

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LA GERENCIA FINANCIERA Y LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

JUAN CARLOS GONZALEZ MENESES

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, Febrero de 1999.



**JUNTA DIRECTIVA**  
**DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	LIC. MIGUEL ANGEL LIRA TRUJILLO
SECRETARIO:	LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
VOCAL I:	LIC. JORGE EDUARDO SOTO
VOCAL II:	LIC. ANDRES CASTILLO NOWELL
VOCAL III:	LIC. VICTOR HUGO RECINOS SALAS
VOCAL IV:	P.C. JULISSA MARISOL PINELO MACHORRO
VOCAL V:	P.C. MIGUEL ANGEL TZOC MORALES

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN**

**GENERAL PRIVADO**

PRESIDENTE:	LIC. PEDRO BROL LIUTI
SECRETARIO:	LIC. JORGE ALBERTO TRUJILLO CORZO
EXAMINADORES:	LIC. JORGE ROMAN GARCIA
	LIC. ROLANDO ORTEGA BARREDA
	LIC. MARCO TULIO CASTILLO MARTINEZ



L. A. MONZÓN  
& ASOCIADOS  
Contadores Públicos y Auditores  
Consultores en  
Administración Finanzas y Economía

19 Calle 5-72 Zona 10  
Tele-Fax 681136  
Apartado Postal 1879  
Guatemala, C.A.

Guatemala, 17 de Octubre de 1,997

Licenciado  
Donato Santiago Monzón Villatoro  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria Zona 12

Estimado Señor Decano:

De acuerdo con el nombramiento de fecha 18 de octubre de 1,996, he procedido a asesorar al señor Juan Carlos González Meneses en su trabajo de tesis titulado "LA GERENCIA FINANCIERA Y LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA" .

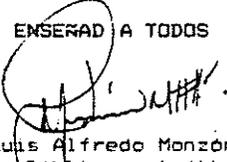
Considero que el presente trabajo constituye una valiosa ayuda para la práctica profesional de un Contador Público y Auditor ya que en el se describen aspectos importantes a considerar en la administración financiera de cualquier empresa.

Este trabajo también se avala con la experiencia del señor González Meneses en la práctica de la profesión en empresas comerciales e industriales de nuestro país.

Por lo anterior y con mi opinión favorable, recomiendo que este trabajo sea aceptado para su discusión en el examen General Público previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Sin más, sirvase aceptar las muestras de mi más alta consideración y estima.

ID Y ENSERAD A TODOS

  
Lic. Luis Alfredo Monzón  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 1753

LAMA/sp



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
Edificio "S-6"  
Universitaria, Zona 12  
C.A. CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTINUEVE DE ENERO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE.

Con base en el dictamen emitido por el Lic. Luis Alfredo Monzón, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoria, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "LA GERENCIA FINANCIERA Y LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA", que para su graduación profesional presentó el JUAN CARLOS GONZALEZ MENESES, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
SECRETARIO



LIC. MIGUEL ANGEL LIRA TRUJILLO  
DECANO



## DEDICATORIA

**A DIOS**

Nuestro señor

**A MI ESPOSA E HIJOS**

Por su paciencia y apoyo

**A LA MEMORIA**

De mi padre Oscar L. González (Q.E.P.D.) y  
De mi tío Francisco J. Esquivel H. (Q.E.P.D.)

Por haber guiado siempre mi  
camino

**A MI MADRE**

Con todo amor y respeto

**A MIS HERMANOS**

Con amor fraternal

**A MIS PADRINOS**

Lic. Alfonso Meneses y  
Clementina de Meneses (Q.E.P.D.)

En agradecimiento a sus consejos y  
cariño.

**A MIS AMIGOS**

Oscar, Gloria y Alberto

Por todos los momentos compartidos  
(SAS 25).

## INDICE

	Pag.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
LA GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS	4
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	4
1.1.1 TENDENCIAS ECONOMICAS	5
1.1.2 PAISES LIDERES EN LA ACTUALIDAD	8
1.2 CAUSAS DE LA GLOBALIZACION	9
1.3 QUE ES LA GLOBALIZACION?	13
1.3.1 COMPONENTES	13
1.3.2 AMBIENTE DE REFERENCIA PARA UNA ESTRATEGIA GLOBAL	18
1.3.3 REGLAS PARA CREAR UNA ORGANIZACION GLOBAL	28
1.4 CONSECUENCIAS EN EL MEDIO GUATEMALTECO	29
1.4.1 PROCESO DE INTEGRACION ECONOMICA DE GUATEMALA Y CENTROAMERICA CON MEXICO	33
1.5 CONSECUENCIAS EN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS IMPORTADOS	33
1.6 CONSECUENCIAS EN EL MEDIO FINANCIERO	39
CAPITULO II	
EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	41

	Pag.
2.1 ORIGEN	41
2.2 DEFINICIONES	43
2.3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	48
2.3.1 OBJETIVOS	48
2.4 PROCESOS DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS	49
2.5 NIVELES DE PLANEACION ESTRATEGICA	52
2.6 EJECUCION DE LA ESTRATEGIA	54
2.7 EL CONTROL ESTRATEGICO	59
CAPITULO III	
LA GERENCIA FINANCIERA	69
3.1 DEFINICION	69
3.2 PRINCIPALES ATRIBUCIONES	71
3.2.1 FUNCIONES	71
3.2.2 COMPONENTES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA	71
3.2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA	72
3.3 CAUSAS DE CAMBIO EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA	73
3.4 EVOLUCION DE LA FUNCION FINANCIERA	74
3.5 LA ESTRATEGIA FINANCIERA	75

	Pag.
CAPITULO IV	
EFFECTOS DE LA PARTICIPACION DE LA GERENCIA FINANCIERA EN LOS PROCESOS DE LA FORMULACION Y DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS	78
4.1 EFECTOS DEL ANALISIS DESDE UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL	78
4.1.1 ANALISIS MULTIDIMENSIONAL	78
4.1.2 CONSECUENCIAS DEL ANALISIS DESDE UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL	81
4.2 CONTRIBUCION DE LA GERENCIA FINANCIERA EN LA ADAPTACION DE LAS EMPRESAS FRENTE A LA GLOBALIZACION	82
4.3 CONTRIBUCION DE LA GERENCIA FINANCIERA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	86
CAPITULO V	
CASO PRACTICO: EVALUACION DE UNA POSIBLE INVERSION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS IMPORTADOS DESDE UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL	88
5.1 RECOPIACION DE DATOS	88
5.1.1 ANTECEDENTES	88
5.1.2 SUPUESTOS	89
5.2 ANALISIS DESDE LA DIMENSION ESTRATEGICA	90
5.3 ANALISIS DESDE LA DIMENSION FINANCIERA	95
5.4 ANALISIS DESDE LA DIMENSION DEL RIESGO	98

5.5 ANALISIS DESDE LA DIMENSION POLITICO-ECONOMICA	Pag. 101
5.6 CONSTRUCCION Y ANALISIS DE LOS ESCENARIOS	103
5.7 RESULTADOS DE LA EVALUACION EN GENERAL	106
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFIA	112

## INTRODUCCION

La dinámica de los negocios y el incremento constante de la competencia, ha exigido que las empresas, cada vez más se vean en la necesidad de elaborar planes completos y detallados sobre los objetivos que pretenden alcanzar y las estrategias que utilizarán para ello.

El Contador Público y Auditor, en su actuación profesional en la posición de Gerente Financiero debe participar activamente en los procesos de formulación y definición de las estrategias a seguir, para ello deberá permanentemente actualizar sus conocimientos y conocer y estudiar las técnicas de análisis que le puedan dar una visión más completa, acorde a las exigencias que demandan fenómenos como la globalización de los mercados y el surgimiento de nueva tecnología e instrumentos financieros que ésta trae.

Es por ello que dentro de los objetivos que la presente investigación tiene, está el poder aportar herramientas que puedan ser utilizadas por aquellos profesionales que desde el punto de la Gerencia Financiera tengan que participar en los procesos de formulación de estrategias y en la evaluación de proyectos estratégicos de inversión. Para ello fundamentalmente se propone en este trabajo el uso de un enfoque de análisis multidimensional, que al cubrir diferentes ángulos de visión, pueda contribuir con un grado mayor de certeza a arribar a decisiones en la evaluación de proyectos que puedan contar con mayor probabilidad de éxito.

Para ello el tema se divide en cinco capítulos en los cuales inicialmente se pretende brindar un marco conceptual que permite subsecuentemente analizar

los efectos de la participación de la gerencia financiera en la formulación de las estrategias, para que finalmente se pueda ejemplificar con un caso práctico el análisis desde un enfoque multidimensional.

El primer capítulo trata sobre los antecedentes, causas y consecuencias derivadas de la globalización de los mercados.

En el segundo capítulo se revisan los conceptos del planeamiento estratégico y se analizan aspectos como los niveles de planeación estratégica y la ejecución de la estrategia, así también se incorporan los conceptos que fundamentan un término relativamente nuevo como lo es el control estratégico.

En el capítulo tres se analiza el rol de la gerencia financiera y especialmente las causas de cambio en la administración financiera y la evolución que la función financiera ha tenido.

El capítulo cuatro analiza como el Gerente Financiero contribuye en el análisis de las posibles estrategias y el apoyo que éste brinda para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Finalmente en el capítulo cinco se presenta un ejemplo de la utilización del análisis bajo la perspectiva de un enfoque multidimensional de una posible inversión estratégica para una empresa guatemalteca en la época actual.

Derivado de la investigación efectuada se llegó a las conclusiones y recomendaciones que se espera incentiven a la actualización y estudio profundo de nuevas técnicas de análisis cada vez más completas, que puedan contribuir a que el Contador Público y Auditor cuando profesionalmente actúe como Gerente Financiero, pueda apoyar los procesos de formulación de

estrategias y el análisis de posibles inversiones que puedan ser consideradas estratégicas para las empresas con las que colaboren.

## CAPITULO I

### LA GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS

#### 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

La globalización surgió como una respuesta a los cambios significativos que se están dando a nivel mundial como: reducción de barreras arancelarias y no arancelarias, cambios acelerados en las comunicaciones, las inversiones en tecnología avanzada que ya se están volviendo demasiado costosas para que se puedan amortizar en un solo país, así como el hecho de que los competidores están cambiando la naturaleza de la rivalidad de competición país por país a competición global.

Los cambios políticos y económicos surgidos a nivel mundial, han contribuido a nuevas áreas de dinamismo; Europa, Japón y Estados Unidos han surgido como potencias económicas a nivel mundial; y las nuevas áreas de desarrollo en América Latina, así mismo la actuación de los países de Asia, Japón y de China, con países como India, Indonesia, China, Hong Kong, Singapur, Sur Corea y Taiwan, que no se quedan atrás.

Con la caída del comunismo el capitalismo se ha convertido en un término y un sistema que esconde distinciones importantes entre las diferentes formas de organización y mercados económicos.

Para comprender de mejor forma las causas, orígenes e impulsores de la globalización, es necesario conocer los cambios en las tendencias económicas a nivel mundial que han contribuido en los cambios políticos, y en el desarrollo económico, tecnológico y de comunicación.

### 1.1.1 TENDENCIAS ECONOMICAS

"A finales de la segunda guerra mundial los Estados Unidos, surgió como la única economía industrial floreciente y fue identificada como el país que presentó el liderazgo económico.

En el período de post guerra, los Estados Unidos y el gobierno británico, acordaron designar a un grupo de instituciones internacionales, para promover la recuperación económica, el pleno empleo, el libre comercio y la estabilidad económica.

La Organización Naciones Unidas --ONU- basó la rehabilitación en las instituciones de Bretton Woods y el acuerdo general de tarifas y comercio, junto con el plan Marshall lanzado por Estados Unidos para revivir Europa. Estas acciones contribuyeron a una rápida y sustanciosa expansión de la economía internacional.

La conducción de fuerzas de auge duradero post guerra fue la del sector privado. Firms de extracción, servicios y manufactureras en Europa y Norte América ya habían desarrollado una presencia sustancial internacional durante la primera mitad del siglo. Después de 1945, el peso de estas corporaciones transnacionales en la economía mundial, creció mientras los pioneros maduraban y se fueron uniendo economías florecientes como Japón y algunas otras empresas asiáticas y latino americanas. Estas compañías unieron fortalezas por medio de joint venture (Asociación en participación), extendiendo e intensificando la industrialización para terminar con la globalización de la producción, del comercio e inversiones que dramáticamente incrementaron la interdependencia del mundo económico. Sin embargo, se incrementó la vulnerabilidad de un débil canal de distribución equitativa de ganancias y presiones sobre los recursos naturales.

Desde los inicios del año de 1950, el rendimiento del mundo creció históricamente a tasas precedentes. Durante las cuatro décadas hasta 1990, el rendimiento real creció en forma quintuplicada. Los beneficios de la expansión económica fueron especialmente obvios en los países industrializados del Este. Una generación después de 1950, el ingreso per capita se incrementó en la mayor parte de Europa, así como había perdurado durante el siglo pasado y la mitad del actual.

Una nueva corriente de nuevos consumidores de bienes, inundó los Estados Unidos y el mercado Europeo, transformando las sociedades que recientemente habían sufrido las penalidades de la gran depresión y la ruina de la segunda guerra mundial. La calidad de vida mejoró. Particularmente en Europa, sistemas extensivos de seguridad social fueron construidos, mejoramiento del estado de bienestar con amplia accesibilidad, alta calidad en unidades de salud y la extensión de oportunidades educacionales. En muchos países el desempleo fue mantenido a niveles bajos.

Muchos países en desarrollo, también alcanzaron mayores tasas de crecimiento que en aquellos que ya habían formado parte del mundo industrializado. Los años largos que fueron dados para combatir el hambre y la enfermedad mejoraron las condiciones sanitarias y proveyeron educación. Sin embargo, las ganancias no fueron igualmente compartidas, algunos grupos principiaron a disfrutar vastamente el incremento de la prosperidad, mientras que otros languidecían en la pobreza.

Desde 1970, una sucesión de desafíos ha sacudido la confianza en el orden de la postguerra y se hizo más lento el crecimiento de la mayoría de los países. Una serie de choques incluyendo las decisiones del Gobierno de los Estados Unidos en 1971 acerca de servir como la cadena de oro del dólar y, el dramático aumento de los precios del petróleo que empezaron en 1973, señalaron el final de los años de fácil crecimiento. Al final de la década la recesión en los países industriales y las

políticas anti-inflacionarias precipitaron un agudo crecimiento en las tasas reales e interés. En 1982, México declaró inhabilidad para cumplir con sus deudas marcando la fijación de una crisis de obligaciones y deudas que absorbió muchos países de América Latina y también África, donde los profundos problemas económicos ya estaban agravados.

Muchos países fueron atrapados dentro de la trampa de la deuda, sin posibilidad alguna de mantener los pagos de interés, únicamente tuvieron la posibilidad de repagar la deuda pública o privada. Las inversiones y las importaciones fueron disminuidas, e incrementaron las dificultades para el crecimiento económico fuera de la deuda.

