

CUNPROGRESO - USAC
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIDAD EN FINANZAS

LIC. VICTOR WILLIAMS XITUMUL GONZÁLEZ

AÑO 2016



ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO

Para nadie es un secreto que al interior de la empresa, se mueven muchos intereses: los bancos, los acreedores, los inversionistas, los trabajadores, los accionistas, los analistas, los ejecutivos, etc.

El tipo de análisis varía de acuerdo a los intereses específicos de la parte de que se trate.

- Los **acreedores comerciales** están interesados primordialmente en la liquidez de la empresa, sus derechos son a corto plazo, y la capacidad de la empresa para pagar esos derechos se juzga mejor mediante el análisis profundo de su liquidez.
- Pero el derecho de los **tenedores de bonos** son a largo plazo y, en consecuencia les interesa más la capacidad del flujo de efectivo de la empresa para cubrir su deuda a largo plazo. El tenedor de bonos puede evaluar esta capacidad analizando la estructura de financiamiento de la empresa, las principales fuentes y usos de fondos, su rentabilidad en el transcurso del tiempo y las proyecciones de rentabilidad futura.
- Los **inversionistas en acciones comunes** (accionistas), están interesados principalmente en las utilidades actuales y las que se esperan en el futuro, la estabilidad de estas utilidades como una tendencia, así como su covarianza con las utilidades de otras empresas del mismo sector competitivo. Por consiguiente, su preocupación está en la rentabilidad empresarial. Sólo se preocupan de la situación financiera, cuando afecta la capacidad de la empresa para pagar dividendos y evitar la quiebra.



- Pero **la dirección de la empresa**, debe interesarse en todos los aspectos del análisis financiero que utilizan los oferentes externos de capital al evaluar la empresa. Es por tanto, importante el manejo de la liquidez y la rentabilidad. Parámetros entre los que se mueve la gestión empresarial y en cuyo punto de equilibrio aparece el riesgo: a más rentabilidad, más riesgo; a más liquidez, menos riesgo

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO

El análisis estratégico financiero es aquel que realiza una evaluación integral de todos los elementos que afectan de una u otra forma la parte financiera de la organización, aunque estos elementos no sean de carácter financiero, pero tienen incidencia en dicha área. Este análisis permite una mejor visión empresarial y ayuda a las organizaciones a enfrentar con mayor exactitud los frecuentes cambios económicos y financieros, producto de la globalización. La empresa al realizar un análisis estratégico financiero, podrá saber cuáles son sus debilidades y fortalezas financieras, así como también conocerá, qué representa una amenaza para la organización y cuáles son sus oportunidades de negocios. Todo esto, para formular, seleccionar e implementar estrategias financieras que le permitan la sostenibilidad, competitividad y liderato en el tiempo.

❖ Elementos Internos del Análisis Estratégico Financiero.

Los elementos internos del análisis estratégico financiero son aquellos que se encuentran en la organización y que ésta puede controlar, y ayudan a la entidad a determinar los recursos que



posee y carece para llevar a cabo sus actividades y en qué actividades está siendo eficiente y eficaz y en cuáles no, a la hora de realizar dichas actividades.

Los elementos internos del análisis estratégico financiero se dividen en, **financieros** y **no financieros**

Elementos Financieros. Los elementos financieros están considerados como tradicionales, los cuales son de suma importancia para la organización pues estos miden entre tantas cosas, el **rendimiento**, la **rentabilidad**, la **solvencia** y la **liquidez** de las operaciones que realiza la organización.

Los elementos financieros considerados en el **análisis estratégico financiero** son:

- **Análisis de los Estados Financieros:** Proporcionan los datos más ampliamente disponibles sobre las actividades de las empresas. Los inversionistas y los demás interesados se basan en ellos para evaluar planes y el rendimiento de la empresa.
- **Capital de Trabajo:** La diferencia entre los activos y pasivos circulantes de una empresa
- **Las Razones Financieras:** Son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objetivo social



- **Análisis de Porcentaje:** Normalmente los totales, como el activo total o las ventas totales, se pueden expresar en porcentajes en vez de números concretos. Es habitual expresar el balance general y el estado de resultados como porcentajes. Con el uso de los porcentajes, el analista puede ver mejor la mejora o el deterioro en la evolución de las tendencias de la empresa.
- **Análisis de Tendencias:** El análisis de tendencias, como parte del análisis estructural de los estados financieros, resulta especialmente útil para el analista, para:
 - Conocer con profundidad el negocio de la empresa,
 - Comprobar qué partidas consumen porcentajes significativos de recursos económicos,
 - Evaluar la evolución del comportamiento de estas partidas, estudiando el comportamiento histórico de la empresa en relación a las mismas, e
 - Identificar desviaciones significativas con respecto al sector o alguna otra referencia.

