

Regularidades en el diseño de estrategias financieras en empresas seleccionadas

Grisell Leyva Ferreiro¹ y Maricela Reyes Espinosa²

¹ Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana. Contacto: grisell511@fcf.uh.cu.

² Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana. Contacto: mreyes90@fcf.uh.cu.

Resumen

La aplicación de estrategias financieras constituye una vía efectiva para la implementación de las estrategias generales de las empresas. Sin embargo, no siempre su diseño y puesta en práctica contribuye al logro de este propósito, por lo que esto se convierte en un problema. Es necesario definir los métodos a emplear para que el diseño de estas se ajuste, de manera efectiva, a las características de cada organización empresarial. Para profundizar en esta problemática, se tomó como objeto de estudio diez empresas estatales cubanas en perfeccionamiento, con el objetivo de identificar las regularidades en el diseño de sus estrategias financieras. El resultado del análisis realizado en estas empresas permitió identificar los aspectos que deben constituir los pilares en la formulación de dichas estrategias.

PALABRAS CLAVE: diagnóstico financiero, estrategias financieras, estrategia general, estrategia maestra, problemas financieros.

Abstract

Applying of financial strategies constitutes an effective way for implementing general strategies in enterprises. However, their designing and implementation not always contributes to achieve this aim. This becomes a problem; therefore, it is necessary to define which methods can be applied to make the designing of these strategies effectively in accordance with the characteristics of each business organization. To go into this problem in any depth, ten Cuban enterprises working into improvement were taken as object of study, in order to identify regularities in the designing of their financial strategies. The result of the analysis carried out in these enterprises allowed defining the aspects which should constitute the mainstays for elaborating them.

KEYWORDS: financial diagnosis, financial strategies, general strategy, master strategy, financial problems.

RECIBIDO: 23/1/2012

VERSIÓN FINAL APROBADA: 6/4/2012

CLASIFICACIÓN JEL: E6

Muchas empresas realizan su ejercicio de planeación estratégica de manera excelente, para lo cual aglutinan a los principales actores de su desempeño, dirigentes y trabajadores, que, en un esfuerzo supremo, logran caracterizar su situación actual y perspectiva mediante el diagnóstico estratégico bien logrado, y consecuentemente elaboran los

objetivos estratégicos. Sin embargo, en no pocas ocasiones ocurre que, una vez alcanzada la meta de contar con la planeación estratégica adecuada, no se buscan las formas y los métodos correctos para elaborar las estrategias funcionales que permitirán, finalmente, el logro de los objetivos planteados en la estrategia general.

De lo anterior se deriva la importancia de que, en el plano funcional, se logre diseñar estrategias financieras que sirvan de soporte para el cumplimiento de la estrategia general de las empresas. Por ello, esta investigación surge a partir del principio básico y reconocido que plantea que todas las estrategias funcionales deben estar en correspondencia con la estrategia general que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, las estrategias financieras deberán abarcar un conjunto de áreas claves que resulten del análisis estratégico que se haya determinado, y estas deben estar encaminadas a resolver los problemas financieros fundamentales.

Para el desarrollo de este tema se han realizado diversos trabajos de investigación, y se cuenta en la actualidad con un procedimiento general que permite el diseño de las estrategias financieras de una organización. Durante su aplicación en las empresas objeto de estudio, ha sido posible constatar diferentes situaciones que llaman la atención, por la incidencia que pueden tener en el perfeccionamiento del mencionado procedimiento.

En virtud de lo anterior, este artículo se propuso identificar las regularidades que permiten obtener un diseño del procedimiento de estrategias financieras para las empresas objeto de estudio. Para dar cumplimiento al objetivo, se evaluó cómo las empresas objeto de investigación definían sus estrategias financieras.

La investigación se realizó en diez empresas, todas pertenecientes al Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE), pero de diferentes ministerios del país; la distribución se expone a continuación: cinco de ellas pertenecen al Ministerio de la Agricultura (MINAG), una al Ministerio de Cultura (MINCULT), una al Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL), una al Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) y dos al Consejo de Administración Provincial del Poder Popular (CAP).