La década perdida de desarrollo para algunos, tiene raíces en condiciones domésticas (internas) y en el ambiente económico internacional. Esas políticas inadecuadas de Gobierno de economía global, dejó a los demás países sin disposición de responder a los shocks externos lo que contribuyó a empeorar la crisis. La mayoría de países han enfrentado la crisis por medio de la introducción de programas de ajustes estructurales difíciles y aún dolorosos. Algunos pero no todos han tenido un resultado reversible en la declinación de su economía, con políticas para la estabilidad de macroeconomías y para la recuperación de dirección del mercado, un número de ingreso medio de países, están experimentando una reavivación en la fuerza económica.

De la misma manera, algunos países en desarrollo se han diferenciado radicalmente en una experiencia mucho más positiva durante los inicios de los años ochenta. Particularmente en Asia compuesto por países que en periodos anteriores habían estado desgastados por tendencias adversas, han alcanzado grandes niveles de exportación y de crecimiento dirigido. El espectacular éxito económico de Hong Kong, Singapur, Sur Corea y Taiwan, y muchos otros países

en desarrollo incluyendo alguno de los países más populosos del mundo como: China, Indonesia, Malasia, y Tailandia en Asia; Brasil, Chile y México en América Latina quienes están transformando las relaciones de la economía global."<sup>1</sup>

### 1.1.2 PAISES LIDERES EN LA ACTUALIDAD

Los países líderes en la actualidad se pueden identificar fácilmente como aquellos en que ocurren las más importantes innovaciones de productos o procesos, entre los que se encuentran: "Japón: Líder en bienes electrónicos de consumo, Alemania: Líder en equipos de control industrial, Estados Unidos en programación para computadoras (software). Por supuesto, otros países también tienen liderazgo en ciertas industrias, como Dinamarca en Insulina e Italia en baldosas de cerámica. La mayoría de las compañías de los Estados Unidos y de Europa tienen una presencia pequeña en el Japón, y les preocupa que quizás se estén perdiendo las innovaciones que se hacen en ese país. Pocas compañías estadounidenses han empezado a tomar medidas para establecer allí operaciones de investigación y desarrollo, a fin de aprovechar la nueva corriente de innovaciones japonesas."<sup>2</sup>

Como resultado de esas innovaciones en los países descritos, existen marcas identificadas mundialmente como realmente globales :

- Coca Cola
- Sony
- Mercedes Benz
- Kodak
- Disney
- Nestlé

<sup>1</sup> Internet, Our Global Neighbourhood, the report of the commission on Global Governance, Electric Library, 1997.

<sup>2</sup> Globalización, Estrategias para obtener una ventaja competitiva Internacional, George S. Yip, Editorial Norma, Marzo 1996, pp. 47 y 66 Ob. Cit. Globalización Pag. 66.

Toyota  
McDonald's  
I.B.M.  
Pepsi Cola  
Rolls Royce  
Honda  
Panasonic  
Levi's  
Klenex  
Ford  
Volkswagen  
Kellogs  
Porsche®

## 1.2 CAUSAS DE LA GLOBALIZACION

La globalización ha tenido su origen como consecuencia del desarrollo económico social y los cambios significativos a nivel de sistemas económicos, estos hechos han dado lugar a que a nivel mundial se dé un dinamismo económico, teniendo como consecuencia una reducción de barreras arancelarias y no arancelarias, cambios y desarrollo acelerados en las comunicaciones y desarrollo de avanzada tecnología. Estos cambios han sido la plataforma de los impulsores de la globalización. A continuación se anotan los principales:

### 1.2.1 *IMPULSORES DE MERCADO*

- Nivelación del ingreso per capita entre naciones industrializadas (por ejemplo, el Japón alcanza a los Estados Unidos, Hong Kong alcanza a Nueva Zelanda).

Nivelación de estilos de vida y gustos (V. gr., McDonald's en París y Perrier en los Estados Unidos)

Aumento de viajes, que crea consumidores globales

Organizaciones que empiezan a comportarse como clientes globales.

Crecimiento de canales globales y regionales (p. ej., el acuerdo de 1989 entre tres de las mayores cadenas europeas de supermercados para cooperar en compras y marketing, a saber: Casino de Francia, Ahold de Holanda, y el Grupo Argyl de Inglaterra).

Establecimiento de marcas mundiales (V. gr. Coca Cola, Levi's, Louis Vuitton).

Movimiento para desarrollar publicidad global (v. gr., publicidad de Saatchi & Saatchi para British Airways).

## **.2.2 IMPULSORES DE COSTO**

Continúa esfuerzo por lograr economías de escala (pero contrarrestado por manufactura flexible).

Innovación tecnológica avanzada.

Avances en transporte (v. gr., utilizar a Federal Express para llevar suministros urgentes de un continente a otro).

Surgimiento de países recién industrializados con capacidad productiva y bajos costos de mano de obra (v. gr., Taiwan, Tailandia y la China).

- Costo creciente de desarrollo de producto con respecto a vida en mercado.

### *1.2.3 IMPULSORES GUBERNAMENTALES*

- Reducción de barreras arancelarias (p. ej., Acuerdo de libre comercio Canadá-Estados Unidos en 1987; Ronda de Uruguay -GATT-, actualmente).
- Reducción de barreras no arancelarias (v. gr., apertura gradual de los mercados japoneses).
- Creación de bloques comerciales (v.gr., Comunidad Europea).
- Decadencia del papel de los gobiernos como productores y clientes (v. gr. desnacionalización de muchas industrias en Europa).
- Privatización de economías antes dominadas por el Estado, sobre todo en América Latina.
- Transformación de los sistemas cerrados comunistas de Europa Oriental en economías abiertas de mercado.

### *1.2.4 IMPULSORES COMPETITIVOS*

- Aumento continuo del volumen del comercio mundial.
- Conversión de más países en campos de batalla competitivos claves (v. gr. el crecimiento del Japón hasta convertirse en un país "líder").
- Aumento de propiedad de las corporaciones por adquirentes extranjeros.

Aparición de nuevos competidores resueltos a volverse globales (v. gr. compañías japonesas en la industria automotriz y electrónica).

Crecimiento de redes globales que hace interdependientes a los países en industrias particulares (como la electrónica).

Más compañías que se globalizan en vez de permanecer nacionalmente centradas (v. gr., Stanley Works, compañía tradicional de los Estados Unidos, que traslada su producción fuera del país; Uniden, productora japonesa de equipo de telecomunicaciones que jamás ha fabricado nada en el Japón).

Aumento de la formación de alianzas estratégicas globales.

## 2.5 OTROS IMPULSORES

La revolución de la informática y de las comunicaciones (p.ej., computadoras personales, internet y máquinas de transmisión facsimilar).

Globalización de los mercados financieros (v. gr., corporaciones inscritas en múltiples bolsas de valores, colapso del mercado global el Lunes Negro, en 1987).

Mayor facilidad para viajes comerciales (v. gr., el Concorde y la aparición de cadenas hoteleras internacionales).<sup>13</sup>

---

Ob. Cit. Globalización, Pág. 88

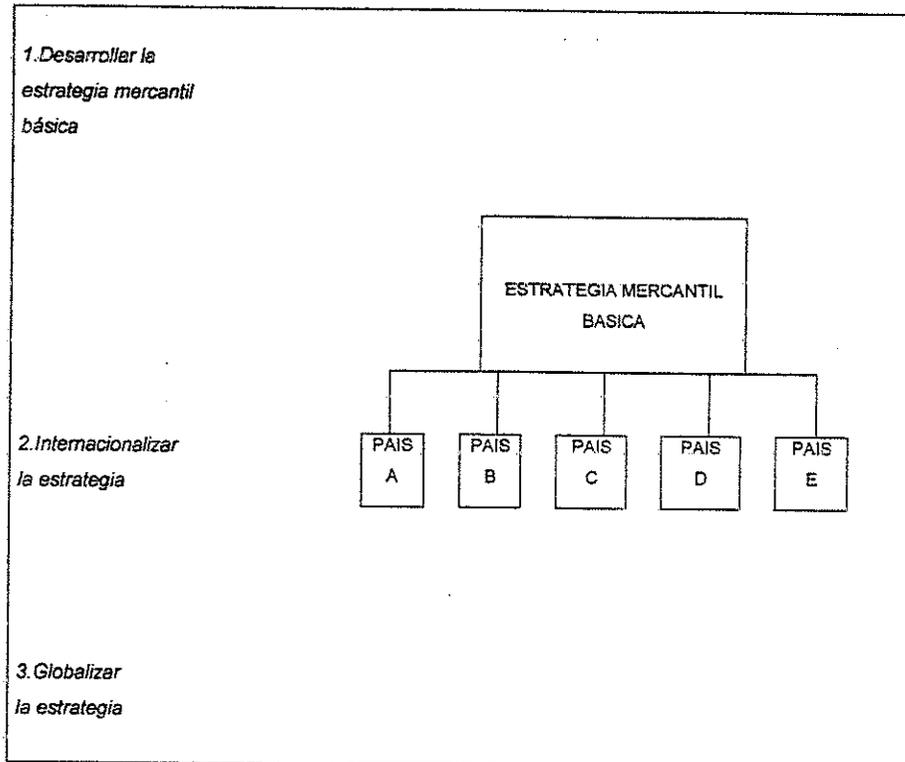
### 1.3 QUE ES LA GLOBALIZACION?

Para llegar a entender las proyecciones que causa la globalización, es importante entender el concepto de Globalización y sus componentes, así como conocer algunas definiciones y distinciones, los beneficios y desventajas.

#### 1.3.1 COMPONENTES

Una estrategia global, consta de tres componentes claves, siendo los siguientes:

#### ESTRATEGIA GLOBAL TOTAL



Fuente: Globalización, Estrategia para obtener una ventaja competitiva internacional. Adaptado de YIP (1988)

### 3.1.1 DEFINICION DE CADA COMPONENTE

#### DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA MERCANTIL BASICA

Este componente se refiere principalmente a definir claramente el negocio, es decir conocer exactamente el tipo de industria en donde se desenvuelve la compañía, el mercado, el tipo de clientes a quienes se sirve, los tipos de productos y servicios que se ofrecen. Los servicios y productos, se pueden dividir en dos dimensiones distintas: El tipo de necesidad que se va a satisfacer y la tecnología que se empleará para satisfacerla.

Una estrategia mercantil básica comprende varios elementos claves:

Mercados geográficos que sirve

Fuentes principales de ventaja competitiva sostenible

Estrategia funcional para cada una de las actividades más importantes que agregan valor

Actitud competitiva, incluyendo la selección de competidores a quienes se debe hacer frente

Estrategia de inversión

El desarrollo de una estrategia mercantil básica, es la base para una ventaja competitiva sostenible. Sin una estrategia básica en la cual apoyarse, un negocio mundial no puede pensar en una estrategia global.

#### DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Cuando un negocio se expande, y espera cubrir más allá de el territorio de un país, tiene que internacionalizar su estrategia mercantil básica. En el

establecimiento de esta estrategia el paso más importante es el hecho de elegir los mercados geográficos en que se va a competir. También deben considerarse varios problemas que van desde: Identificar los atractivos del mercado, la competencia potencial, las maneras de adaptarse a las condiciones locales y las maneras de administrar el negocio en una área geográfica más amplia, barreras al comercio tales como fuertes aranceles y cuotas y reglas sobre propiedad extranjera, lo mismo que la legislación que le aplique, las que pueden variar de país en país, idioma, gustos y costumbres.

Entre otros aspectos de la internacionalización de la estrategia, está el de como adaptar productos y programas para tener en cuenta las necesidades, las preferencias, la cultura, el idioma, el clima, etc. de un país extranjero.

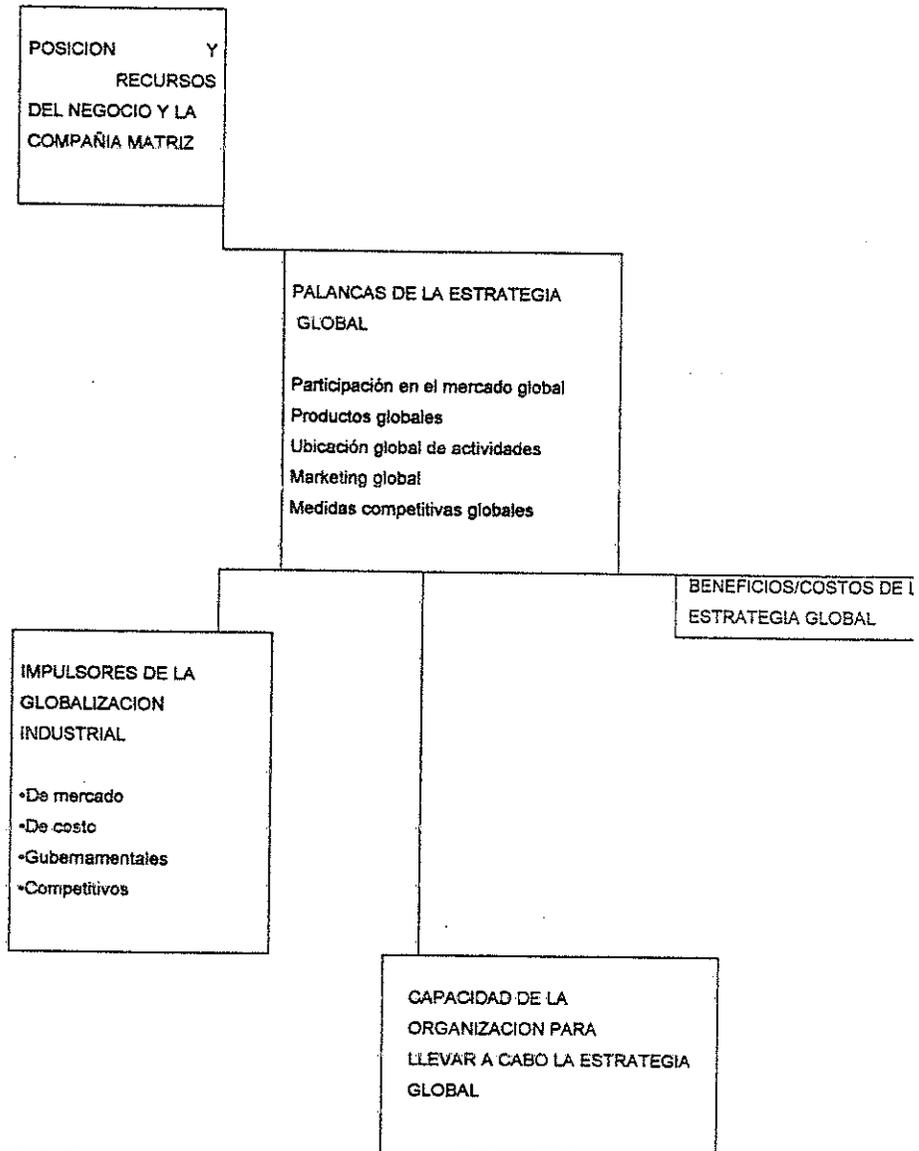
Al analizar estos aspectos, el resultado final es que, por lo general, la compañía termina con estrategias y enfoques que tienen mucha diferencia de un país a otro. Estas diferencias pueden entonces debilitar la posición mundial de costos y calidad, las preferencias de los clientes y la eficacia competitiva de la compañía.

