las partidas acaban siendo manejadas dentro de la improvisación y de la falta de lineamientos.¹³

Dentro de estas políticas financieras vale la pena mencionar algunos ejemplos:

Política en el área de activos:

Objetivos. Definir y alcanzar un nivel de activos totales en la empresa.

Estrategia. Conformar el nivel de activos estableciendo una distribución porcentual, definida para los activos corrientes y para los no corrientes

Política en el área de pasivos:

Objetivos. Establecer un cierto nivel de endeudamiento total.

Estrategia. Conformar los pasivos estableciendo porcentajes satisfactorios para los pasivos corrientes, con sus tasas de interés, fechas y sus plazos y de la misma forma para los no corrientes.

Política en el área de ingresos:

Objetivos. Lograr cierto nivel de ingresos y fecha de recepción.

¹² Hill, Charles, G. Jones, *Administración Estratégica*. Bogotá, McGraw Hill, 1996, p.415

¹³ Hronec, Steven, *Signos Vitales*, Madrid, McGraw Hill, Arthur Andersen, 1995, p. 159

Estrategia. Preparar un programa de actividades y una secuencia de ventas y recaudos, para lograr el cronograma de fondos esperado

Política en el área de cartera:

Objetivos. Alcanzar un monto de crédito al cliente.

Estrategia. Definir la política de recaudos, la política de descuentos por pronto pago, los días permitidos de cartera.

Política en el área de utilidades:

Objetivos. Definir una meta deseable de utilidades netas a alcanzar.

Estrategia. Establecer las partidas que van a contribuir en la generación de dichas ganancias, en particular, precios de venta, cantidades a vender, estructura de costos variables y fijos.

Política en el área de aportes de capital:

Objetivos. Establecer la estructura de capital óptima.

Estrategia. Definir el porcentaje más adecuado de deuda y de patrimonio, de tal manera que la empresa alcance su eficiencia financiera.

Política en el área de fondos:

Objetivos. Establecer la cantidad de fondos a usar.

Estrategia. Considerar las alternativas existentes para alcanzar la cantidad de fondos a emplear. Definir las fechas para contar con ellos.

Política en el área de capital de trabajo:

Objetivos. Indicar la cuantía deseable de activos corrientes

Estrategia. Establecer cantidades y partidas financieras correspondientes de cada uno de los elementos del capital de trabajo a saber: efectivo, cartera, inventarios, gastos por anticipado.

EL VALOR AGREGADO POR LA GESTIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA

Una vez establecido el Plan Estratégico para toda la empresa, con sus macro-objetivos, sus macro-estrategias, su visión, su misión, aparecen las

primeras guías sobre ideas, programas, proyectos o estrategias para invertir y alternativas para financiar las estrategias que se pretenden realizar.

A esta primera selección se le llama *Portafolio de opciones estratégicas*.

La primera toma de decisiones se concreta cuando el portafolio de opciones para invertir se coteja con las políticas sobre disponibilidad de fondos y de allí se deduce el primer grupo de *estrategias financiables*.

Las estrategias financiables dan origen a la segunda etapa de toma de decisiones financieras cuando se contrasta el portafolio que puede ser financiado contra las políticas financieras preestablecidas. Se contrasta el tipo de estrategia y sus características con las políticas sobre riesgo, plazo de realización, concordancia con el plan estratégico y la relación costo / beneficio, entre otros.

Esto da origen a lo que se puede llamar *estrategias prioritarias*.

Las *estrategias prioritarias* se deben calificar, en orden de importancia, en términos de sus efectos sobre el portafolio de negocios de la empresa. Serán de prioridad en su ejecución, aquéllas que arrojen una rentabilidad a largo plazo o Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad, *TIR*, con un valor superior al costo de capital (K_0). De esta forma las *estrategias prioritarias* se listan en orden de ejecución prefiriendo aquellas de mayor valor en *TIR*.

Las estrategias que al ser evaluadas resulten con valor de *TIR* inferior al costo de capital, a la rentabilidad esperada por el inversionista, o al costo de oportunidad del inversionista, deberían ser desechadas.

Una estrategia de empresa o una estrategia financiera en particular, que hace incrementar la rentabilidad patrimonial de los dueños del negocio, se dice que agrega valor a la empresa y es deseable su implementación, pues son "generadoras de valor".¹⁴

¹⁴ Fierro M. Angel M. *Planeación Financiera Estratégica*, Bogotá, Otero, 1994, p. 43

De acuerdo con la "cadena de valor"¹⁵ de Porter, las funciones financieras no agregan valor directamente pues son típicamente caracterizadas como actividades de apoyo. Se requiere, como queda planteado en el numeral 3.2 de este documento, iniciar labores de tipo proactivo con miras a lograr que por iniciativa del área financiera sea posible agregar valor a toda la organización.