El resultado que se obtuvo en esta fase inicial de la investigación se detalla seguidamente. Las diez empresas, para un 100 % de la muestra, tenían definida la estrategia general, la misión y la visión. Sin embargo, solo dos de ellas –que repre-

sentan el 20 % del total– tenían preparado el plan estratégico. El resto mostraba una serie de objetivos estratégicos, y muy pocos de estos se vinculaban con el área de las finanzas. Mayoritariamente se limitaban a plasmar como objetivo estratégico, por solo citar un ejemplo, «el incremento de las ventas en un 2 %». Por último, en este primer paso, ninguna de las empresas tenía definido un plan de acción encaminado al cumplimiento de dichos objetivos, donde se recogiera cómo se iba a realizar el objetivo propuesto, quién o quiénes deberían responder por su cumplimiento y cuál sería la fecha máxima posible para el logro de la meta establecida.

Ninguna empresa contaba con estrategias financieras bien definidas. Sin embargo, ocho de ellas –para un 80 % del total– realizaban acciones que pudieron ser consideradas como «estrategias financieras no escritas», entre las que se pueden mencionar: mantener el ciclo de cobro próximo a los 30 días y documentar con letras de cambio las cuentas por cobrar envejecidas. Como dato interesante resultó que las ocho empresas efectuaban dichas estrategias por orientaciones del organismo superior. Esto se consideró una señal de grave peligro, porque quedó claramente demostrado que los administradores financieros no tenían incorporada, como una necesidad para el desenvolvimiento económico de sus organizaciones, la planeación estratégica ni a corto ni a largo plazo.

En el 100 % de las empresas seleccionadas se demostró que los problemas financieros detectados obedecen a la falta de estrategias financieras y a la necesidad de un plan de acción que encauce a la empresa hacia la eficiencia empresarial.

Con la situación económica financiera que presentaban las empresas en esos momentos, de no accionar sobre sus problemas financieros de manera inmediata, difícilmente podría cumplirse la estrategia general. La causa de esta situación se encuentra en la falta de estrategias financieras empresariales, diseñadas con la calidad requerida.

A partir de este primer análisis, se realizó una evaluación más detallada de cuáles fueron los problemas más comunes dentro de la muestra seleccionada. Es necesario aclarar que en todas las empresas se calcularon los cuatros grupos de

razones financieras conocidas, es decir, razones de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad.

Sobre esta base se puede expresar que el 70 % de las empresas presentaron problemas con el efectivo. Estos se relacionaban con tener efectivo inmovilizado en las cuentas de la empresa, lo que les ocasionaba un costo de oportunidad al no invertirlo en aras de generar riquezas para la organización, o bien con un déficit de efectivo, lo que originaba una situación extrema en el corto plazo, e imposibilitaba enfrentar las obligaciones de la entidad.

En ocasiones este problema se pretende enmascarar presentando una razón circulante con valores superiores a 1, que es la reconocida por la literatura internacional. Sin embargo, cuando se profundiza y se calcula tanto la prueba ácida como la disponibilidad de efectivo, sale a relucir la verdadera situación económica financiera que presentan las organizaciones en este sentido.

Como ya se había mencionado anteriormente, las empresas no trazan estrategias financieras que les permitan cubrirse ante esta situación. No calculan el presupuesto de efectivo; no utilizan el método del efectivo requerido, ni ningún otro, para saber cuál es la cantidad de efectivo mínimo indispensable a mantener en sus cuentas, con el objetivo de que se trabaje con un nivel de eficiencia mayor. Lo anterior incide en la presencia de un costo de oportunidad mayor, al mantener un monto por encima del necesario o, por el contrario, no tener suficientes recursos para enfrentar las deudas de la empresa en el tiempo establecido. En este sentido, algunas empresas se limitan a reflejar las entradas y salidas de caja en un documento, sin que esto le reporte información importante, sensible y útil.

El 50 %, como consecuencia de lo anterior, mostraron serias dificultades con los cobros y/o pagos de la entidad. Estos pueden presentarse en forma de dilatados ciclos de estas partidas, o en ocasiones, en que ambos ciclos estén demasiados cerca uno del otro; ello demuestra que no están aprovechando la ventaja del financiamiento ajeno a corto plazo, proveniente de proveedores, el cual no tiene un costo explícito y le permite a la entidad utili-

zar esos recursos ajenos para financiarse por un tiempo determinado.