Mediante la expansión internacional de actividades y adaptación de la estrategia básica. Las compañías necesitan dominar primero los fundamentos de los negocios internacionales antes de intentar una estrategia global (porque ésta con frecuencia implica quebrantar las reglas de los negocios internacionales).

## 2. DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE GLOBALIZACION

Para superar las desventajas creadas por la internacionalización descritas anteriormente, las compañías necesitan una estrategia de globalización que permita integrar y administrar para obtener eficacia mercantil y ventaja competitiva a nivel mundial. Pese a las diferenciaciones que puedan establecerse en cada país podrían existir aspectos que pueden globalizarse, esta globalización, puede realizarse por medio de un análisis sistemático de los "Impulsores de la globalización industrial: De mercado, de costo, gubernamentales y competitivos; haciendo uso de las palancas de la estrategia global: Participación en mercado global, productos globales, ubicación global de actividades, marketing global y medidas competitivas globales.

## MARCO DE REFERENCIA PARA LA ESTRATEGIA GLOBAL



FUENTE: Globalización, adaptado por YIP (1989)

analizar el marco de referencia presentado anteriormente, es importante destacar el hecho de que existen fuerzas o elementos que son externos a la compañía y otros son opciones disponibles en el negocio. Los impulsores de la globalización industrial se determinan externamente por las condiciones de la industria o por la economía del negocio, mientras que las palancas de la estrategia global son opciones disponibles para el negocio mundial. Los impulsores de la globalización industrial (las condiciones subyacentes de mercado, los costos y otras condiciones de la industria) crean el potencial para que el negocio mundial alcance los beneficios de una estrategia global. Para lograr esos beneficios es necesario que el negocio determine sus palancas de estrategia global (por ejemplo, utilizar productos globalmente estandarizados) en forma apropiada con respecto a sus impulsores industriales y a la posición y a los recursos del negocio y de su compañía matriz. La capacidad de la organización para llevar a cabo la estrategia global afecta el grado en que se logren los beneficios y, a la inversa, la estrategia global afecta la manera como se debe estructurar y administrar la compañía.

### 3.2 AMBIENTE DE REFERENCIA PARA UNA ESTRATEGIA GLOBAL

En esta continuación analizaremos el ambiente de referencia para una estrategia global, es decir:

Impulsores de la globalización industrial

Palancas de la estrategia global

Beneficios y desventajas de las estrategia global

Capacidad de la organización para llevar a cabo la estrategia global

## IMPULSORES DE LA GLOBALIZACION INDUSTRIAL

Cuatro grupos integran los impulsores de la globalización:

1. De mercado
2. De costo
3. Gubernamentales y,
4. Competitivos

Como se ha definido anteriormente los impulsores son factores externos que dependen de las condiciones del mercado o por el ambiente económico en donde se desenvuelve el negocio. Estos impulsores representan las condiciones de la industria que determinan el potencial y la necesidad de competir con una estrategia global. Cada industria tiene su nivel potencial de globalización que se determina por impulsores externos.

"Los impulsores de la globalización de mercado dependen de la conducta de los clientes, de la estructura de los canales de distribución y de la naturaleza del marketing en la industria. Los impulsores gubernamentales dependen de las leyes que dicten los gobiernos de las distintas naciones. Los de costo dependen de la economía del negocio. Los impulsores competitivos dependen de los actos de los competidores. Cada grupo de impulsores es distinto para cada industria, y también pueden cambiar con el tiempo. Por consiguiente, unas industrias tienen mayor potencial de globalización que otras, y ese potencial también varía. "

Los impulsores descritos se encuentran integrados de la siguiente manera:

## DE MERCADO

- Necesidades comunes de los clientes
- Clientes globales
- Canales globales
- Marketing transferible
- Países líderes

## DE COSTO

- Economías globales de escala
- Eficiencia de abastecimiento
- Logística favorable
- Diferencias de costos entre países (incluso tipos de cambio)
- Alto costo de desarrollo de productos
- Tecnología rápidamente cambiante

## GUBERNAMENTALES

- Políticas comerciales favorables
- Normas técnicas compatibles
- Reglamento común de marketing
- Competidores y clientes oficiales
- Intereses del gobierno huésped

## COMPETITIVOS

- Altas exportaciones e importaciones
- Competidores de distintos continentes
- Interdependencia de países
- Competidores globalizados

## PALANCAS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

"Una estrategia global es multidimensional, y para formularla, con objeto de crear un negocio mundial, se requiere hacer elecciones estratégicas. Dichas dimensiones son:

- *Participación de mercado*, que comprende la selección de países en los cuales negociar y el nivel de actividad, particularmente en cuanto a participación de mercado.
- *Productos y servicios*, que incluye el grado en que un negocio mundial ofrece los mismos productos en todas partes o productos diferentes en diversos países.
- *Localización de las actividades que agregan valor*, que comprende la decisión de donde ubicar cada una de las actividades que forman la cadena total de valor agregado, desde investigación hasta producción y servicio post venta.
- *Marketing*, que comprende el grado en que un negocio mundial utiliza las mismas marcas registradas, los mismos anuncios publicitarios y otros elementos de marketing en diferentes países.

- *Medidas competitivas*, que implica el grado en que un negocio mundial toma medidas competitivas en países individuales como parte de una estrategia global competitiva.

Una estrategia globalizada busca maximizar el rendimiento mundial maximizando las ventajas competitivas y los ingresos y utilidades mediante la participación y la integración."<sup>4</sup>

#### BENEFICIOS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

Con la estrategia global, se pueden llevar a cabo más de cuatro categorías de beneficios:

- Reducción de costos
- Calidad mejorada de productos y programas
- Mayor preferencia de los clientes
- Mayor eficacia competitiva

En el cuadro que se presenta a continuación se resumen los beneficios, así como las desventajas de la misma.

---

<sup>4</sup> Ob. Cit. Globalización, Pag. 70

**CUADRO RESUMEN DE LOS BENEFICIOS Y DESVENTAJAS DE LA GLOBALIZACION**

Palancas de estrategia	BENEFICIOS				DESVENTAJAS
	Global				
Participación de mercado global	<p>Reducción de costos</p> <p>Mayor volumen con economías de escala</p>	<p>Calidad mejorada</p> <p>Por atención a clientes exigentes y por competidores innovadores</p>	<p>Más preferencia de los clientes</p> <p>Por globalización de disponibilidad, serviciabilidad global y reconocimiento global</p>	<p>Eficacia competitiva</p> <p>v Ventaja de entrar temprano.</p> <p>v Ofrece más puntos de ataque y contraataque</p>	<p>Todas las palancas causan costos de coordinación, etc</p> <p>Compromiso prematuro o grande de los recursos merece determinar mercado.</p>
Localización global de actividades	<p>v Reduce duplicación de actividades.</p> <p>v Ayuda a explotar economías de escala.</p> <p>v Explora diferencias de costos de factores entre países.</p> <p>v La concentración parcial de flexibilidad frente a fluctuaciones de tipos de cambio y frente a negociadores</p>	<p>v Concentra esfuerzos</p> <p>v Permite un control de calidad más uniforme</p>		<p>Permite sostener una ventaja de costos independiente de las condiciones locales.</p> <p>Da flexibilidad para decidir en qué basar ventaja competitiva.</p>	<p>v Aparta al cliente de las actividades</p> <p>v Aumenta riesgos por fluctuación de divisas.</p> <p>v Aumenta el riesgo de crear competidores</p> <p>v Más difícil manejar la cadena de valor.</p>
Marketing global	<p>v Reduce costos de diseño y de producción de programas de marketing</p>	<p>v Concentra habilidades y recursos</p> <p>v Refuerza buenas ideas escasas.</p>	<p>v Refuerza los mensajes de marketing llevando a los clientes la misma mezcla en los diferentes países</p>		<p>Reduce adaptación al comportamiento del cliente local y ambiente de marketing</p>
Medidas competitivas globales				<p>v Magnifica los recursos disponibles para cualquier país.</p> <p>v Proporciona más opciones y más poder de ataque y defensa.</p>	<p>Se podría sacrificar la competitividad local.</p>

Fuente: Globalización, Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional, George S. Yip.  
pp.22

## BENEFICIOS DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO GLOBAL

Como se ha visto en el cuadro anterior, los beneficios más significativos en resumen son: Reducción de costos, mejor calidad, incrementar la preferencia de los clientes y mayor eficacia competitiva.

### *Reducción de costos*

Se reducen los costos, ya que al aumentar el volumen se realizan economías de escala.

### *Mejor calidad*

La presencia en países líderes y el contacto con sus exigentes clientes y competidores innovadores le ayudan a un negocio a mejorar la calidad de los productos.

### *Incrementar preferencia de los clientes*

Se aumenta la preferencia debido a la disponibilidad global de los productos y servicios, y el reconocimiento mundial que esto conlleva.

### *Mayor eficacia competitiva*

Porque las compañías buscan maneras de ser más eficientes, realizando inclusive alianzas estratégicas (Joint Venture)

## DESVENTAJAS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

Los costos que se causan con la globalización generalmente se refieren gastos administrativos cuantiosos, por el aumento de coordinación y por necesidad de informar, incluso por el aumento de personal. La globalización también puede reducir la eficacia de la administración en cada país si existe excesiva centralización. Las desventajas más significativas son:

### *Costos de coordinación*

\*La expansión del espacio geográfico a través de fronteras, es muy probable que haga aumentar los costos de coordinación, el hecho de constituir entidades jurídicas separadas, requiere de una estructura administrativa que se haga responsable de ellas. Otras fuentes de aumento de costos de coordinación son las diferencias internacionales de normas técnicas, de idiomas, de cultura y de prácticas operativas.

### *Cruce de fronteras nacionales*

Un negocio que opera a través de fronteras nacionales produce costos de barreras comerciales, de transporte y de inventarios. Las barreras arancelarias y no arancelarias perjudican el rendimiento porque reducen las ventas y aumentan los costos. El transporte es más lento y más costoso por las inspecciones en las fronteras. La combinación de trabas comerciales y dificultades de transporte podría obligar a una compañía que opera en muchos países a mantener más existencias con respecto a ventas de las que mantendría un negocio que sólo abarca un país.

*Pérdida de concentración en el cliente*

Igualmente los negocios que abarcan múltiples países es menos probable que tengan la misma capacidad de amoldarse a las necesidades del comprador que la que tienen los negocios de un sólo país. Pueden verse obligados a ofrecer muchas versiones más de un producto, so pena de dejar al cliente menos satisfecho que sus competidores de un solo país. Ofrecer más producto significa mayor costo, y a la vez la insatisfacción de la clientela perjudica las ventas.<sup>5</sup>

**DIFICULTADES DE LA PUESTA EN MARCHA**

Llevar una estrategia global siempre es difícil por la diversidad de países y nacionalidades a que hay que atender, lo difícil aquí no es el contenido de la estrategia sino la de operar en un proceso administrativo globalmente integrado.

**CAPACIDAD PARA DESARROLLAR Y EJECUTAR UNA ESTRATEGIA GLOBAL**

Cuatro factores claves, organizacionales y administrativos determinan la capacidad de una empresa para desarrollar y ejecutar una estrategia global:

- *La estructura organizacional*  
Que comprende las relaciones de dependencia de un negocio.

---

<sup>5</sup> Ob. Cit. Globalización Pag. 110

- *Los procesos administrativos*  
Entre los cuales están actividades tales como planificar y presupuestar, lo mismo que los sistemas de información que hacen funcionar el negocio.
- *Las personas*  
Que son los recursos humanos del negocio mundial, y comprende tanto a los gerentes como al resto de empleados
- *La cultura*  
Que comprende los valores y las reglas que gobiernan el comportamiento de una corporación.

Los elementos de cada factor, se describen a continuación:

- *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL*
  - v Autoridad global centralizada
  - v No hay división internacional
  - v Fuerte dimensión de negocio
- *PROCESOS ADMINISTRATIVOS*
  - v Sistema informativo para estrategia global
  - v Coordinación entre países
  - v Planificación estratégica global
  - v Preparación de presupuestos globales
  - v Revisión de rendimiento y compensación globales

- *PERSONAL*
  - v Empleo de extranjeros
  - v Carreras multipaíses
  - v Viajes frecuentes
  - v Declaraciones y actos de líderes
  
- *CULTURA*
  - v Identidad global
  - v Política de empleo global (a diferencia de local)
  - v Interdependencia de negocios (a diferencia de autonomía)

### 1.3.3 REGLAS PARA CREAR LA ORGANIZACION GLOBAL

Para crear la organización global, los administradores deben tener presentes las reglas siguientes:

- Una estrategia global no puede tener éxito, si existen barreras y resistencia en la organización.
- Distintos aspectos de la organización (estructural), de procedimientos administrativos, de personal o de cultura; puede ser mejor trabajar los aspectos fáciles de cambiar a fin de preparar el camino para los cambios más difíciles.
- Los distintos aspectos de la organización pueden tener distintos niveles de globalización.

- La globalización no funcionará completamente hasta que todos los aspectos de la organización se complementen entre sí para sustentar la deseada estrategia.
- Cambiar la organización, especialmente hacia la globalización, puede ser cuestión de muy largo tiempo. La alta administración debe infundir un sentido de urgencia para impulsar los cambios deseados.

#### 1.4 CONSECUENCIAS EN EL MEDIO GUATEMALTECO

Guatemala, al igual que la mayoría de los países en desarrollo en América Latina, es un país receptor del desarrollo económico y tecnológico impulsado por compañías globales líderes a nivel mundial que están establecidas en los Estados Unidos, Japón, Europa y países Asiáticos.

El impacto más significativo se refiere y se da en las importaciones de capital, fuentes de financiamiento, en el valor del conocimiento en empleados expatriados y, en productos que mueven y dan impulso a la economía nacional.

Muchas compañías radicadas en Guatemala y que en realidad son subsidiarias de Compañías transnacionales, están actualmente impactando la economía nacional, al importar tecnología, organizaciones administrativas globales, productos, servicios y capitales, que han sido diseñados en los países donde radica la compañía matriz.