Este tipo de análisis suele realizarse a partir de dos ejes:

- **Temporal o análisis horizontal:** analizando la evolución de las partidas que componen el Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en el tiempo;
- **Estructural o análisis vertical:** estudiando la composición de un Balance o de una Cuenta de Resultados a partir del peso de las diferentes partidas con respecto a una partida-referencia.



- **El Modelo DuPont:** El Modelo DuPont es una técnica que se puede utilizar para analizar la rentabilidad de una compañía que usa las herramientas tradicionales de gestión del desempeño. Para permitir esto, el Modelo DuPont integra los elementos de la declaración de **ingresos** con los del **balance**.
- **Análisis de los Proyectos de Inversión:** La evaluación de proyectos es una herramienta económica que útil en el análisis de un proyecto de inversión, proyectará varios resultados con los que la toma de decisiones será más sencilla, aunque existan varios tipos de proyectos la metodología tiende a ser la misma.
 - Análisis de mercado
 - Análisis técnico operativo.
 - Análisis económico y financiero.
- **Punto de Equilibrio:** Es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida.
- **Riesgo y Rendimiento:** La relación entre Riesgo y Rendimiento de los Instrumentos Financieros ha sido uno de los temas que más ha despertado discusión entre teóricos y estudiosos de la materia. La relación entre ambos factores es directa.
 - **El Rendimiento** es el resultado que genera una inversión.

Se presenta de dos formas:



- a. Como Dividendos.
- b. Como Ganancias o Pérdidas de Capital.
- **Riesgo**, la volatilidad de los rendimientos de un instrumento o cartera de inversión.

Para cuantificar el Riesgo se hace uso de Medidas de dispersión estadística que permiten medir la volatilidad de los rendimientos

- **Apalancamiento Operativo**: Es el grado en que un proyecto empresa depende de los costos fijos.
- **Apalancamiento Financiero**: El grado en que una empresa depende de la deuda
- **Costo de Capital y Estructura de Capital**: La estructura de capital es la combinación de las fuentes financieras de largo plazo. **Se considera óptima cuando maximiza el valor de sus acciones y minimiza el costo promedio ponderado de capital.** Suele medirse en función de la magnitud relativa de las diferentes fuentes de financiamiento.
 - **El costo de capital** es la tasa de rendimiento que debe obtener la empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado, teniendo en cuenta que este costo es también la tasa de descuento de las utilidades empresariales futuras, es por ello que el administrador de las finanzas empresariales debe proveerse de las herramientas necesarias para tomar las decisiones sobre las inversiones a realizar y por ende las que más le convengan a la organización.



- **Presupuesto:** Cálculo y negociación anticipado de los ingresos y egresos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

Elementos no Financieros

- **Capital Intelectual:**

Edvisson y Malone, definen el capital intelectual como:

- ❖ “la posesión de conocimientos,
- ❖ experiencia aplicada,
- ❖ tecnología organizacional,
- ❖ relaciones con clientes y destrezas profesionales que otorgan a las compañías ventajas competitivas en el mercado”.

Por su parte Brookings, expresa que: “el término capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales (leves) que permiten funcionar a la empresa”.

Asimismo, Steward, expresa que el capital intelectual:

- ❖ “es el material intelectual,
- ❖ conocimiento,
- ❖ información,
- ❖ propiedad intelectual,
- ❖ experiencia, que puede utilizarse para crear valor.



❖ Es fuerza cerebral colectiva”.

El capital intelectual se encuentra estructurado según Edvisson en tres categorías:

- **Capital humano:** para Dess y Lumpkin, “es el conjunto de capacidades individuales, conocimientos, habilidades, y experiencia de los empleados y directivos de la organización”. Dentro de este capital, existe una serie de elementos que lo integran, los cuales son:

- Saber cómo.
- Educación.
- Calificación vocacional.
- Conocimiento relacionado con el trabajo.
- Valoración ocupacional.
- Valoración sicométrica.
- Competencias relacionadas con el trabajo.
- Espíritu emprendedor, capacidad de innovar, habilidades proactivas y reactivas, capacidad de cambiar.

- **Capital estructural:** es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Este capital está integrado por los siguientes elementos:

- **Propiedad intelectual:** la cual se compone a su vez en:
 - Patentes



- Copyright (derecho de autor)
- Derechos de diseño
- Secretos comerciales
- Marcas registradas
- Marcas de servicio
- **Activos infraestructurales: los cuales se sub-dividen en:**
 - Filosofía de la administración
 - Cultura corporativa
 - Procesos gerenciales
 - Sistemas de información
 - Sistemas de trabajo en red
 - Relaciones financieras
- **Capital relacional:** es la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios. Y se compone por los elementos siguientes:
 - Marcas
 - Clientes
 - Lealtad del cliente
 - Nombres de la compañía
 - Órdenes en espera
 - Canales de distribución
 - Colaboración de negocios
 - Acuerdos de licencia
 - Contratos favorables
 - Acuerdos de franquicias.