Al respecto, las empresas no establecen acciones específicas que les garanticen el cobro de manera acelerada; estas permiten utilizar dicha fuente y así dilatar el pago. También tienen en consideración el tiempo pactado en el contrato, para no afectar su credibilidad ante los proveedores. Ninguna empresa aplicó un descuento por pronto pago, ni siquiera las que tienen condiciones y clientes que, por sus características, se acogerían a este. También es oportuno señalar que las resoluciones vigentes en el país para la actividad de cobros y pagos no prohíben el descuento por pronto pago, pero tampoco incentivan su empleo.

Lo anterior trae como consecuencia que en ocasiones una empresa esté operando con un capital de trabajo negativo, o incluso que esté consciente de que un cliente determinado no le va a pagar, o al menos no por el momento, ya que carece de disponibilidad; sin embargo, debe continuar prestandole servicios o vendiéndole mercancías, dado que es de interés del país que no se detenga la producción o el servicio que brinda esa otra empresa.

El 100 % de las empresas analizadas presentaron como problema la no determinación de la estructura financiera óptima. Estas desconocen cuál es la relación deuda-patrimonio que les permite funcionar con mayor eficiencia, y establecen la estructura financiera de acuerdo con las circunstancias, según las posibilidades reales, sin previo análisis y sin calcular a través de métodos más tradicionales y reconocidos. En el 40 % de los casos, este desconocimiento conllevó que en el momento de la revisión de sus estados financieros existiera un nivel de endeudamiento que las afectaba financieramente. Se desconoce el impacto que tiene este problema en la presencia de costos de oportunidad para las seis empresas restantes.

En este sentido es válido aclarar que, dentro del 40 % estudiado, ninguna empresa tenía solicitado un préstamo a largo plazo. Se financiaban totalmente con fuentes a corto plazo, y dentro de ellas el peso fundamental lo tenían las cuentas por pagar a proveedores y al patrimonio. También es oportuno señalar que a veces las empresas se desestimulan con la utilización del préstamo, por las

trabas que, en la mayoría de las ocasiones, les pone el banco al que acuden a solicitar el financiamiento. Por otra parte, los administradores financieros a veces son partidarios de no tener deudas con el banco, ajenos entonces a las ventajas de trabajar con la estructura financiera que le garantice mayor eficiencia a la empresa. Para estos casos se ha propuesto la utilización del método de las rentabilidades. Este permite elegir, entre tres escenarios posibles, la mejor combinación entre fuentes ajenas y propias que permita a la empresa trabajar con un mayor grado de eficiencia. Además, se proponen otros dos indicadores como complemento: la contribución del financiamiento a la eficiencia empresarial y el margen de contribución añadido. Ambos permiten al administrador financiero tomar la decisión acertada en relación con el financiamiento de la empresa.

En menor medida, se detectó como problema financiero el relacionado con la ineficiente gestión de los inventarios. Quizás esto se deba a que, mayoritariamente, las empresas analizadas son prestadoras de servicios y no productoras. De las diez seleccionadas en esta etapa de la investigación, solo cuatro eran productivas y de ellas dos mostraron este tipo de problema.

Los dos casos examinados tenían, entre las causas de que los ciclos de inventarios fuesen tan excesivamente largos, el hecho de que contaban con una cantidad de inventarios ociosos, en ocasiones no declarados como tal, que provocaban su lenta rotación. Por lo tanto, primero se les propuso una

depuración inicial de la cuenta de inventarios para establecer con claridad cuáles eran aquellos considerados ociosos y poder clasificarlos, para después de esto proceder a la gestión de ventas con las diferentes empresas del país dedicadas a esta actividad.

En otras ocasiones el problema sobrepasa la decisión de los administradores financieros, ya que no pueden ajustarse al plan establecido inicialmente en las empresas, sino que el organismo superior incide en el suministro final y la empresa no puede interferir con esta decisión, solo puede asumir la cantidad propuesta.