Para llegar a determinar las consecuencias en el medio Guatemalteco, es necesario comprender que tipo de consideraciones se establecen en la economía internacional para establecer inversión en los países, siendo estas consideraciones denominadas *ventajas comparativas* y tradicionalmente son las siguientes:

- v Países en los cuales los costos de la materia prima, mano de obra y otros insumos (factores de costo), sean más bajos para un nivel dado de productividad.
- v Beneficios tributarios
- v Incentivos de leyes, exoneraciones y beneficios gubernamentales
- v Facilidad de transporte
- v Confiabilidad de la fuerza laboral
- v Costo de capital
- v Infraestructura económica y,
- v Grado de riesgo político
- v Proximidad de los mercados principales
- v Presencia manufacturera de competidores principales
- v Tipo de cambio
- v Tasas de interés
- v Tasa de inflación
- v Producto interno bruto (PIB)

Algunos países en desarrollo como el caso de Guatemala, pueden reunir algunos factores atractivos como: Mano de obra barata y alta productividad, pero quizás haya que evitarlos por el nivel alto de riesgo político que representan.

Bajo las consideraciones de la globalización, puede resumirse que las consecuencias en el medio guatemalteco están en varios sentidos, siendo estos los siguientes:

- a. En la administración del Gobierno, en especial en lo referente a: políticas económicas, monetarias (manejo de inflación, tipo de cambio, y tasas de interés), regulaciones fiscales, incentivos fiscales y arancelarios,

apertura a nuevos mercados, infraestructura del país, ambiente político y social que brinden seguridad para los inversionistas locales y extranjeros, así como planes de Gobierno que presenten una intención real de patrocinar un desarrollo económico a corto, mediano y largo plazo, realizar un análisis de la eficiencia de los activos actuales del estado y analizar lo conveniente de las privatizaciones de las entidades de Gobierno.

- b. Buscar que la legislación fiscal y comercial, permanezca sin cambios y de ser estos necesarios, establecer que sean los mínimos en un tiempo considerablemente pausado y no como en la actualidad, lo que no permite al inversionista considerar este aspecto entre la planificación estratégica de una compañía.
- c. Los inversionistas locales deben considerar el efecto de la globalización en sus planeaciones a corto, mediano y largo plazo.
- d. En la fuerza laboral: La globalización exigirá personal más calificado que pueda estar a la par del desarrollo tecnológico, en donde la fuerza de una compañía ha cambiado de activos tangibles a intangibles, siendo su mayor patrimonio el valor-conocimiento y donde el capital intelectual cobra gran importancia, la innovación, la creatividad, la responsabilidad, y el criterio para toma de decisiones son algunos de elementos que forman parte del perfil actual.
- e. En los mercados financieros: Se sentirán las consecuencias de recibir grandes transferencias de capital.
- f. El aumento de las importaciones de productos y servicios.

- g. En la población en general: Se incrementará el poder de decisión de compra del consumidor.

Algo que destacar es el hecho de la economía actual del país; que es un factor de gran importancia y de donde se apalanca cualquier inversión extranjera y local, en la actualidad el país enfrenta una fuerte recesión y pocos atractivos para la inversión extranjera, esto derivado de la poca seguridad política, alta inflación, pocos atractivos de leyes e incentivos para la inversión local y extranjera.

La firma de la Paz entre el ejército y la guerrilla ha puesto fin a una lucha de 30 años, que fue soportada ante todo en el interior de la República, hecho que concentró la actividad económica en la ciudad y en algunas regiones costeras del país. El actual Gobierno, realiza esfuerzos por que los ingresos provenientes del exterior sean canalizados en la infraestructura y educación del país, construyendo nuevas carreteras en puntos estratégicos de comercio, con el fin de establecer desarrollo y descentralizar la economía y mercados. En el Congreso de la República, se encuentran varios proyectos de ley que incentivarán la inversión, en un esfuerzo por hacer de Guatemala un país más competitivo y cuente con una fuerte atracción para los inversores extranjeros. El Gobierno actual deberá realizar un plan que contemple políticas que ataquen los puntos críticos del ambiente económico, social y de seguridad, lo que nos permitirá entrar más rápido a la globalización de los mercados.

#### 1.4.1 PROCESO DE INTEGRACION ECONOMICA DE CENTROAMERICA/ CON MEXICO

Como una consecuencia directa de los procesos de globalización de los mercados, Guatemala se encuentra en conjunto con los demás países de Centroamerica, en el proceso de negociación del futuro tratado de libre comercio con México. El país vecino quien ya vivió la etapa de negociación de TLC con el resto de países del norte en 1,987, tiene una ventaja obvia tanto en el hecho de su capacidad económica como de la experiencia adquirida en la negociación de este tipo de tratados.

Nuestra industria local no ha hecho el proceso de adaptación necesario para poder competir en el nuevo mercado globalizado, y dicha adaptación puede generar altos costos como lo puede ser la posible quiebra de pequeñas y medianas empresas que no lo logren hacer. También puede suceder que al modernizarse la industria, requiera un menor número de personas, lo cual es una tendencia mundial, lo que pueda incrementar los índices de desempleo.

El proceso de negociación es vital, y se necesitará habilidad para requerir que queden contemplados períodos transitorios para la adaptación de determinadas industrias, probablemente las más importantes o las más atrasadas, dependerá el impacto que dicho tratado tenga en nuestra economía.

#### 1.5 CONSECUENCIAS EN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS IMPORTADOS

Como resumen de lo anteriormente visto, es un hecho que Guatemala no es un país líder o impulsor de la globalización, el país es un receptor de dichos cambios económicos a nivel mundial. Una actividad que recibe el mayor impacto en este desarrollo es la actividad de las importaciones y la respectiva

comercialización de los productos. De acuerdo a la influencia determinada, dos son los aspectos más importantes en la actividad de la importación:

#### 1.5.1 FUERTE PRESENCIA DE PRODUCTOS IMPORTADOS EN EL MERCADO:

Las importaciones principales de Guatemala son: vehículos y maquinaria, artículos fabricados y ciertos materiales en bruto, productos derivados del petróleo y combustibles importantes, productos químicos, productos alimenticios y suntuarios. El 40% de los productos importados provienen de los Estados Unidos de Norte América y el resto se encuentra distribuido principalmente por el Japón y los países asiáticos.

Debido a la fuerte presencia de los productos importados, las compañías en Guatemala, deben considerar varios factores externos para manejar el riesgo de negocio y evaluar aquellos riesgos que son específicos para cada actividad. Sin embargo, pueden considerarse como factores externos comunes que afectan a la compañías importadoras, los siguientes:

#### FACTORES DEL AMBIENTE ECONOMICO

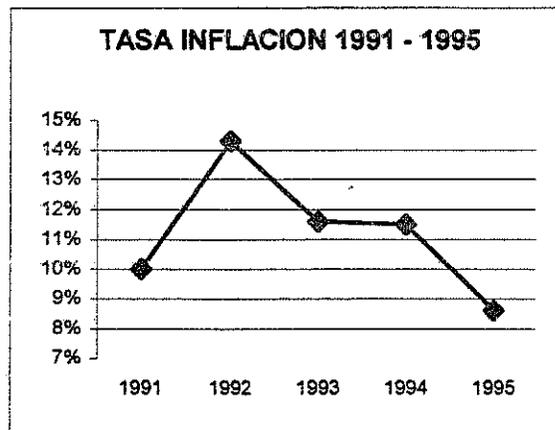
1. Tipo de cambio de la moneda local del país y sus fluctuaciones.
2. Las fuentes de financiamiento: Internas y/o externas.
3. La tasas activas sobre préstamos locales y del exterior en entidades financieras o no.
4. El índice de inflación en el país y las tendencias del mismo.
5. Incentivos y beneficios fiscales

6. Regulaciones fiscales y comerciales.
7. Gravámenes de carácter arancelarios sobre los productos a Importar.

Un resumen histórico del comportamiento de los factores principales de la economía nacional se presenta a continuación, de acuerdo al folleto: INVESTMENT IN GUATEMALA 1996, publicado por KPMG Peat Marwick Guatemala:

*Indices de inflación:*

Los índices de inflación para los últimos 5 años fueron como sigue:

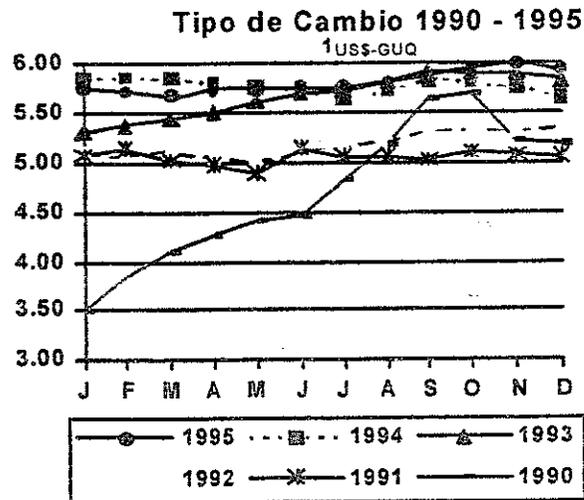


Fuente: Instituto Nacional de Estadística

*Tipo de cambio en relación al dólar:*

En 1989 la Junta Monetaria resolvió sobre una regulación que permitió que el valor externo del Quetzal sea determinado por el mercado de cambio de divisas de los bancos. El Banco de Guatemala, entidad autorizada por la Junta Monetaria para imponer las políticas monetarias, publica un valor diario de referencia a ser usado en el sistema bancario y para propósitos de aduana e impuestos, con base en las licitaciones recibidas en remates públicos de moneda extranjera.

El tipo de cambio del GUQ contra los US\$ por los años anteriores, era como se indica a continuación:



*Tipo de interés para actividades financieras:*  
(tasa activa-financiamiento)

Los tipos de interés (para préstamos y ahorro) que se tienen desde 1989, están determinadas por las instituciones privadas. El promedio del tipo de interés corriente sobre los préstamos fue de aproximadamente del 24% para 1996. En la actualidad el promedio ha bajado hasta un 16.75%.

*Producto Interno Bruto (PIB):*

El crecimiento del producto interno bruto en 1996, ascendió a 3.8%.

**FACTORES DE MERCADO**

1. Necesidades comunes de los clientes
2. Determinación del producto a importar y distribuir
3. Determinación de ubicaciones y canales de distribución, incluyendo el análisis del poder económico de la región.
4. Clientes
5. Logística favorable
6. Análisis y evaluación de la competencia (Incluyendo el análisis de la presencia de otros productos de los diferentes países y competidores)
7. Análisis de la estrategia genérica de competencia: Por diferenciación o de costo.

**FACTORES DE RENTABILIDAD**

1. Análisis de inversión versus retorno de inversión

2. Rotación de los inventarios
3. Análisis de obsolescencia o de vida útil
4. Análisis y rotación de las cuentas por cobrar, incluyendo el equilibrio entre el tiempo de crédito otorgado en relación al tiempo de crédito que otorgan los proveedores y vencimiento de las obligaciones por financiamiento.
5. Análisis de índices de liquidez y solvencia

#### FACTORES DE FINANCIAMIENTO

1. Análisis de fuentes de financiamiento incluyendo el costo financiero que implica
2. Análisis del tiempo de crédito que otorgan los proveedores y vencimientos de obligaciones financieras
3. Análisis y determinación de los costos fijos operativos
4. Análisis y planificación fiscal en donde se incluya cualquier consideración de impuestos que pueda afectar a la compañía: Usuales y extraordinarias.
5. Determinación de planificaciones estratégicas de mercado, financieras, de personal y administrativas.
6. Determinación de presupuestos y flujos de efectivo.

#### 1.5.2 INVERSIONES EXTRANJERAS EN DIFERENTES AREAS FINANCIERAS, DE COMERCIO E INDUSTRIA QUE REPRESENTAN UNA FUERTE COMPETENCIA A LAS COMPAÑIAS LOCALES, INFLUYENDO A TAL GRADO DE ADQUIRIRLAS O BIEN REALIZANDO ALIANZAS ESTRATEGICAS

Esta situación es otra consecuencia de la influencia y fuerza de la Globalización de los mercados, a tal grado de existir en la actualidad

fuerte competencia entre compañías a nivel mundial. Ahora es común observar alianzas estratégicas y la adquisición o compra de marcas inclusive en nuestro país. Algunos ejemplos de esta situación pueden mencionarse en Guatemala:

- v Cofino Stahl, General Motors (Alianza Estratégica)
- v Bimbo adquirió Pan Europa
- v Compañías Sabritas adquirió a Productos René
- v Helados Holanda adquirió a Topsy y recientemente Unilever compra a Holanda.
- v Química Hoescht, Laboratorios Roussel (Alianza estratégica)
- v Shell Guatemala, S.A., compró la infraestructura de Chevrón, aprovechando los puntos y localidades ya establecidas.
- v Laminas Pantera adquirido por importante consorcio acerero Mexicano.

Lo más importante de tomar en consideración es el hecho de que las compañías que operan en nuestro medio independiente del origen de la inversión, es el hecho de poder enfrentar este desarrollo a nivel mundial que significa competencia y agilidad en responder a cambios y evaluación de riesgos que sólo se logrará a través de realizar adecuados procesos de planificación a corto, mediano y largo plazo, que abarquen todas las actividades de la compañía, y que permita tener un control del negocio.

#### 1.6 CONSECUENCIAS EN EL MEDIO FINANCIERO

El impacto más importante de la influencia de la globalización se da en el desarrollo de las actividades de bolsa de valores y en la constante búsqueda iniciada, por ofrecer nuevos y variados servicios financieros. Un ejemplo de ellos es el desarrollo que han tenido últimamente los fondos de pensiones, los

cuales tienen una fuerte influencia de la experiencia mexicana con los "AFORES". Nuevamente aquí lo dicho con relación al desarrollo global de las comunicaciones, que también juega un papel importante, ya que la población guatemalteca ha conocido de estos nuevos servicios en muchos casos vía televisión por cable, lo que ha estimulado que demanden, esperen o acepten nuevas opciones y servicios.

La bolsa de valores deberá ampliarse y la tendencia es que en un futuro las empresas se hagan públicas buscando nuevas fuentes de financiamiento, lo que convertirá nuestra bolsa actual de una bolsa de deuda a una bolsa de capitales. Esto sin duda permitirá la internacionalización de la inversión.

Otra consecuencia en el medio, será la búsqueda de medios de pago más ágiles, especialmente a nivel centroamericano, este fenómeno probablemente demandará la realización de alianza de redes inter-bancarias.

## CAPITULO II

### EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

#### ORIGEN

El planeamiento estratégico se ha convertido en una herramienta para el control y manejo de riesgos en cualquier actividad, al igual que el mundo se ha desarrollado económica y socialmente, el planeamiento estratégico también ha sufrido cambios; estos cambios se han dado durante la existencia del mismo que va desde 30 años atrás. Existen dos corrientes de pensamiento sobre el origen del planeamiento estratégico:

*"La primera corriente* viene del planeamiento y presupuestación de programas originados en la Segunda Guerra Mundial. Muchas empresas instauraron la presupuestación formal como herramienta para mejorar el control de sus operaciones. Los presupuestos anuales, pronto se convirtieron en quinquenales, debido a que se aceptaba cada vez más, el hecho de que las consecuencias financieras de las decisiones requerían a menudo de un largo plazo.