- El capital intelectual se puede definir como el conjunto de activos intangibles de una organización, que pese a que algunos no están reflejado en los estados financieros, en la actualidad generan valor a la organización, ya que éstos reflejan la capacidad de la empresa para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor. Las competencias del capital humano deben ser evaluadas por las organizaciones, ya que, los niveles de escolaridad, las habilidades, el profesionalismo, las destrezas, ética profesional y personal, moral, las capacidades de análisis, la creatividad, la perseverancia, la capacidad de motivación, entre otros elementos constituyen las competencias de un personal dentro de una empresa, estas competencias no son reflejadas dentro de los elementos financieros pues a pesar de agregar valor a la organización su medición suele parecer un poco subjetiva como reflejarlo en los estados financieros, pero Lozano plantea que al reformular la ecuación contable se puede conocer el valor agregado por todos los activos intangibles existentes en la organización.

- Dicha fórmula es la siguiente: **Recursos (activos tangibles + activos intangibles) = responsabilidad + capital intelectual**. Siendo el capital intelectual un factor de gran importancia y el cual, debe ser considerado al momento de realizar un análisis estratégico financiero debido a que este proporciona a la empresa información



acerca de qué calidad de personal posee, dónde su personal necesita adiestramiento y motivación para ayudar a que dicho personal genere valor agregado a la organización

Las características del capital intelectual son las siguientes:

- No comercializable, ya que sólo son desarrollados y acumulados dentro de la empresa.
- Fuerte carácter tácito y complejidad social.
- Surge a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo.
- Es inmóvil y está vinculado a la organización.
- Su desarrollo depende de los niveles de aprendizaje, inversión, stocks de activos y actividades de desarrollo previas.
- Ayuda a explicar la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de la empresa, porque el capital intelectual no se incluye en las cuentas financieras, es decir, el valor que tiene la empresa ante los mercados bursátiles.
- Mide el conocimiento organizativo de una empresa.
- Valida la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
- Ejecuta la investigación y desarrollo, al proveer información básica para programas de reingeniería.



- Suministra un foco para educación organizacional y programas de formación.

- **Plusvalía**

Según la Norma Internacional de Contabilidad N° 38 (NIC 38) la cual establece el marco regulatorio para los activos intangibles dentro de la organización, ésta menciona que la plusvalía generada internamente por la organización no se reconocerá como activo, ya que no es un recurso que puede ser identificado ni controlado por la organización, además que no puede ser medida fiablemente. La Norma Internacional de Contabilidad N° 38 Activos Intangibles (NIC 38, 2004) establece que: Las diferencias existentes, en un momento determinado, entre el valor de mercado de la entidad y el importe en libros de sus activos netos identificables, pueden captar una amplia variedad de factores que afectan al valor de la entidad en su conjunto. Sin embargo, no se puede considerar que estas diferencias representen el costo de activos intangibles controlados por la entidad. A pesar de lo establecido en la norma, las organizaciones deben tomar en cuenta, que la plusvalía genera valor a la organización, y a pesar que esta no se presenta en los estados financieros es importante conocer el valor que tiene la organización en el mercado y compararlo con el valor contable de la empresa, así se sabrá si dicha empresa está generando valor en el mercado.



❖ Elementos externos del análisis estratégico financiero

Los elementos externos del análisis estratégico financiero son todos aquellos que de una u otra forma afectan la situación financiera de la empresa. Con la identificación y evaluación de estos elementos, se podrá saber cuáles son las amenazas y oportunidades existentes en el ámbito no controlado de la empresa. Además, se podrán formular estrategias para lograr un mejor desempeño y competitividad en el mercado.

Los elementos externos del análisis estratégico financiero se pueden agrupar dependiendo del área de cada elemento (económicos, políticos y legales, sociales y culturales, geográficos) para lograr un mejor entendimiento de los mismos, los cuales proporcionan información a la organización para conocer hacia donde se dirige el mercado y de esta manera conocer sus oportunidades y amenazas y así elaborar estrategias para aprovechar dichas oportunidades al máximo y minimizar las amenazas.

Analizar el ambiente externo le permite conocer a la organización si existe recesión o bonanza económica, además de conocer si el ambiente económico y las políticas que se están aplicando van a mejorar la situación o, por el contrario, no traerá mejoría. La evaluación del entorno general genera una ventaja para la organización, debido a que va a tener una clara visión de la situación económica, política, social y hasta competitiva que



rodea a la organización, elementos que influyen en la evolución de la empresa y que si se saben aprovechar positivamente, es decir, si se crean ventajas competitivas con dichos elementos, aportarán una base importante para ayudar y contribuir en la sostenibilidad de las organizaciones.