No se evidenció como resultado del diagnóstico, en el 100 % de los casos estudiados, la existencia de problemas con respecto a las decisiones de inversión y a la política de retención-reparto de utilidades. Estos, entre otros se pueden observar en la figura 1.

Un aspecto que puede estar incidiendo es el hecho de que las inversiones tienen un carácter centralizado, se deciden por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), a propuesta del ministerio correspondiente. Sin embargo, ello no necesariamente significa que este proceso obedezca al logro de la mayor eficiencia económica financiera de cada empresa en particular, por lo que se precisa de herramientas de diagnóstico mucho más efectivas.

En resumen, los tres problemas financieros fundamentales que se detectaron en estas empresas se concentran en la falta de estrategias financieras para el largo plazo. Nótese que no existe un pronunciamiento de su dirección financiera en cuanto a las

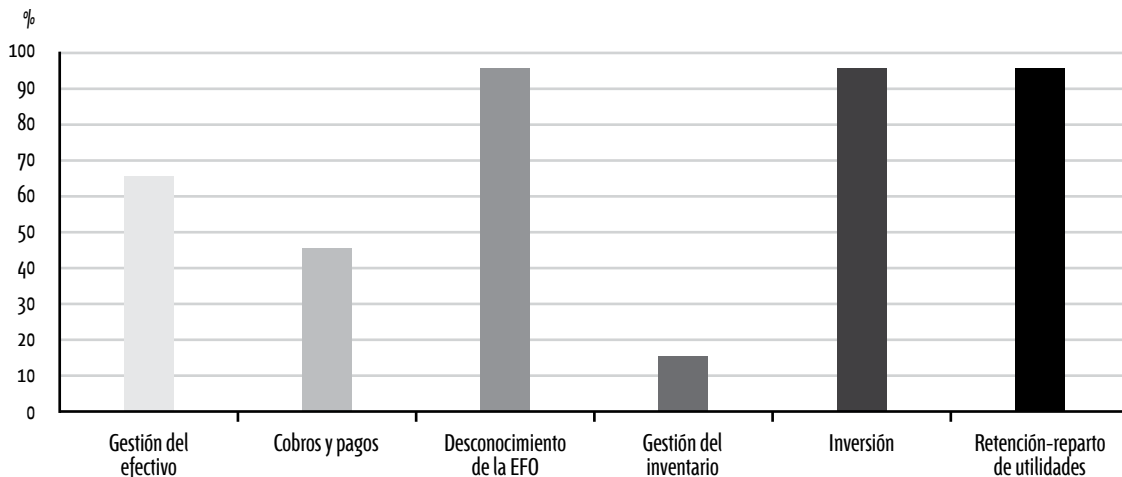


Figura 1. Problemas financieros de las empresas objeto de estudio: representatividad en porcentos.

Fuente: Elaboración propia.

políticas de inversiones, el financiamiento permanente y la decisión retención-reparto de utilidades.

Debe señalarse que, independientemente de que esta situación esté marcada por el carácter centralizado de las decisiones financieras estratégicas de las empresas, la falta de participación de sus directivos en tales temas compromete a largo plazo las posibilidades de estas organizaciones para el cumplimiento de su estrategia general.

A partir del estudio realizado, se pudo confirmar que las regularidades que deben regir el diseño de las estrategias financieras empresariales deben ser:

1. Revisar la estrategia general y el plan estratégico de la empresa. Esta medida incluye un estudio sobre la misión y la visión de la organización, así como examinar si estas se corresponden con el quehacer diario y si existe algún punto dentro de ellas que no dependa de la empresa. Luego se debe analizar cuáles son los objetivos estratégicos definidos y las principales acciones encaminadas al cumplimiento de dichos objetivos.
2. Determinar las principales estrategias financieras de la empresa, si se encuentran definidas, o no, dentro de la organización. En este paso se pueden detectar procedimientos de las empresas en el ámbito financiero, sin que los mismos estén establecidos como estrategias financieras, que es a lo que se le llamaría «estrategias financieras no

escritas» y que también son válidas para la investigación.