*La segunda corriente* de pensamiento se inicia en la década de 1950, en la escuelas de Administración de Empresas de Harvard. Esta corriente destacaba el hecho de tener una estrategia corporativa global. La teoría de la administración se había concentrado en las funciones de la empresa: Producción, finanzas, mercadeo, logística, control. Cada función se trataba

como un tema separado con sus propios conceptos y metodologías. Sin embargo, no existía una teoría acerca de como integrar estas funciones"<sup>6</sup>

Durante esa década, los planeamiento estratégicos eran a largo plazo y se carecía de medidas de acción inmediata que evaluaran adecuadamente un proyecto que fuera a lanzarse.

En la década de los ochenta, el planeamiento estratégico fue visto como un archivo sobre políticas y decisiones a largo plazo y empezó a perder importancia a tal grado de llegar a pensar que parte de los problemas corporativos provenían del mismo. Fueron también poco aceptadas y criticadas las técnicas del planeamiento, tales como: la curva de experiencia, la teoría del ciclo del producto y la del planeamiento de cartera.

Finalmente, el planeamiento estratégico fue atacado por excluir importantes determinantes del éxito corporativo. El ascenso de las compañías japonesas era considerado como prueba fehaciente de que las técnicas gerenciales estadounidenses en lo referente a planeamiento estratégico eran un fracaso. Las empresas japonesas se concentraban en la calidad, la productividad y el trabajo en equipo; y no, aparentemente, en técnicas sofisticadas de planeamiento, ni en las utilidades.

En la actualidad el planeamiento estratégico nuevamente ha tomado una importancia vital dentro de la dirección de las empresas, y aún más con el surgimiento de la globalización, el rápido y radical cambio tecnológico, la desregularización y una creciente competencia a nivel mundial. Sin

---

<sup>6</sup>Estrategia, diseño y ejecución, José Nicolas Marín y Eduardo Luis Montiel, Editorial Libre, San José Costa Rica, 1993 pp. 20

embargo, existen fuertes variantes en su formulación que están más encaminadas a contar con técnicas de como evaluar y considerar riesgos cambiantes y obtener una ventaja competitiva, en un corto plazo que en algunos casos no basta con una planeación anual. Por otro lado la planeación estratégica no es labor de una sola unidad o de una oficina central, deben participar los gerentes de línea bajo la dirección de la gerencia general para poder dirigir el diseño de productos, fijación de precios y determinación de canales de distribución y otros.

## DEFINICIONES

Sabiendo que la planeación estratégica abarca todas las actividades críticas de una empresa que facilita manejar los riesgos y cambios del entorno, conviene antes de profundizar en el tema conocer la definición de estrategia, la cual incluye varias definiciones económicas, existiendo los siguientes conceptos:

- "1. *La estrategia como pauta coherente, unificante e integradora de las decisiones (Glueck, William F.):* La estrategia es la pauta de decisiones que sigue una empresa. Para conocer el proceso evolutivo de la estrategia, hay que estudiar las decisiones de la alta gerencia, o bien por el desencadenamiento de importantes cambios externos o decisiones de la alta gerencia que exigen una nueva posición estratégica.
  
2. *La estrategia como medio para establecer objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la distribución de recursos (Chandler, Alfred A., jr.).* Esta opinión considera la estrategia como el medio de hacer las metas y objetivos de una organización en el largo

plazo, de definir los principales programas de acción que se necesitan para alcanzar esos objetivos y la asignación de recursos.

Para que esta definición sea eficaz, se necesita que los objetivos empresariales a largo plazo no se modifiquen a menos que sea indispensable, si se modifican el enfoque disminuirá, lo que podría ser dañino en vista de la reorientación que significa y en el peor de los casos si las decisiones son erradas originando confusión entre los clientes, accionistas y empleados.

3. *La estrategia como definición del ámbito en donde va a competir la empresa (Learned, Edmund P.).* Uno de los factores determinantes es la actividad o actividades a la que la empresa se dedica, esto requiere que los estrategas adopten decisiones de crecimiento, diversificación y desposeimiento. Bajo este concepto un paso clave es la segmentación de actividades: El posicionamiento estratégico, la asignación de recursos y la administración de cartera. También ayuda a identificar el campo de acción, es decir, dónde y cómo va a competir la empresa. Las preguntas siguientes surgen como una necesidad de la orientación de la estrategia: En qué negocio estamos? Y en qué negocio deberíamos estar?
4. *La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas, a las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar la ventaja competitiva (Porter, Michael E.).* Según esta perspectiva, el propósito básico de la estrategia es alcanzar una ventaja sobre los competidores claves, sostenible a largo plazo, que incluye lo siguiente:
  - v El objetivo fundamental de una empresa es alcanzar ventajas competitivas a largo plazo sobre sus competidores.

- v Estas ventajas presuponen comprender en su totalidad los factores internos y externos que afectan a la organización. Externamente la empresa debe de conocer los atractivos y tendencias relativas de los principales competidores. Esto ayuda a identificar las oportunidades y amenazas con las que debe enfrentarse. Internamente, una empresa debe identificar sus capacidades competitivas, a fin de poder determinar sus fortalezas y debilidades.
  
- v La estrategia busca una concordancia viable entre el ambiente externo de la empresa y sus capacidades internas.

Desde este punto de vista, la estrategia empresarial considera tres puntos de vista primordiales: *Unidad empresarial*, tema central del análisis, *estructura de la industria* que determinan las tendencias ambientales claves; y *capacidades internas*, que definen las formas de competir.

De esta forma la estrategia armoniza los objetivos a largo plazo, los programas de acción y las prioridades de asignación de recursos. También adapta a la empresa a las tendencias favorables o desfavorables de la industria.

5. *La estrategia como sistema lógico para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativo, empresarial y funcional.* Los diversos niveles jerárquicos de la organización tienen responsabilidades gerenciales muy diferentes que la estrategia debe reflejar.

- El nivel corporativo es responsable de las tareas de mayor alcance:  
Definir la misión global de la empresa; examinar las propuestas de negocios; identificar y explotar los nexos entre las unidades empresariales.
- El nivel empresarial es responsable de realzar la posición competitiva de cada unidad empresarial ante la competencia y el medio ambiente.
- El nivel funcional es responsable de desarrollar capacidades en áreas claves: Finanzas, administración, recursos humanos, tecnología, proveeduría, logística, manufactura, distribución, mercadeo, ventas y servicios.

Siempre existirán tres niveles de decisiones estratégicas dentro de una organización: El primero es con la empresa en su conjunto (estrategia corporativa), el segundo se refiere a la unidad empresarial (estrategia empresarial); y el tercero es el de capacidades funcionales (estrategia funcional).

6. *La estrategia es la expresión de los beneficios económicos y no económicos, que la empresa pretende dar a los grupos de interés (stakeholders)/(Andrews, Kenneth R.). Stakeholders se define a los que directa o indirectamente reciben los beneficios o soportan los costos que resultan de las decisiones tomadas en una empresa: accionistas, empleados, gerentes, clientes, proveedores, acreedores, comunidades y gobierno.*<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ob. Cit. Estrategia, ejecución y diseño, pp. 38-43

Todos estos conceptos han considerado elementos claves y factores a considerar en la formulación de una planeación estratégica adecuada, cuyos elementos considerados no pueden estar independientes. Por lo que un concepto unificado de estrategia podría ser el que se presenta de acuerdo a el autor Enrique Alvarado B:

"La estrategia es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas. La estrategia reconoce formalmente que las personas, afectadas por las decisiones de la empresa, son los grupos con intereses en la misma (stakeholders). Por lo tanto el objetivo final de la estrategia es el de encargarse de los beneficios de los interesados; es decir, el de ofrecer una base para establecer la multitud de transacciones y entornos sociales que vinculan a una empresa con los que se ven afectados por ella."

La planeación estratégica cumple entonces con las siguientes funciones:

- v Unifica las decisiones
- v Establece la organización determinando: El propósito de la organización, los objetivos, los programas de acción y prioridades de asignación de recursos a largo plazo.
- v Define las líneas de actividad o productos a los cuales la compañías se está dedicando y tiene planificado dedicarse.
- v Trata de establecer de acuerdo al análisis de oportunidades y amenazas del entorno, y a las fortalezas y debilidades lograr una ventaja competitiva que puedan mantenerse a largo plazo.

- v Compromete a todos los niveles de la empresa: Corporativo, empresarial y funcional.
- v Define que tipo de contribución económica puede otorgar a los grupos interesados en la compañía (stakeholders).

## 2.3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

### 2.3.1 OBJETIVOS

El planeamiento estratégico reúne un objetivo principal que es de contar para la compañía con una ventaja competitiva en el mercado, que le permita controlar los riesgos del negocio, sean estos derivados de las condiciones del entorno mundial, económico y social en el medio en que se desenvuelve, así como condiciones de índole interno organizacional y que le permita a la compañía existir inclusive a largo plazo. Adicionalmente existen otros objetivos que se derivan de este principal, siendo los siguientes:

- a) Replantear la trayectoria de la empresa, identificando puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades, amenazas, así como reconocer los límites de los recursos humanos, técnicos y financieros.
- b) Concentrar los recursos en las actividades más rentables con objeto de emprender condiciones de liderazgo, en especial por la influencia a nivel mundial que se presenta y desarrolla.
- c) Calcular los riesgos por medio de una planificación que permita cuantificar los recursos financieros que se han de invertir, el análisis de las variaciones, los objetivos de ventas, objetivos de costos, etc.

cuantificándolas, esto ayudará a tener una mejor visión de como poder enfrentarlos con mayor éxito.

- d) Preparar planes de acción, los cuales deberán ser puestos en marcha, luego de haber definido los objetivos anteriores.

#### PROCESOS DE FORMULACION DE ESTRATEGIAS

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Es una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueden alcanzar uno o varios objetivos.

La estrategia resulta de tres procesos diferentes:

Los procesos cognoscitivos de los individuos: Que comprenden el ambiente externo y las capacidades internas de la empresa.

Los procesos sociales y organizativos: Que contribuyen a las comunicaciones y al desarrollo del consenso.

Los procesos políticos: Que afectan la creación, retención o transferencia de poder, dentro de la organización."<sup>8</sup>

entro del proceso de formulación de la estrategia, existen ciertos aspectos de comunicación y divulgación que deben ser considerados y evaluados en la organización y en la elaboración de la misma, siendo estos:

---

Ob. Cit., *Estrategia, diseño y ejecución*, pág. 44-45

#### 2.4.1 Estrategia explícita versus estrategia implícita:

Se refiere al análisis de cuan explícita debe ser la comunicación a los grupos que constituyen la organización, tanto dentro como fuera de ella. Edward Wrapp, divide a los destinatarios de la estrategia corporativa en cuatro estratos, en donde cada uno de ellos requiere un grado diferente de comunicación o franqueza.

"v Primer estrato:

*La estrategia corporativa para el informe anual.* Esta formulación va dirigida a los accionistas, comunica la dirección que va siguiendo la empresa y su desempeño.

v Segundo estrato:

*La estrategia corporativa para la junta directiva.* Los analistas financieros y los mandos intermedios. Esta versión es más comprensiva y reveladora que la del informe anual. Ofrece información más sensible, destinada a personas dentro de la compañía, así como a los grupos externos que necesitan estar bien informados.

v Tercer estrato:

*La estrategia corporativa para la alta gerencia.* Esta versión tiene el propósito de enfrentar a cabalidad los asuntos claves de la empresa. Va dirigida al equipo que principalmente es responsable de establecer las direcciones estratégicas y de supervisar los esfuerzos de implementación. Aquí generalmente se plantean a fondo todas las medidas y contramedidas que se necesitan para fortalecer la posición competitiva.

## v Cuarto estrato:

*La estrategia corporativa del gerente general.* El ejecutivo de mayor rango tiene un papel decisivo para desarrollar la visión de la empresa y para perseguirla, siempre existen elementos de la estrategia que son privados y que no es probable que comparta con los demás."<sup>9</sup>

4.2 Proceso formal-analítico *versus* enfoques de conducta poder

Este proceso tiene dos vías o dos formas de pensamiento para llevar a cabo una estrategia, estas corrientes definen:

- v Que el proceso de estrategia debe ser un proceso formal que sea integrado, disciplinado y con uso de metodologías analíticas, que ayuden a los gerente a contar con una guía para el logro de objetivos, proporcionando un control gerencial y la creación de recompensa por los logros obtenidos.
- v La segunda corriente define que el comportamiento humano influye en el desempeño de una empresa, así como establecen que una adecuada estrategia depende de las estructuras organizativas, las políticas y decisiones y del proceso de negociación entre los gerentes.

Individualmente ninguno de estos enfoques, puede funcionar a cabalidad sin una combinación de los dos, de tal forma que se necesita de una

estructura organizativa, adecuadas políticas de decisión y un proceso formal para que una estrategia cumpla con su objetivo.

#### 2.4.3 Estrategia como pauta de acciones pasadas *versus* plan con miras al futuro

Este tipo de enfoque sugiere que la dirección y estrategia de una empresa se base sobre experiencias pasadas. En la actualidad esto no es del todo aplicable en vista de los cambios tan rápidos que surgen día a día y que requiere de acciones proactivas y creativas. Por lo tanto la formulación de estrategias requiere de un equilibrio, que considere las experiencias pasadas, y la aplicación de nuevos cursos de acción que respondan al control de riesgos del medio ambiente en donde se desenvuelve.

#### 2.4.4 Estrategia deliberada *versus* estrategia emergente

Este enfoque define que la estrategia deliberada es aquella en donde su realización ha sido definida bajo un curso propuesto y planificado. Por el contrario la estrategia emergente es aquella que surge como efecto de una reacción inmediata a algún riesgo o al poder hacer frente a una situación no prevista; esto es un indicio de que la cultura gerencial es abierta, flexible y que responde y está dispuesta a aprender.

### 2.5 NIVELES DE PLANEACION ESTRATEGICA

En la mayoría de las empresas organizadas y diversificadas, la planificación estratégica se divide en tres niveles:

#### I. A nivel de la empresa total (corporate planning)

En donde la alta dirección debe definir claramente lo siguiente:

Dónde invertir los recursos actuales de la empresa?

De dónde se podrán obtener los recursos futuros?

Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?

II. A nivel de división (Business planning)

Este tipo de nivel se realizará en el momento en que la compañía definió en que actividades invertirá los recursos, e inclusive definir y determinar como se logrará el éxito en los sectores escogidos. Los aspectos ha considerar generalmente son: análisis competitivo, método de segmentación del mercado y de diferenciación del producto.

III. A nivel funcional

Este nivel se refiere a que el planeamiento estratégico es un proceso de comunicación y determinación de decisiones, en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa, por ejemplo el caso de una estructura divisional de una compañía de calzado, en donde el Gerente de esa división tiene a su cargo gerentes funcionales: Gerente de mercadeo, gerente de ventas, gerente de producción, gerente de personal, gerente financiero, gerente de investigación, etc. Ellos son lo que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo el plan de estrategia elaborado.