Elementos Económicos. Son todos aquellos indicadores y políticas en materia económica, que se establecen y realizan en un país para determinar y medir el progreso de su economía, es decir, éstos van a dar a conocer si existe recesión o auge económico así como el poder adquisitivo de la población. Entonces, estos elementos se extraen directamente de la economía, tanto nacional como internacional, dependiendo de la magnitud del negocio. Los elementos económicos más importantes son:

- **Producto Interno Bruto (PIB)** Es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período. Producto interno bruto, es un indicador de la productividad nacional, estrictamente dentro de los límites geográficos de la nación, independientemente de que se trate de empresas nacionales o extranjeras. Para determinar la verdadera situación de la economía, generalmente se calcula la variación del PIB real, la cual indicará si la economía ha empeorado (cuando la variación es negativa) o ha mejorado (cuando la variación es positiva).

El producto interno bruto per cápita se calcula simplemente con el PIB total dividido entre el número de habitantes, con el fin de tener una aproximación sobre el nivel de vida de la población.



- **Inflación**. Es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. También, es la variación de precios en la economía, es decir, en qué porcentaje aumentaron (o disminuyeron) los precios en un período de tiempo determinado

El índice de precios al consumidor (IPC), indica porcentualmente la variación en el precio promedio de los bienes y servicios que adquiere un consumidor típico en dos instantes de tiempo, usando como referencia lo que se denomina en algunos países la canasta básica.

- **Políticas económicas**. Economía aplicada o normativa, es la estrategia que formulan los gobiernos para conducir la economía de los países. Esta estrategia usa ciertas herramientas para obtener unos fines o resultados económicos específicos. Las herramientas utilizadas se relacionan con las políticas: fiscal, monetaria, cambiaria, de precios.

La política monetaria, por ejemplo, a través de las decisiones sobre la emisión de dinero, puede generar efectos sobre el crecimiento y dinamización económica, la inflación o las tasas de interés; la política fiscal, a través de las determinaciones de gasto público e impuestos, puede tener efectos sobre la actividad productiva de las empresas y, por ende, sobre el crecimiento económico.

Las empresas tienen que modificar, adaptar o crear sus estrategias dependiendo de las políticas del gobierno, para evitar tener diferencias que puedan conducir al enfrentamiento de los sectores,



también, es necesario el diálogo para buscar el trabajo conjunto que ayude a la economía nacional.

- Riesgo país. Se entiende por riesgo país, aquel que está relacionado con la eventualidad de que un estado soberano se vea imposibilitado o incapacitado de cumplir con sus obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia

También es el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto Estado. **El riesgo país, Puede entenderse como un riesgo promedio de las inversiones realizadas en cierto país.** Este riesgo también depende de las acciones implementadas por el gobierno de un estado hacia las empresas.

- **Elementos Políticos y Legales**

Estos elementos se extraen de las leyes y normas que afectan de manera directa a las organizaciones, éstas dependen del país en que se encuentre ubicada la empresa. También, las leyes se aplican según el tipo de actividad empresarial que realice el negocio y así establecer regulaciones, que toda empresa debe tomar en cuenta independientemente del tipo de actividad que sea, ejemplo:

- **La Constitución de la República**: Constitución Política de la República de Guatemala. (Reformada por Acuerdo legislativo No. 18-93 del 17 de Noviembre de 1993) La carta magna sobre la cual se rige el Estado



- **El Código de trabajo**. Decreto 1441 del Congreso de la República. Es necesario para realizar el análisis estratégico financiero, ésta establece y defiende los derechos de los trabajadores, así como las obligaciones de las empresas o patronos para con ellos. También, marca las bases para el cálculo de prestaciones laborales.

- **Código Tributario** Decreto número 6-91 del Congreso de la república de Guatemala. Las normas de este Código son de derecho público y regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria. Debe tomarse en cuenta en las empresas ya que este establece las regulaciones en materia tributaria, también, las formalidades que deben cumplir las empresas en esta área.

Para el análisis estratégico financiero se deben conocer todos los artículos en virtud que ahí se establece las obligaciones y las penalidades que se aplicarán por incumplimiento con las disposiciones tributarias.