La forma idónea de tomar decisiones sobre posibles estrategias financieras y sobre estrategias de todo tipo, se relaciona con tomar decisiones de inversión que afecten positivamente la rentabilidad del portafolio de los inversionistas globales de la empresa.

COMENTARIOS FINALES SOBRE EL IMPACTO FINANCIERO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

La ejecución y puesta en marcha de estrategias genera cambios en el "valor económico de la empresa". Se define *valor económico de empresa* el resultante del valor de los bienes que la empresa tiene. En algunas oportunidades se refiere al valor económico patrimonial el cual es el valor de lo que los accionistas o dueños de la empresa poseen.¹⁶

El valor económico de las empresas se puede ver afectado en el largo plazo y de manera estratégica en sentidos positivo, neutro o negativo.

Se dice que resultan *positivas las estrategias* ejecutadas cuando la empresa se sobre-precia o se valoriza como resultado del impacto de la estrategia en marcha. Si se alcanzan rentabilidades por encima de los valores tradicionales, o si el costo de los fondos involucrados en la realización de la estrategia es inferior a los resultados esperados en el largo plazo, se trata de estrategias que *crean valor a la empresa*.¹⁷

¹⁵ Michael Porter, *Competitive Advantage*, London Collier McMillan Pub, 1985,

¹⁶ William Fruham, *Financial Strategy*, Richard Irwin, Illinois, Harvard Press, 1990

¹⁷ Rappaport, Alfred, *Creating Shareholder Value*, New York, The Free Press, 1986, p. 100

Financieramente puede decirse que si alguien aumenta valor en la empresa es porque alguien *destruye valor* en otra empresa involucrada directamente con la realización de la estrategia. Esto lleva a la reflexión de que una estrategia inconveniente será responsable de que la empresa pierda valor económico.

En las estrategias financieras típicas de consecución de fondos, por ejemplo, el contratar una línea de crédito extrabancaria a una alta tasa de interés, o el asumir como forma de financiamiento regular un sobregiro bancario, puede llegar a producir *destrucción de valor* financiero, pues en negocios normales no se logran tasas de rentabilidad superiores a las tasas de interés pagadas para conseguir los mencionados fondos.

En ciertos casos, las decisiones estratégicas financieras generan un *traslado o una transferencia de valor económico* en la empresa. Estas situaciones se presentan típicamente en empresas diversificadas o en conglomerados empresariales o en empresas del mismo grupo de dueños, que están integradas verticalmente en cadenas del tipo proveedor-cliente-distribuidor.

Por ejemplo, en una empresa de procesamiento de cobre que le suministra materiales a la fábrica de cables de cobre; la venta del cobre a la empresa filial, a precios de transferencia, en los cuales se considera un pequeño margen de ganancia y no la ganancia plena que se logra cuando el cobre se le vende a un particular productor de cables de cobre, significa *transferir valor* económico de proveedor a cliente con detrimento financiero de la unidad estratégica de negocios llamada "proveedor de materiales de cobre".

Los planes financieros estratégicos sirven para alcanzar resultados. La mala ejecución de los planes, o la ausencia de ellos, pueden generar "destrucción de valor" o "transferencia" del mismo. Las estrategias financieras y las demás, tendrán sus resultados, medibles financieramente y susceptibles de ser optimizadas por el "valor creado".

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREWS, Kenneth, *The Concept of Corporate Strategy*. New York, R. Irwin, 1980.
- BIERMAN, Harold, Jr. *Planeación Financiera Estratégica*, Méjico, CECSA, 1987,
- BREALEY, Richard y S. Myers. *Principios de finanzas corporativas*. Madrid, McGraw-Hill, 1993
- Chandler. Alfred. *Strategy and Structure*, Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MIT Press, 1962
- CLARKE, Roger *et al.* *Strategic Financial Management*, Illinois, Irwin, 1988
- DONALDSON, Gordon, *Managing Corporate Wealth*, New York, Praeger, 1984,
- FIERRO M. Angel M. *Planeación Financiera Estratégica*, Bogotá, Otero, 1994,
- FRUHAM, William, *Financial Strategy*, Richard Irwin, Illinois, Harvard Press, 1990
- GUTIÉRREZ Luis F. *Finanzas prácticas para países en desarrollo*, Bogotá, Norma, 1992
- HILL, Charles, G. JONES, *Administración Estratégica*. Bogotá, McGraw Hill, 1996,
- HRONEC, Steven, *Signos Vitales*, Madrid, McGraw Hill, Arthur Andersen, 1995,
- MENDOZA, José María, *Macroadministración*, Barranquilla, Uninorte, 1991,
- MINTZBERG, Henry. *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall, Méjico, 1993
- PORTER, Michael, *Competitive Advantage*, London Collier McMillan Pub, 1985,
- RAPPAPORT, Alfred, *Creating Shareholder Value*, New York, The Free Press, 1986.