## 2.6 EJECUCION DE LA ESTRATEGIA

Esta actividad es una de las más complejas y de gran responsabilidad para los gerentes, ya que mediante ella se llevarán a cabo las medidas organizativas que la Compañía implementará para manejar los riesgos a los que se enfrenta, así como entender, minimizar, aprovechar los puntos fuertes y puntos débiles de la compañía, la naturaleza de su industria y las características de sus competidores; considerando adicionalmente las cinco fuerzas que gobiernan a la competición: La amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder negociador de los proveedores, la amenaza de sustitución de productos y servicios y la pugna con los competidores actuales.

Es importante el destacar el hecho de que la Junta Directiva y las Gerencias de una empresa, juegan un papel muy importante en la ejecución de la estrategia. La junta directiva es quien evalúa y aprueba las siguientes decisiones, así como documenta estas decisiones:

- Los negocios en los que la empresa participará (definición de la misión de la empresa o revisión y validación de la misma).
- Los objetivos y las metas de la empresa, en especial a aquellas relacionadas con la participación del mercado, crecimiento y rentabilidad sobre la inversión.
- Los mercados y segmentos de mercado donde se participará.
- Los productos y servicios con los cuales se va a competir en cada segmento.

- La cobertura geográfica de las operaciones, incluyendo tanto la localización de las facilidades productivas, como la amplitud y densidad del sistema de comercialización.
- El grado de diversificación hacia nuevos negocios
- El nivel de integración vertical que se tiene planeado para las operaciones productivas y para las labores de comercialización.
- El nivel de riesgo, asociado con las diferentes decisiones estratégicas.
- La Junta Directiva debe de aprobar los presupuestos anuales de inversión y operaciones, los proyectos estratégico, las fusiones y adquisiciones, la construcción de edificaciones importante, los cambios significativos en la estructura organizativa."<sup>10</sup>

Adicionalmente la Junta Directiva, debe mantener informada a la compañía sobre el entorno económico y factores que pueden afectar la dirección de la empresa.

Este punto será desarrollado con más detalle en el capítulo tres en donde se describe el papel de la Gerencia en la actividad operativa de una empresa.

En el momento de llevar a cabo o ejecutar una estrategia lo más importante es el hecho de hacer que se hagan las cosas, y deben considerarse tres puntos claves:

---

b. Cit. Estrategia Pág. 184

- "1. Definición de las tareas claves de implementación, es decir de la puesta en práctica.
2. Revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas.
3. Identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una estrategia."<sup>11</sup>
1. Definición de las tareas claves de implementación:

En este sentido el Gerente debe de asegurarse que exista una coordinación entre los objetivos fijados en la estrategia con las políticas funcionales de la organización, la estructura, procesos y sistemas de la organización. Existen sistemas y procesos importantes que deben de armonizar con la estrategia, estos son:

- "a. Estrategia de la organización
- b. Sistemas de información
- c. Sistemas de incentivos
- d. Sistemas de control
- e. Sistemas de planeamiento estratégico
- f. Procesos de la organización
- g. Selección y desarrollo de ejecutivos
- h. Cultura corporativa
- i. Estilo de liderazgo"<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Ob. Cit. Estrategia, pág. 187

<sup>12</sup> Ob. Cit. Estrategia, Pág. 187

## 2. Enfoques gerenciales para la aplicación de la estrategia

La determinación de los enfoques gerenciales se da como resultado del análisis de la coordinación de las actividades funcionales y administrativas en el momento de ejecutar o poner en marcha la estrategia. En el momento de ese análisis es de primordial importancia el identificar las discrepancias que pueden resultar entre los objetivos de la estrategia y las políticas y estructura de una organización con el fin de determinar los cambios y alternativas que sea necesario implementar. En este proceso, pueden existir varios estilos gerenciales de administración:

- a. Estilo del gerente político, quien dirigirá los cambios y alternativas con tiempo, y causando poco desorden organizacional, así como no afectando en lo posible los intereses de elementos claves de la organización.
- b. Estilo del gerente emprendedor, este estilo estará muy involucrado en la implementación de la estrategia y pondrá poca atención a las restricciones administrativas, una de las ventajas de este estilo es que existirá un esfuerzo por la búsqueda de objetivos e intervendrá ante cualquier conflicto administrativo, adicionalmente existe la ventaja de la velocidad con la que ejecutarán e implementarán las medidas y alternativas para la puesta en marcha de la estrategia.
- c. Estilo del gerente administrativo, en este estilo, el gerente estará muy atento a las consecuencias administrativas al implementar la estrategia y velará por los procesos, sistemas y personas que deben ejecutar la estrategia. Se asegurará que todas las unidades o

personas involucradas hayan tenido participación en los planes de acción y que exista un respaldo para el curso de acción. Adicionalmente este estilo puede requerir tiempo y probablemente produzca menos cambios.

- d. Estilo del gerente agitador de personas y organizaciones, este estilo gerencial participa directamente en los procesos y sistemas con las personas que llevarán a cabo la estrategia, generalmente está constantemente dirigiendo a las personas y ajustando los sistemas y procesos, para que se implemente la estrategia, aunque mostrando poca preocupación por las restricciones administrativas. Entre las prioridades de este estilo está el hecho de identificar las personas claves por establecer los objetivos e incentivos. Las desventajas que se muestran en este estilo es el hecho de la dependencia que se crea de los subalternos claves y el malestar que puede provocar en los que no lo son. Por otro lado debido al compromiso que se asume, se fomenta la formación de subalternos con mayor oportunidad de escalar jerárquicamente.

Estos estilos generalmente están combinados en la práctica, ya que podrán variar dependiendo de las circunstancias o cambios que puedan surgir en la ejecución de la estrategia con el fin de crear una coordinación entre los objetivos de la estrategia y la estructura organizativa de la empresa.

### 3. Identificación de destrezas claves

Para llevar a cabo las estrategias, el gerente general debe de desarrollar destrezas analíticas, administrativas y de liderazgo. Adicionalmente debe realizar un diagnóstico de tres componentes de la empresa: El estratégico, el organizacional y el interpersonal, con el fin de crear una concordancia o

coordinación entre los objetivos de la estrategia y la estructura organizacional. Otro elemento o cualidad que debe desarrollar el Gerente es el liderazgo en obtener la confianza de los subalternos y conseguir el compromiso con los objetivos e ideales reflejados en la estrategia.

La misión, objetivos, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas quedan documentadas en un plan.

Se puede concluir que la implementación de la estrategia queda en orden de ejecución de la siguiente forma:

El primer paso consiste en identificar la estrategia que el gerente general ha desarrollado, luego considerar las concordancias funcionales y administrativas relacionadas con la ejecución de la estrategia, finalmente se desarrolla un plan de puesta en marcha. Este plan es el denominado planeamiento estratégico que es el proceso de formular actividades e incluye el establecimiento de metas, así como de políticas y de estrategias para alcanzar tales metas. Es la toma anticipada de una serie de decisiones sobre qué productos, cuáles servicios o qué misiones serán el objeto de la organización, qué recursos se asignarán y qué reglas o normas regirán esos recursos y será la guía general cuyo propósito sea lograr involucrar a las personas claves y que actúen en la organización como una coordinación y unificación.

## 2.7 EL CONTROL ESTRATEGICO

Una vez definido el plan estratégico, la siguiente tarea de la gerencia es el de proveer los métodos, procedimientos y herramientas que aseguren la puesta en marcha del plan. Esto se realiza mediante un diseño estratégico de disposiciones de control. El que persigue:

*"Primero, lograr congruencia de metas (enfocando a las personas)*

*Segundo, obtener una utilización eficiente y eficaz de los recursos (enfocando tareas y operaciones específicas)*

*Tercero, disponer de mecanismos y procedimientos para la salvaguarda de los activos y para la preparación adecuada de los estados financieros (control interno)*

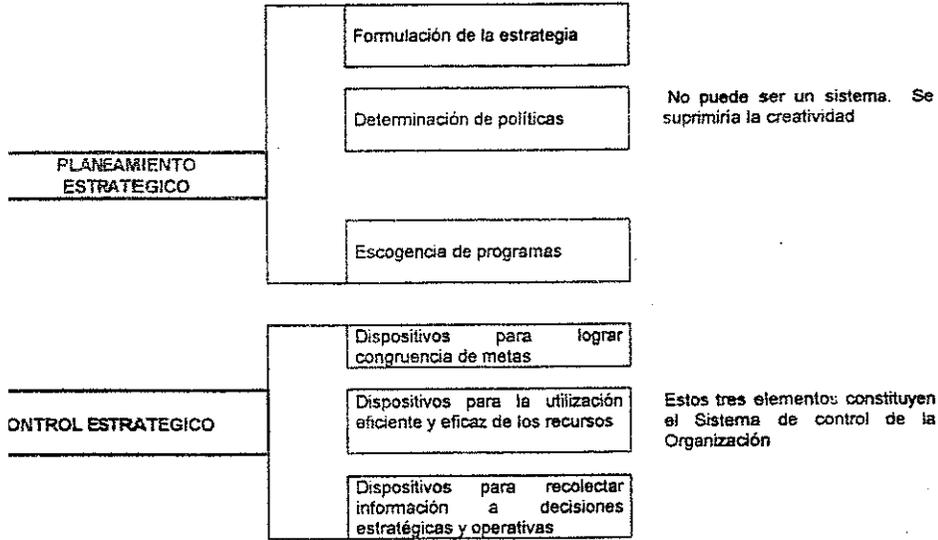
*Cuarto, recolectar y ordenar adecuadamente la información tanto de actividades operativas como estratégicas, aprovechando la tecnología de la información."*<sup>13</sup>

Los objetivos anteriores se denomina El sistema de control de la organización. El control estratégico se hace necesario con el fin de establecer una guía de liderazgo que enmarque los diferentes estilos y estrategias y motivaciones de las personas que dirigen las actividades y unidades dentro de una organización. Entonces el control estratégico puede denominarse como un proceso de unificación que pondrá un equilibrio a las diferentes motivaciones, liderazgos e intereses con el fin de alcanzar un objetivo en común que es el de la empresa."

#### 2.7.1 El planeamiento estratégico y el control estratégico

El planeamiento estratégico y el control estratégico, se desarrollan en forma simultánea aunque están relacionados, son actividades diferentes. En el cuadro que se muestra en la página siguiente, puede visualizarse la relación inseparable de estas actividades:

<sup>13</sup> Ob. Cit. Control Estratégico, un marco conceptual para empresarios y administradores, Enrique Alvarado B., Editorial Libre Libre 3<sup>ra</sup>. Edición, San José de Costa Rica, 1992.



Fuente: El control estratégico, un marco conceptual para empresarios y administradores, pág. 15.

### 7.2 La función básica del control estratégico

El propósito primordial es escoger y determinar las mejores vías para lograr que el personal y, el resto de los recursos de la organización, alcancen las metas y los objetivos señalados en el plan estratégico, esto se realiza a través del análisis, evaluación y definición de los principios y características que debe de tener el sistema de control de la organización. Los propósitos fundamentales del control estratégico son los siguientes:

- v El logro de las metas fijadas en el planeamiento estratégico
- v La utilización eficiente y eficaz de los recursos
- v La información como seguridad para toma de decisiones estratégicas y operativas

### 2.7.3 Problemas del control estratégico

En la implementación de cualquier tipo de control o proceso, siempre existe limitantes generalmente relacionadas con la estructura interna de organización, estas limitantes por lo general son comunes y se refiere principalmente a los siguientes aspectos:

#### I. Problemas de control orientado hacia los individuos

A este tipo de control se le llama "control gerencial"<sup>14</sup>, y está orientado al personal en una organización, buscando influenciarlos con el objetivo que sus acciones sean consistentes y unificadas con los objetivos de la empresa. Por lo tanto el enfoque en este sentido es de alentar, inspirar, exhortar y motivar a las personas y asegurarse de que se encuentren informadas. Generalmente se trata de transmitir el mensaje de que al mejorar la compañía, se lograrán también beneficios para cada uno.

Los problemas en resumen sobre este aspecto son:

- v Enfoque incorrecto de los objetivos
- v Motivación pobre o inexistente
- v Capacidad limitada del personal ejecutante
- v Ineficiencia en la comunicación

El problema más importante a atacar es el de la ineficiencia de la comunicación, en vista de que la misma en forma inadecuada desviará la conducta del personal.

<sup>14</sup> Ob. Cit., Control Estratégico, Pág. 21

v Problemas de Motivación

Generalmente los objetivos y metas del personal son diferentes para cada uno, lo que en un momento determinado puede desviar la conducta del mismo, por lo tanto en control debe de comunicar que el bienestar de la compañía se traduce en el bienestar individual de cada empleado y la satisfacción de sus intereses.

v Capacidad

En este aspecto, las compañías en general enfrentan problemas fuertes debido a limitaciones de capacidades personales y no de ignorancia. Una de las formas de mitigar esta limitante es el hecho de entrenar al personal, aunque depende mucho de las habilidades innatas del individuo.

v Comunicación

La comunicación mal transmitida puede desviar las acciones del personal y resultar en un fracaso en el logro de los objetivos del planeamiento estratégico. La compañía debe tener presente la adecuada comunicación, así como evitar el exceso de la misma.

II. Problemas del control orientado hacia las operaciones:

Este control también es denominado *control de tareas*. Este control está basado principalmente en cálculos y en fórmulas, generalmente la retroalimentación, balance de líneas y optimización son medidas claves en este control. Los controles gerenciales normalmente cubren los siguientes aspectos:

a. Medición:

En este sentido es importante resaltar el hecho de que la medición estará establecida en base al tipo de trabajo que se ejecute. Igualmente es importante el establecer controles que sirvan para medir el rendimiento y el logro de objetivos de las tareas asignadas. Las tareas asignadas se miden utilizando *Unidades de transacción* (o *unidad de medida*).

b. Oportunidad:

Este aspecto se refiere a que la información operativa debe ser rendida en forma oportuna simultáneamente de cuando ocurren los eventos. Esta información no solamente proporcionará la información de las actividades de una entidad, sino que también será de soporte a los controles gerenciales.

c. Evaluación:

Este control se refiere al análisis de los resultados obtenidos que generalmente se hacen en base a una comparación presupuestaria de variaciones, lo que da como resultado respuestas automáticas a las decisiones y acciones que deben ser tomadas. En el análisis surgen desviaciones que son el origen de cualquier variación importante, siendo por lo general las siguientes:

*Primero*, errores de implementación

*Segundo*, fijación de parámetros inadecuados:  
por ejemplo datos no actualizados o datos relativamente cambiante  
como el hecho de una economía altamente inflacionaria.

*Tercero*, errores aritméticos

*Cuarto*, los fenómenos aleatorios, como factores externos.