- **Código de Comercio** Decreto número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala. Esta ley regula todos los actos en materia comercial, así como los diversos tipos de constitución de empresas, y marca las pautas para llevar la contabilidad



- **Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**. Estas normas nacieron por la necesidad de explicar algunos aspectos que están contenidos en las normas internacionales de contabilidad (NIC) e incluyen otros que no son expresados en dichas normas, los cuales son necesarios para la presentación y análisis de la información financiera de las empresas

- **Elementos Sociales y Culturales**

Estos elementos afectan el modo de vida de las personas, y son necesarios para el análisis estratégico financiero, ya que, las empresas producen bienes o prestan servicio y éstos van dirigidos a las personas. También, éstas constituyen un recurso para las organizaciones. Entre estos elementos se encuentran:

- **Población activa.** Esta población está comprendida por las personas que están ocupadas y las desempleadas
- **El desempleo,** formado por la población activa o en edad de trabajar que no tiene trabajo.
- **Empleados u Ocupados:** Son las personas que se encuentran incorporadas al aparato productivo de un país
- **Inactivos.** Esta categoría comprende el porcentaje de la población adulta que está estudiando o realizan tareas domésticas, jubilados, o que simplemente no está buscando trabajo.
- **Elementos Competitivos**: se pueden detectar cuáles son las amenazas y oportunidades del negocio con respecto al mercado competitivo y, estos elementos se extraen directamente de ese mercado como clientes y proveedores. Salon 216



- Los clientes forman el elemento clave del éxito y sostenibilidad de las empresas, ya que, sin éstos ninguna organización pudiera existir.
- Los proveedores, son aquellos que suministran bienes o servicios a la organización.

Asimismo, se debe evaluar la posición que tiene la organización con respecto al grupo de empresas que labora en la misma rama comercial, para saber, cuán aceptados son sus productos y si es líder en el mercado.

- **Elementos Geográficos**

Estos elementos tienen que ver con la ubicación geográfica de la organización. Es decir, la empresa debe evaluar las condiciones climáticas imperantes en la región donde se encuentre, así como, las vialidades existentes, para saber si es más rentable transportar mercancía, por aire, por mar o por tierra. También, se evalúa la geografía en el caso de producir un nuevo producto en la empresa. Por ejemplo, una empresa industria textil debe decidir entre efectuar abrigos, suéter o trajes de baño, al evaluar las condiciones climáticas.

❖ **Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el análisis estratégico financiero en las organizaciones.**

Una vez identificados y evaluados los elementos internos y externos de la organización, es necesario analizar los resultados y elementos para identificar las fortalezas y debilidades (internas) y



oportunidades y amenazas (externas), existentes en dichos elementos.

Para poder determinar estos elementos se utilizan las herramientas y modelos de análisis estratégico mencionados anteriormente, enfocándolos al área financiera, además se puede realizar un cuestionario donde una serie de profesionales determina si los resultados arrojados por los elementos internos son favorables o no y si los elementos externos existentes son amenazas u oportunidades.

Fortalezas

- Bajos niveles de endeudamiento y alta capacidad de devolución de préstamos.
- Alta solvencia a corto plazo.
- Reducción en los gastos financieros.
- Incrementos en los beneficios netos.
- Aumentos positivos de las ventas
- Mayor rendimiento y rentabilidad y si estos se encuentran por encima del promedio del sector competitivo.
- Alta capacidad de auto financiarse.
- Alta rotación de inventario.
- Alta rotación de cuentas por cobrar.
- Alta capacidad de la empresa para generar valor.



- Empleados comprometidos con su trabajo.
- Empleados responsables, proactivos, éticos y con alto nivel de autoestima y capaces de auto motivarse y motivar a sus compañeros y subordinados.
- Capacidad de mejorar.
- Capacidad y voluntad para invertir en desarrollo e investigación.
- Búsqueda de la satisfacción de sus clientes.
- Lealtad con sus clientes.

Debilidades:

- Poca o nula capacidad para negociar la deuda.
- Alto plazo de cobro.
- La rotación de los activos es baja.
- Los presupuestos no se adaptan a los planes financieros establecidos por la alta gerencia.
- Alta cantidad de endeudamiento a corto plazo.
- Poca capacidad de pago para endeudamientos a corto plazo.
- Aumentos en los gastos financieros
- Mala gestión de las inversiones.
- Proyectos de inversión aprobados y no culminados.
- Crecimiento desequilibrado de la empresa.



- Personal poco preparado en el área financiera.
- Desconocimiento de las leyes que afectan a la organización.

Amenazas:

- Facilidad para la entrada de nuevos competidores en el mercado.
- Crisis en el sector.
- Bajo nivel de negociación de los proveedores.
- Leyes impositivas que afecten la estabilidad del país.
- Alto porcentaje de riesgo país.
- Poco nivel de negociación entre el gobierno y las organizaciones.
- Alto índice de inflación.
- Políticas cambiarias que afecten el nivel de importaciones y exportaciones.

Oportunidades:

- Diversidad de proveedores.
- Alto índice de participación en el mercado.
- Buena aceptación y negociación con los clientes.
- Una moneda fortalecida.
- Regulaciones que no afecten el libre juego de la oferta y la demanda.
- Auge económico financiero en el sector.
- Aceptación de los diversos productos realizados.