3. Analizar la situación económica financiera de la empresa. Para este paso se pueden emplear las razones financieras, el análisis horizontal y vertical, la técnica del cuadrante de navegación, el método de sustituciones consecutivas o cualquier otro método o técnica que se considere conveniente. Se deben realizar comparaciones y analizar las causas de las variaciones producidas durante los períodos analizados, a fin de demostrar las reservas que existen en la empresa para la elevación de su eficiencia, el incremento de su valor y el logro de la estrategia general.

Se considera conveniente señalar que estos tres aspectos deben ser evaluados de forma que, en primera instancia, se retroalimente cada uno de ellos a partir del resto, y al final se conjuguen armónicamente para el diseño de las estrategias financieras que permitan el cumplimiento de la estrategia general de la empresa, como se observa en la figura 2.

Finalmente, se debe señalar las principales conclusiones derivadas de la investigación:

- Las estrategias financieras, junto con el resto de las estrategias funcionales, deben considerarse como punto esencial para el cumplimiento de la estrategia general de las organizaciones.

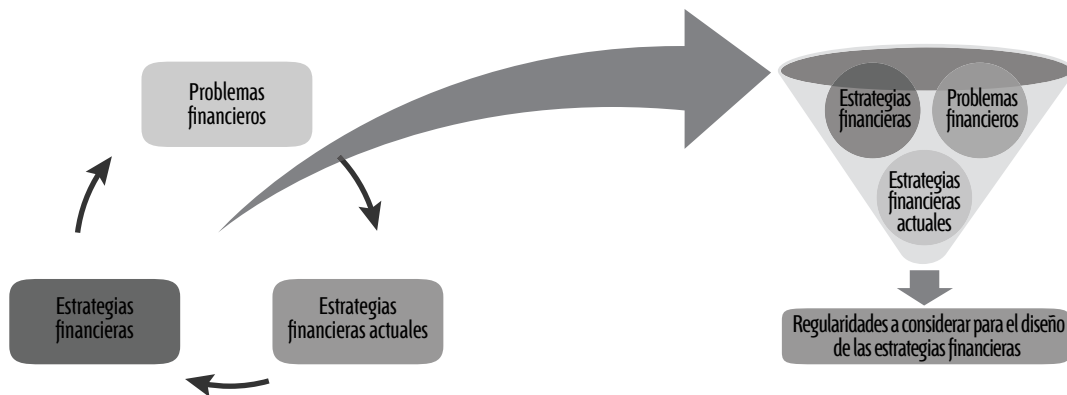


Figura 2. Proceso de diseño de las estrategias financieras

Fuente: Elaboración propia

- Las diez empresas analizadas no presentan estrategias financieras definidas de acuerdo con un razonamiento documentado que permita su constitución de forma correcta. Los planes estratégicos de dichas empresas se encuentran incompletos; sin embargo, van encaminados a cumplir con la misión establecida en cada una de las entidades.
- Las empresas presentan signos de ineficiencia para el cumplimiento de su estrategia general, que son el producto de la falta de estrategias en el ámbito financiero.
- Los tres problemas financieros fundamentales que se detectaron en estas empresas se concentran en la falta de estrategias financieras para el largo plazo, o sea, sobre la inversión, el financiamiento permanente y la retención-reparto de utilidades.
- Se demostró, con el trabajo realizado en las empresas objeto de estudio, que las regularidades que resultan determinantes para el diseño del procedimiento, que permita elaborar las estrategias financieras empresariales, parten de tres aspectos fundamentales: el diagnóstico financiero, la estrategia general y las estrategias financieras actuales.

Bibliografía

- ANSOFF, I. (1976): *La estrategia de la empresa*, Editorial Universidad de Navarra.
- BREALEY, R. y S. MYERS (1993): *Fundamentos de financiación empresarial*, 4.^{ta} ed., McGraw-Hill, México D.F.
- CODINA JIMÉNEZ, A. (2007): *Diagnóstico de problemas. Enfoques y herramientas*, CETED, La Habana.
- DÍAZ, K. (2008): «Las estrategias financieras en la ESPAC», Tesis de Maestría, Universidad de La Habana.