### III. Problemas de control orientado hacia los estados financieros:

A este control también se le conoce con el nombre de control contable, las funciones principales que tiene este control son las siguientes: Salvaguardar los activos de la empresa, y proveer la exactitud y confiabilidad de los estados contables que se usan en la preparación de los estados financieros. Generalmente también se le denomina control interno.

El control contable procura los medios para que las transacciones se ejecuten en la organización de acuerdo con lo autorizado por la gerencia, de tal forma que los recursos sean utilizados bajo esa autorización y tengan un uso debido.

Por medio del control contable, las organizaciones se aseguran a través de las verificaciones físicas que los recursos de la compañía están adecuadamente resguardados. Cobra mayor importancia cuando la gerencia decide aplicar control por resultados a personas quienes son responsables de determinadas secciones de la organización.

En la elaboración de la información contable, debe considerarse varios aspectos para que la misma sea de apoyo para las decisiones gerenciales y de la organización, estos aspectos son:

a) Procedimientos:

Los procedimientos de elaboración dependerán del destino que tiene tendrá la información financiera. Generalmente existen dos tipos de destino:

- v Utilización de terceros: Bancos, entidades gubernamentales inversionistas, etc.

La información que es presentada para efectos gubernamentales fiscales deben ir siempre preparada de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados. A este tipo de información se llama contabilidad financiera.

- v Para uso gerencial, que generalmente llevará en su elaboración más detalle para la toma de decisiones. A este tipo de información se llama contabilidad gerencial o administrativa.

b) Precisión

Es deseado por las gerencias que la información financiera contable contenga datos con la mayor exactitud.

**c) Confiabilidad**

Los datos que se presenten deben ser lo más confiable posible, considerando inclusive factores externos que pueden afectar la actividades de la compañía, como por ejemplo: Inflaciones, devaluaciones o inclusive conflicto de intereses en el contenido de los mismos. Debido a este tipo de factores, la gerencia debe establecer controles y procesos de medición, pronóstico y ejecución.

**d) Relevancia**

El juicio de la Gerencia deberá determinar el detalle en el que debe ser preparada la información financiera, de tal modo de evitar información innecesaria o voluminosa que no tenga una importancia relativa.

**IV Problemas de control orientado hacia la recolección y uso de la información decisional**

Los problemas de este tipo se les llama también problemas de tecnología de la información. Este tipo de problemas están orientados hacia dos puntos:

**v El impacto organizacional**

Este impacto se da cuando existen cambios en los sistemas computarizados, los cuales pueden afectar a varias unidades o departamento en una organización, por lo que debe considerarse el impacto o repercusiones que estos cambios tengan.

v Las brechas entre departamentos

Generalmente existen discrepancias entre el departamento de tecnología de la información y el departamento de control. La Gerencia debe establecer los puentes o canales adecuados, para minimizar estos efectos y lograr un entendimiento y colaboración entre los dos departamentos en beneficio de la organización. Las brechas o diferencias generalmente están constituidas por actitudes personales y de resistencia al cambio.

Un resumen de los problemas del control estratégico se presenta a continuación:

TIPO DE CONTROL	FUENTE MAS FRECUENTE DE PROBLEMAS
Orientado hacia los individuos (Control Gerencial)	-Enfoque -Motivación -Capacidad -Comunicación
Orientado hacia las personas (Control operativo)	-Medición -Oportunidad -Evaluación
Orientado hacia los estados financieros (Control contable)	-Procedimientos -Exactitud -Confabilidad -Relevancia
Orientado hacia la recolección y al uso de información para decisiones (Tecnología de la información)	-El impacto en la organización  -Las brechas entre departamentos

Fuente: Control estratégico, Enrique Alvarado B. pág. 22

## CAPITULO III

### LA GERENCIA FINANCIERA

En la actualidad, la función del Contador Público y Auditor, se ha diversificado de tal forma que su función ya no es únicamente la de un revisor de cifras contables enmarcado únicamente en estados financieros, mucha de su labor está encaminada hacia prestar servicios de asesoría financiera y de fungir como gerente financiero en instituciones, empresas y corporaciones. Este tipo de perfil se ha dado como consecuencia de los grandes cambios económicos, sociales y políticos a nivel mundial y la globalización de los mercados, que en contrario a escenarios económicos pasados llevan consigo una serie de riesgos que requieren una adecuada administración y reacción inmediata para poder sobrevivir en el mundo de los negocios.

En este capítulo se trata de dar a conocer las funciones y el papel que desempeñan como asesor de negocios el Contador Público y Auditor en su función de gerente o administrador financiero.

#### 3.1 DEFINICION

La gerencia financiera es aquella atribución que tiene a su cargo la administración financiera de una empresa, y actúa activa e interrelacionadamente en tres áreas:

- "1. Mercados de dinero y de capitales
2. Evaluación de inversiones
3. Administración financiera"<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Inversiones Estratégicas, Marín Nicolás y Ketelhon Werner, 1993, San José de Costa Rica Pag. 19.

La función administrativa que se ejecuta en el mercado de dinero y capitales demanda el conocimiento de los factores que causan que las tasas de interés suban y bajen, las regulaciones a las cuales están sujetas las instituciones financieras y los diversos tipos de instrumentos financieros (Hipotecas, préstamos, certificados de depósito, etc.), adicionalmente se necesita un conocimiento general de todos los aspectos de la administración de negocios, es decir aspectos de contabilidad, mercadotecnia, personal y sistemas de cómputo, así como el área de administración financiera.

En el aspecto de evaluación de inversiones, el gerente financiero colabora y analiza lo relacionado a inversiones en: venta de inversiones, análisis de valores individuales, e inversiones que puedan realizarse.

La administración financiera es una de las más amplias en donde se desenvuelve el gerente financiero, teniendo la responsabilidad de decidir los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán efectuar sus compras, la cantidad de inventarios que deben mantener en la empresa, la cantidad de efectivo que se debe tener a la mano, si se deben adquirir o no empresas (análisis de fusiones) y el monto de las utilidades de la empresa que se deberán reinvertir en el negocio en lugar del pago de dividendos. En la década de los noventa, las funciones del administrador financiero ha cambiado, ya que debe analizar los factores externos de la compañía que pueden afectarle, tales como: la inflación y sus efectos sobre las decisiones de los negocios, el notable incremento y avance de uso de tecnología de la información en especial en lo referente a transferencias de fondos y pagos y la importancia de los mercados globales, así como la administración de riesgos del negocio desde mercado, manejo de tasas de interés, inflación tipo de cambio, así como intervención profunda en la formulación y evaluación de proyectos.

## 2 PRINCIPALES ATRIBUCIONES

### 2.1 FUNCIONES

Entre las principales responsabilidades de la administración financiera, pueden mencionarse las siguientes:

- v Preparación de pronósticos y planeación
- v Participación activa en la estrategia corporativa
- v Participación directa en la estrategia financiera
- v Decisiones financieras e inversiones de mayor importancia
- v Participación directa en las atribuciones de coordinación, supervisión y control estratégico
- v Administración de negociaciones en los mercados financieros
- v Formulación y evaluación de proyectos
- v Análisis e interpretación de estados financieros
- v Administración de los activos de la empresa.
- v Administración del pasivo y del capital.

### 2.2 COMPONENTES DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

Estos componentes están muy relacionados con las funciones del administrador financiero, pero existen componentes que son básicos y otros que se dan como consecuencia de la aplicación de esos componentes básicos, estos son:

<u>Componentes básicos</u>	<u>Componentes Relacionados</u>
•Planeación corporativa	•Sistema de información gerencial
•Estrategia de obtención de fondos	•Control de inventarios
•Administración contable	•Políticas y procedimientos
•Administración del flujo de efectivo	•Presupuestos
	•Pronósticos
Fuente: KPMG Peat Marwick, Curso sobre Habilidades de Diagnóstico, 1996, San José Costa Rica	

### 3.2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

El objetivo principal de la administración financiera es maximizar las riquezas de los propietarios de la empresa. Esta se mide por el precio de las acciones que se basa en la regularidad de los rendimientos, los flujos de efectivo y lo más importante el riesgo. También lo es el de proporcionar apoyo y colaboración en conjunto con otras unidades operativas a la gerencia general, para lograr alcanzar las metas fijadas en la estrategia corporativa. Entre otros los objetivos que persigue la administración financiera son los siguientes:

1. Definir la estrategia financiera correcta para respaldar la estrategia corporativa
2. Evaluar las normas financieras que respaldan la estrategia financiera, tales como:

vEstructura de capital

vDistribución de dividendos

vVencimientos

vTasas de interés: Fijas y variables

vConvenios

vPatrimonio

vDivisas

3. Que la estrategia financiera pueda sostenerse interna y externamente.

4. Realizar transacciones financieras al costo más bajo, con el valor más alto para la compañía.

5. Bajo costo financiero:

vMercados con fines específicos.

vEstimar el momento oportuno.

vPercepción del riesgo.

vBeneficios fiscales.

### 3 CAUSAS DE CAMBIO EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA

"El cambio de enfoque de la administración financiera se ha dado como consecuencia de los grandes cambios en los escenarios económicos, políticos y sociales a nivel mundial que han dado lugar a la globalización de los mercados y a un alto desarrollo en la tecnología de la información, de producción y servicios. Como consecuencia, la administración financiera se enfrenta ante una competencia globalizada, reducción de barreras arancelarias a nivel mundial, mayor exigencia y demanda de los clientes y a inversionistas internacionales.

Un segundo factor es el desarrollo creciente en las innovaciones de tecnología de la información que han desarrollado los países líderes, es decir Europa, Norteamérica y Asia, estos grandes esfuerzos y costos no tendrían su beneficio o su retorno de inversión sino fueran trasladados a nivel mundial.

Un último factor es el hecho de las políticas de los Gobiernos en la actualidad, que se han convertido en cierta forma en facilitadores de la transmisión de esos beneficios y en algunos casos han contribuido a facilitar esa transferencia de conocimientos, tecnología y mercados.<sup>16</sup>

Como ya se dijo, este tipo de factores y beneficios en algunos casos, también llevan consigo ciertos riesgos a los que se enfrentan las corporaciones que en contrario a escenarios económicos pasados requieren una adecuada administración y reacción inmediata para poder sobrevivir en el mundo de los negocios y de la competencia global, y es aquí en donde el Contador Público y Auditor en su papel de Gerente Financiero desempeña un papel importante que va más allá del análisis de estados financieros.

#### 3.4 EVOLUCION DE LA FUNCION FINANCIERA

“Los factores descritos con anterioridad, han dado lugar a una función más sólida de la gestión de la administración financiera, en el sentido de evaluar no sólo las opciones de negocio desde un punto de vista financiero, como la obtención de financiamiento y la administración de riesgos.

El desarrollo de la tecnología de la información ha presentado un fuerte impacto en las negociaciones a nivel internacional por medio de

---

<sup>16</sup> Estrategia, diseño y ejecución, José Nicolás Marín y Eduardo Luis Montiel, Editorial Libre, San José de Costa Rica, 1993, Pág. 299 y 300.

transferencias y comunicaciones directas inmediatas entre bancos comerciales, bancos de inversión y otras instituciones financieras y los usuarios de estos servicios; este tipo de transacciones han aumentado el uso de operaciones financieras estratégicas, las cuales incluyen adquisiciones, recompras, reestructuraciones, etc.

Como consecuencia de lo anterior, muchas empresas no financieras desempeñan funciones analíticas y comerciales con lo cual están ejecutando atribuciones más allá de la administración de fondos y planificación financiera. Debido a la importancia de la asesoría y toma de decisiones estratégicas, las corporaciones en la actualidad están incluyendo dentro de sus organizaciones un departamento específico de administración financiera que le incluya la evaluación y formulación de proyectos, evaluando mecanismos adecuados de financiamiento y niveles de riesgo, y medidas estratégicas para manejar esos riesgos.

Debido a las exigencias del escenario económico actual, la función del administrador financiero se está convirtiendo en una actividad que requiere de una especialización y exige al profesional ser un experto que le permita contar con la aptitud para enfrentar y manejar adecuadamente los riesgos del negocio por medio de estrategias financieras y corporativas y sobre todo del control que debe ejercer sobre las mismas.<sup>17</sup>

### 3.5 LA ESTRATEGIA FINANCIERA

El papel de las finanzas en el mundo de las negociaciones, está cobrando un papel importantísimo dentro del marco de decisiones y desempeñan un papel estratégico en la evaluación de inversiones, ya sea en la asignación

---

<sup>17</sup> Estrategia, Diseño y Ejecución, José Nocivas Marín y Eduardo Luis Montiel, Editorial Libre, San José de Costa Rica, 1993 Pág. 302 a 304.

de capital que deba necesitarse y/o en la obtención de financiamiento para la ejecución de nuevos proyectos, productos o tecnología. En la actualidad con el impacto que la globalización está teniendo, el involucramiento de las finanzas se hace de vital importancia en las fusiones, adquisiciones y reestructuraciones corporativas, este fenómeno se está dando en los países líderes de la globalización como lo son: Estados Unidos, Asia y Europa. Como consecuencia a estos escenarios, la interacción entre las estrategias financieras y comerciales, adquiere mayor importancia en tres aspectos:

- v La selección de modalidades de participación
- v La posición fiscal- financiera, como una variable competitiva

vLas adquisiciones internacionales

Para entender de mejor manera estos aspectos, a continuación se analiza cada uno de ellos:

### 3.5.1 Modalidades de participación

Este aspecto se refiere a las alternativas para una participación total de capital, como empresas conjuntas, alianzas estratégicas o financiamiento de proyectos, o bien la participación conjunta de entidades privadas y de gobierno por la conveniencia de poderes por un lado económico y por el otro de aspectos de influencia política fiscal y comercial.

### 3.5.2 La posición fiscal-financiera como variable estratégica

En relación a esto las regulaciones de tipo fiscal pueden llegar a tener una gran influencia competitiva y en la toma de decisiones en un análisis de estrategia financiera, la cual variará de un país a otro dependiendo de la

regulación de tipo fiscal lo cual incluirá ventajas y desventajas, oportunidades y amenazas y beneficios en otros casos. Este aspecto forma parte de la estrategia financiera en especial cuando se habla de globalización.

### 3.5.3 Adquisiciones Internacionales

"Este tema ha cobrado importancia como consecuencia de los procesos de globalización, lo que hace necesario el análisis de aspectos tales como variaciones en los regímenes tributarios, las tasas de cambio y las economías de globalización, así como la comunicación y trabajo en conjunto de las administraciones y finanzas de las corporaciones con el fin de que el estudio sobre la expansión corporativa y la inversión extranjera sea sólida y pueda manejar los riesgos que en las negociaciones se presenten."<sup>18</sup>

Analizando estos cambios profundos en los escenarios económicos internacionales, debe reconocerse que la participación de la administración financiera internacional desempeña un papel vital en la administración y manejo de riesgos, lo que representa además una oportunidad y un reto para los profesionales de la contaduría pública que requiere una especialización mayor.