Para determinar dichas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mencionadas anteriormente es necesario evaluar los resultados obtenidos mediante el análisis de los elementos internos y externos por medio de cuestionarios a expertos en la materia, financiera y no financiera, algunas de las preguntas con la que se podría armar el cuestionario son las siguientes:

- ¿La tasa de rendimiento obtenida por la organización es más elevada que la establecida para cumplir con las obligaciones?
- ¿A qué se debe el incremento en los beneficios?
- ¿Están los clientes satisfechos con el servicio o el bien suministrado por la organización?
- ¿Cómo está la economía del país?
- ¿Existen proyectos de inversión abandonados?
- ¿Cuentan los empleados con la capacidad necesaria?
- ¿Ameritan los empleados incentivos para mejorar su trabajo?
- ¿Es necesario mejorar la capacitación que tienen los empleados?
- ¿Existe un control presupuestario?
- ¿Está siendo efectivo el control de los costos?
- ¿Existe control de precios de los productos que ofrece la empresa?
- ¿Está la organización en capacidad de diversificar sus productos?



- ¿Tiene buena relación la organización con la comunidad donde se encuentra?

Estas son algunas de muchas preguntas que van a determinar donde la organización tiene fallas y donde está siendo eficiente, si tienen oportunidades de mercado o si por el contrario resulta una amenaza para la organización. A través, de la identificación, extracción y evaluación de los elementos del análisis estratégico financiero, se podrán determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a la organización, todo esto, con la finalidad de tener una base para la realización de estrategias financieras que ayuden a la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo, para ello, se pueden utilizar algunas de las herramientas o modelos de análisis estratégico que se mencionaron y explicaron.

❖ **Importancia de la realización de un análisis estratégico financiero dentro en la organización**

La importancia radica, en que a través del análisis estratégico financiero la organización podrá obtener una visión general de su entorno, además este análisis le permite a la empresa

- Conocer su desempeño, determinando así donde ha fallado y en donde se ha especializado,
- Conocer donde puede ser competitiva
- Situaciones constituyen un riesgo para ella en el mercado.

El análisis estratégico financiero, constituye el estudio de los elementos internos (financieros y no financieros) que son



controlados por la empresa, también, evalúa los elementos externos, los cuales no son controlados por la organización.

Los resultados de este análisis permitirán a la organización tomar decisiones óptimas y acertadas que le permitan la sostenibilidad en el tiempo.

Una empresa al realizar este tipo de análisis se proporciona una base para: La creación de estrategias financieras que sean proactivas, las cuales permiten a la organización ir un paso adelante con respecto a sus competidores.

El análisis estratégico financiero, brinda beneficios a los gerentes de las organizaciones, ya que, al evaluar completamente el entorno que afecta las finanzas de la empresa, contará con un mayor conocimiento de cómo puede verse afectada la misma, además, le permite saber, cuáles son las acciones estratégicas que debe implementar para enfrentar dicha situación resultante del análisis, minimizando sus puntos débiles y las amenazas del entorno, y creando un ambiente más oportuno apoyándose en sus fortalezas y de esta manera crear ventajas competitivas que le ayuden a mantener una estabilidad económica y financiera.



❖ Importancia del análisis estratégico de los estados financieros empresariales.

Según J. Fred Weston, **el análisis financiero tradicional se ha centrado en las cifras**. El valor de este enfoque radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa.

Otro enfoque moderno, es el denominado **“modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter”**, el cual usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra.

¡IMPORTANTE!

Según Palepu-Healy-Bernard, en el libro Análisis y valuación de negocios, mediante estados financieros:

“El análisis de estrategias de negocios es un punto de partida importante para el análisis de estados financieros. Éste permite al analista investigar el sistema económico de una empresa a nivel cualitativo de manera que los análisis contables financieros posteriores estén basados en la realidad económica”.

El análisis de estrategias de negocios también permite identificar los generadores de ganancias y los riesgos claves de la compañía.”



El hecho de que la empresa pueda o no obtener un rendimiento de su capital superior al costo de su capital lo determinan sus propias decisiones estratégicas como:

- La selección de una industria o conjunto de industrias en las que la compañía opere.
- La forma en que la empresa intenta competir con otras compañías en su industria o industrial escogidas (posicionamiento competitivo)
- La forma en que la empresa espera crear y explotar sinergias en toda la gama de negocios en que opere (estrategia corporativa)

El análisis de estrategias demanda a estudiar las tres decisiones.

El análisis de la industria consiste en identificar los factores económicos que generan la rentabilidad de la misma. En general el potencial medio de las ganancias de una industria está influido por el grado de rivalidad entre los competidores existentes, la facilidad con las que nuevas empresas pueden incorporarse a la industria, la disponibilidad de productos sustitutos, el poder de los compradores y el de los proveedores.

Para realizar el análisis de la industria, el analista debe evaluar el poder actual de cada una de las fuerza de una industria y formular pronósticos sobre todo el probable cambio en el futuro.

El análisis de los estados financieros es una actividad valiosa cuando los gerentes cuentan con información completa sobre las estrategias de una compañía, y debido a varios factores



institucionales es improbable que ellos revelen totalmente esta información

En resumen, el análisis de los estados financieros de una empresa estará en razón directa de la información disponible. Será **estratégico incluyendo las cinco fuerzas de Porter** (con su Matriz FODA, de Factores Externos e Internos), o simplemente de ratios tradicionales. Y dependiendo desde qué punto de vista interesa analizar a la organización.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

La Matriz FODA, es una herramienta de todos conocida. Nos ocuparemos de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos identificada también como la Matriz EFE.

El objetivo de esta matriz es “**permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva**”.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. En esta lista primero se anotan las **oportunidades** y después **las amenazas**. De la forma más específica posible.
2. **Asignar un peso relativo a cada factor**, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. **Asignar una calificación** de 1 a 4 a cada uno de los **factores**



determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. **Se multiplica el peso** de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. **Se suman las calificaciones** ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

EJEMPLO



MUESTRA DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFI CACAC IÓN	PONDE RADO
OPORTUNIDADES			
1. Políticas internacionales que beneficien a la organización.	0.08	3	0.24
2. Los valores del capital son saludables	0.06	2	0.12
3. Ingreso disponible está creciendo 3% al año.	0.11	1	0.11
4. Consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	0.14	4	0.56
5.El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	0.09	4	0.36
AMENAZAS			
1. Ingreso de nuevos competidores es latente	0.10	2	0.20
2. Inestabilidad tributaria por los cambios recurrentes	0.12	4	0.48
3. Inestabilidad en el ambiente político	0.07	3	0.21
4. Disminución en el apoyo del estado hacia las empresas.	0.13	2	0.26
5. Tasas de desempleo están subiendo.	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.64

El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa **está justo por encima de la media** en su esfuerzo por seguir estrategias que



capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las **fortalezas** y **debilidades** más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el párrafo anterior. Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. **Efectuar una lista de los factores** críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Incluya un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las **fortalezas** y después las **debilidades**, lo más específico posible.
2. **Asignar un peso relativo** a cada factor, de **0.0 (no es importante)**, a **1.0 (muy importante)**. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. **Asignar una calificación de 1 a 4** a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde



- 4 = una respuesta superior,
- 3 = una respuesta superior a la media,
- 2 = una respuesta media y
- 1 = una respuesta mala.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa

4. **Multiplicar el peso de cada factor** por su calificación para obtener una calificación ponderada.
2. **Se suman las calificaciones ponderadas** de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. **El valor del promedio ponderado es 2.5.**

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

EJEMPLO



MUESTRA DE UNA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Índice de solvencia subió a 2.52	0.06	4	0.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94%	0.16	4	0.64
3. Moral de los empleados es alta	0.18	4	0.72
4. Sistema nuevo de informática	0.08	3	0.24
5. La participación del mercado aumentó a 24%.	0.12	3	0.36
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1. Demandas legales sin resolver	0.05	2	0.10
2. Capacidad de la planta ha bajado al 74%	0.15	2	0.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	0.06	1	0.06
4. El gasto por I & D ha subido 31%.	0.08	1	0.08
5. Incentivos para distribuidores no han sido eficaces	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.80

El total ponderado de 2.80, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas



internas y neutralicen las debilidades.

No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones

La planificación financiera es un proceso continuo para la asignación de recursos que permitan la consecución de objetivos estratégicos. El resultado de la planificación financiera se materializa en presupuestos. El modelo más habitual de presupuestos son los estados pro-forma o estados financieros presupuestados.

Las bases para los estados pro-forma son los presupuestos detallados, los cuales incluyen presupuestos de ventas, presupuestos de producción y otras estimaciones que soportan un plan financiero.

Una correcta planificación financiera ha de comenzar al más alto nivel de la organización con la planificación estratégica. Dado que las decisiones estratégicas tienen consecuencias financieras, el proceso presupuestario debe comenzar desde el mismo proceso de planificación estratégica. La falta de relación o conexión entre los presupuestos con la planificación estratégica resultará en presupuestos “muertos en origen”.

Los Presupuestos

El plan estratégico se materializa, se implementa, mediante planes operativos, normalmente referidos a períodos anuales y que se



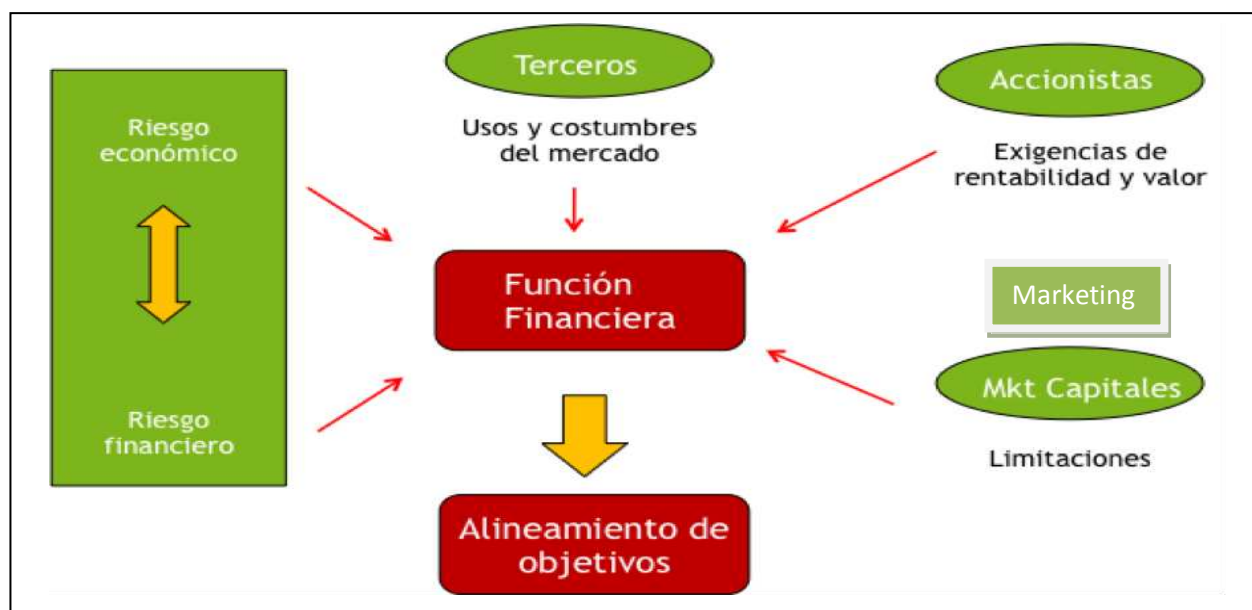
componen de presupuestos financieros, funcionales, planes de contingencia y otros planes específicos.

Es imprescindible una monitorización regular de los planes estratégicos y operativos, de forma que en todo momento sepamos:

- Que progreso se ha conseguido en la consecución de la iniciativa
- Que nos impide avanzar
- Si debemos revisar el objetivo estratégico
- Que ajustes hay que hacer al plan operativo

Una forma de evaluar y controlar un plan operativo es a través de presupuestos, los cuales sirven para asignar recursos y coordinar como éstos se despliegan.

La Función Financiera en la Planificación Estratégica



El riesgo financiero: También conocido como riesgo de crédito o de insolvencia, el riesgo financiero hace referencia a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debida a la posibilidad de



que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras (principalmente, al pago de los intereses y la amortización de las deudas).

El riesgo económico Es una consecuencia directa de las decisiones de inversión. De manera que la estructura de los activos de la empresa es responsable del nivel y de la variabilidad de los beneficios de explotación.

La Planificación Estratégica, juega un papel esencial, ya que:

- Debe establecer los riesgos asociados a los diferentes escenarios de planificación para obtener planes coherentes y asumibles.
- Debe dar cobertura financiera a esos planes sin comprometer la viabilidad futura del negocio, generando el valor que demanda el accionista y generando rentabilidad.
- Debe demostrar una mentalidad y grado justo de riesgo para no frenar las iniciativas de negocio.
- Debe mantener un grado justo de conservadurismo para que todos los valores a tener en cuenta en la decisión estén alineados.

Un Plan Estratégico es la expresión formal (por escrito y cuantificada) de la estrategia.

Podemos formular un test para evaluar una estrategia:

1. **Resultados superiores** y sostenibles.
2. **Coherencia externa**: responde adecuadamente a los factores de éxito que impone el entorno.



3. **Coherencia interna:** todas las políticas y decisiones son internamente consistentes, se apoyan unas a otras y se orientan a conseguir los objetivos centrales de la empresa.

4. **Coherencia dinámica:** la estrategia responde adecuadamente a los retos de futuro.

5. **Comporta un riesgo global equilibrado** para la empresa.

6. **Capacidad de generar entusiasmo** entre las personas que deben interiorizar y ejecutar la estrategia.

Todos los factores que tratábamos de vislumbrar más allá de los meros datos contables de la cuenta de resultados juegan ahora un papel esencial en nuestro proceso de planificación estratégica



EJERCICIO:

BIBLIOGRAFÍA

- Betancourt M, Heliannys V y. Moreno Meiker R, Tesis Análisis estratégico financiero en las organizaciones, 2009
- Palepu Krishna G, Healy Paul M, Bernard Víctor L, Análisis y valuación de negocios mediante estados financieros, segunda edición. International Thomson Editores, S.A, 2002
- Ortega Castro Alfonso, Planeación estratégica financiera primer edición, McGraw-Hill, México 2008