---

<sup>18</sup> Estrategia, diseño y ejecución, José Nicolás Marín y Eduardo Montiel, Editorial Libre, 1993, San José Costa Rica, Págs. 314 a 317.

## CAPITULO IV

### EFFECTOS DE LA PARTICIPACION DE LA GERENCIA FINANCIERA EN LOS PROCESOS DE LA FORMULACION Y DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS

#### 4.1 EFECTOS DEL ANALISIS DE LAS POSIBLES ESTRATEGICAS DESDE UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL

"Se pueden considerar como proyectos estratégicos aquellos que pueden afectar la esencia misma de la empresa, los cuales por su naturaleza son complejos de evaluar pues además de su alto riesgo causan impactos múltiples e importantes en las organizaciones a manera de que el análisis que requiere un proyecto considerado estratégico, sea completo, la aplicación de un análisis con un enfoque multidimensional es importante."<sup>19</sup>

##### 4.1.1 ANALISIS MULTIDIMENSIONAL

Es aquel que estudia una posible inversión desde diferentes ángulos o dimensiones, razón por la cual es más completo que el tradicional análisis meramente financiero. Dentro de las dimensiones que se consideran en un análisis multidimensional están:

Dimensión estratégica  
Dimensión del riesgo  
Dimensión financiera  
Dimensión político-económica

---

<sup>19</sup> Inversiones estratégicas, Marín, Nicolás y Ketelhon, Werner, 1993, San José de Costa Rica, Pag. 19

#### 4.1.1.1 DIMENSION ESTRATEGICA

Es aquella que estudia la importancia relativa que tiene el proyecto o inversión sujeto de análisis dentro del contexto de la estrategia global planteada para un negocio a un mediano plazo.

Este análisis pretende medir también el impacto que el proyecto tiene, en la condición de "Negocio en Marcha" de una empresa, es decir que influencia tiene en la posible continuidad del negocio, si este se lleva o no a cabo.

Cuando un proyecto se analiza bajo esta perspectiva, pudiera llegar inclusive según el caso a considerarse que el mismo deba llevarse a cabo aunque su rentabilidad y/o retorno financiero no sea satisfactorio, en el corto o mediano plazo, siempre que se juzgara importante para la ejecución de estrategias planificadas de las cuales dependa la continuidad del negocio en el largo plazo.

#### 4.1.1.2 DIMENSION DEL RIESGO

"En esta dimensión el análisis se centrará en los riesgos que confronta el proyecto al ser ejecutado, se consideran para el caso entre otras, las condiciones de mercado y competitividad que la categoría comercial esté teniendo y la estimación que se tenga de las condiciones futuras.

También se debe analizar, el hecho de como consideramos que cambiará o impactará en el mercado la ejecución del proyecto en mención.

Los riesgos asociados a un proyecto deben ser correctamente identificados, cuantificados y aceptados pues no se trata de considerar únicamente alternativas extremas, como lo podrían ser el éxito total o el

desastre del proyecto, sino también deben explorarse toda una gama de posibilidades<sup>20</sup>

#### 4.1.1.3 DIMENSION FINANCIERA

Es aquella que considera el estudio de una inversión, desde el punto de vista tradicional de análisis financieros que se basa en índices y razones, los cuales establecen la viabilidad del proyecto considerando los resultados obtenidos y que buscan asegurarse que un proyecto tendrá rendimientos mayores a sus costos de financiamiento.

Dentro de los métodos de evaluación, más comunmente utilizados, para medir un proyecto desde una dimensión financiera están:

La Tasa Interna de Retorno (TIR)

El valor Actual Neto (VAN), y

El tiempo estimado de recuperación de la inversión.

Debemos de mencionar que para realizar los análisis financieros que se consideren, se debe contar con la elaboración de diferentes escenarios, los cuales pueden ser elaborados a través de computadoras personales.

Todos los números que se utilicen para llevar a cabo un análisis financiero, deben estar regidos por el principio contable del conservatismo.

Definitivamente el que los diferentes análisis financieros resulten satisfactorios para un proyecto, no se consideran una suficiente razón para que éste pueda ser llevado a cabo.

---

<sup>20</sup> Inversiones Estratégicas, Marin Nicolás y Ketelhon Werner, 1993, San José de Costa Rica, Pág 21.

#### 4.1.1.4 DIMENSION POLITICO-ECONOMICA

Esta es una dimensión especial que pretende incorporar en el estudio de la viabilidad de un proyecto, el análisis de los principales indicadores económicos actuales y los futuros que pueden tener influencia en el resultado del proyecto, así como de las condiciones políticas y de estabilidad social imperantes.

El análisis de esta dimensión, resulta de extrema importancia en países en desarrollo como Guatemala, ya que como se apuntó, las condiciones políticas determinan en gran manera el comportamiento de la economía. Especial atención se debe conceder a la influencia que pueda ejercer el proceso de inflación/devaluación de la economía de un país.

#### 4.1.2 CONSECUENCIAS DEL ANALISIS DE LAS POSIBLES ESTRATEGIAS DESDE UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL

El considerar un enfoque multidimensional para llevar a cabo el análisis de un proyecto, puede cambiar significativamente el rumbo de la decisión que se pudiera tomar, a si ésta se basara únicamente en el enfoque tradicional y la razón fundamental es que por contemplar diferentes ángulos de análisis, el enfoque multi-dimensional es más completo e integral.

El resultado puede variar también en base a la ponderación o peso que se le dé en la decisión, a cada una de las dimensiones que se analizan bajo este enfoque.

#### 4.2 CONTRIBUCION DE LA GERENCIA FINANCIERA EN LA ADAPTACION DE LAS EMPRESAS A LOS CAMBIOS QUE REPRESENTA LA GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS.

La administración financiera está experimentando un cambio fundamental, como resultado de dos importantes grupos de fuerzas externas:

La globalización de la competencia en los mercados y la integración y desregularización de los mercados financieros.

El papel del gerente financiero está cambiando significativamente de el simple proveer y administrar tradicionalmente los fondos a una función especializada que va más allá de la esfera financiera.

\*Este hecho ha generado dos tendencias opuestas. Una es la que ha sido necesario profundizar en el uso de técnicas financieras aumentando el grado de especialización del gerente financiero, principalmente por la incorporación de técnicas derivadas de la valuación de opciones de inversión y el diseño de pasivos en maneras innovadoras, para provecho de las diversas necesidades de los inversionistas. La administración del riesgo, desde un enfoque unidimensional hasta otro multidimensional.

La otra tendencia es que se ha requerido una mayor integración de la gerencia financiera, en las decisiones operativas y estratégicas de la empresa, especialmente en el manejo de riesgos como la volatilidad de las tasas de interés y de los tipos de cambio.

También las finanzas desempeñan un papel más importante en la formulación y evaluación de proyectos y en la selección de la estrategia a seguir por los negocios.

De esta manera los cambios que han surgido exigen al gerente financiero una alta especialización en la función financiera pero también la capacidad de integrarse en áreas de dominio de otras especialidades.<sup>21</sup>

La globalización de los mercados ha requerido que el gerente financiero, conozca y aporte a la empresa el manejo de algunos tópicos que contribuyan a la adaptación que es necesaria para enfrentar este proceso. algunos de estos aspectos son:

#### 4.2.1. MANEJO DEL RIESGO CAMBIARIO

En las condiciones actuales las empresas enfrentan grandes riesgos Macro-Económicos como lo son los que se derivan de la inflación y de la variaciones en las tasas de interés y los tipos de cambio.

El gerente financiero debe con frecuencia, buscar coberturas contra posibles pérdidas y desarrollar capacidad de respuesta ante estas situaciones.

Llamamos cobertura de la reducción pura del riesgo, y capacidad de respuesta a la creación de opciones operativas.

Esto explica especialmente en el caso de la exposición al riesgo cambiario. En este caso, el impacto de las variaciones cambiarias, sobre el flujo de caja operativo de una empresa, será, según su posición competitiva, y la velocidad y exactitud de sus reacciones.

La cobertura en este caso se complica debido a que, las empresas pueden estar sometidas a variaciones en el tipo de cambio con comportamientos muy erráticos, los cuales van más allá de las estadísticas simples.

---

<sup>21</sup> Estrategia, diseño y ejecución, Marín José Nicolás y Montiel Eduardo Luis, 1993, San José de Costa Rica, Pág. 298.

"El que hayan exposiciones operativas, como parte de los riesgos cambiarios, plantea varios retos al gerente financiero y le proporciona un campo de acción, tanto en la cobertura de la exposición, como en el seguimiento de la evolución de la tasa de cambio. Esto incluye:

- Inicialmente, definir el problema que debe ser corregido.
- Seguidamente, valorar de manera precisa, la exposición cambiaria para que se pueda incorporar en la evaluación de la exposición total de la empresa.
- Cubrir estas exposiciones como parte de un programa total de manejo de riesgos.
- Interpretar, para la gerencia, el impacto de esta exposición sobre la actual rentabilidad de la empresa y sobre el desempeño específico de los centros de utilidades.
- Finalmente, asesorar a las gerencias operativas en la identificación y la ejecución de las respuestas estratégicas y tácticas apropiadas a la volatilidad de las tasas de cambio."<sup>22</sup>

#### 4.2.2 FINANCIAMIENTO

La mayor integración de los mercados financieros, en diferentes países, ha aumentando la capacidad de financiamiento externo de las empresas, especialmente para aquellas ubicadas en países pequeños con mercados de capitales aislados. las empresas que se consideran competidoras a

---

<sup>22</sup> Estratégica, diseño y ejecución, Marín José Nicolás y Montiel Eduardo Luis, San José Costa Rica, 1993, Pág. 306

nivel internacional están ampliando sus bases de financiamiento, para asegurarse que no se encontrarán en desventaja frente a sus competidores. Ni siquiera un competidor, a escala nacional, puede estar seguro. Al surgir una empresa con una ventaja financiera global se cambiarán los términos de la competencia, casi de la misma manera en que lo haría el surgimiento de otra con una producción globalmente integrada.

La capacidad para aprovechar las oportunidades de financiamiento abarcando nuevos mercados, depende de la integración global de la función financiera en la empresa. La competencia global obligará a las empresas a explotar esta dimensión de eficiencia global, si quieren sobrevivir.

Al igual que con los costos de financiamiento, los competidores globales estarán bajo mucha mayor presión que los competidores de escala nacional para ubicarse en los niveles impositivos más bajos que se pueden obtener en la industria, mientras aumenta su flexibilidad para coordinar y ubicar las actividades de mayor valor. Por lo tanto, la función del gerente financiero como responsable de la administración fiscal y financiera, cuyos propósitos incluye minimizar el costo de capital de la empresa, no será ya una actividad optativa, sino un elemento integral de la estrategia competitiva global.

#### 4.2.3 EVALUACION DE PROYECTOS

Como resultado de la apertura de mercados, la complejidad en las nuevas oportunidades de inversión ha aumentado, y por ende también se ha incrementado el potencial de error en decisiones gerenciales, relacionadas con este asunto.

La estimación de los flujos relacionados con los proyectos, debe tomar en cuenta las economías de escala, el acceso a ciertos mercados, la escala de las operaciones y la base de experiencia que ofrece cada opción para operaciones futuras.

"La elección de las alternativas estratégicas incluyen cada vez más elementos optativos, no solamente en términos de futuras oportunidades de crecimiento, sino también para dar valor a la flexibilidad en el momento de planificar inversiones y de modificar la producción.

Dado que los mercados financieros y regímenes tributarios no están todavía completamente integrados, los premios por riesgo para los proyectos continuarán dependiendo no solo de la ubicación de la actividad, sino que también de la nacionalidad de la corporación que realiza la inversión y de sus accionistas. Además con inversiones orientadas hacia mercados globales, la ubicación de la inversión, en la determinación de sus riesgos, no será tan importante como los mercados a los que sirve."<sup>23</sup>

#### 4.3 CONTRIBUCION DE LA GERENCIA FINANCIERA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

La gerencia financiera contribuye a que la organización alcance sus objetivos principalmente a través de ser el ente que en forma oportuna y exacta brinde a la gerencia la información que sea necesaria para la toma de decisiones financieras, asesorando especialmente en lo relativo al uso y manejo de los fondos y a la mejor optimización del costo financiero de operar el negocio.

---

<sup>23</sup> Estrategia, Diseño y ejecución, José Nicolás Marín y Eduardo Montiel, San José Costa Rica, 1993, Pág 313.

La gerencia financiera, contribuye también al darle seguimiento periódico al avance en términos medibles que han tenido los objetivos que la organización se ha propuesto para un periodo de tiempo.

También a través de participar activamente en la evaluación financiera de las estrategias de corto, mediano y largo plazo que la organización esté considerando seguir. Dicha evaluación debe preferentemente llevarse a cabo utilizando un enfoque multidimensional, que por su análisis desde diferentes ángulos es un concepto más amplio e integral.

En resumen en las condiciones actuales donde la globalización ha modificado el escenario en que las empresas se mueven, el gerente financiero debe asumir un rol muy activo e integrado a la toma las decisiones estratégicas, que vaya más allá de un simple o aislado especialista.

## CAPITULO V

### CASO PRACTICO: EVALUACION DE UNA POSIBLE INVERSION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS IMPORTADOS DESDE UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL.

#### 5.1 RECOPIACION DE DATOS

##### 5.1.1 ANTECEDENTES

La Empresa Fria, S.A. fue fundada en 1,985 en la ciudad de Guatemala. La misma se dedica a la importación y venta de helados, los cuales son importados desde Fresno, California en los Estados Unidos.

Los últimos cinco años han sido buenos para el negocio y esto ha permitido contar con utilidades retenidas, las cuales se han mantenido invertidas en títulos valores de fácil realización, por los cuales actualmente se está obteniendo un rendimiento garantizado del 10%.

Los accionistas han visto con inquietud, que desde 1,994 el mercado de helados se ha estimulado, incrementándose el número de competidores. El hecho de que se esté negociando actualmente el tratado de libre comercio con México, los inquieta, por lo que para estar preparados han pensado en la posibilidad de producir localmente los productos que se venden actualmente, buscando tener una eficiencia en el costo de los mismos y una calidad acorde a las nuevas exigencias del mercado. Para ello han planteado la necesidad de analizar la viabilidad del proyecto, pero han solicitado a su Gerente Financiero que dicho análisis se haga desde un enfoque multidimensional.

### 5.1.2 SUPUESTOS

1.- Según las cotizaciones y cuantificaciones realizadas previamente se ha definido que la inversión incremental necesaria para montar el proyecto en cuestión es de el orden de Cinco Millones de Quetzales (Q5,000,000), y los accionistas han pedido que aún cuando el equipo tiene una vida útil mayor, e análisis se haga sobre la base de una vida útil de cinco años, y que se tase e valor residual que el equipo tendrá para esa época, de manera muy conservadora.

2.- Debido a la acumulación de utilidades de años anteriores, se tomó la decisión de financiar el proyecto con fondos propios.

3.- Se ha estimado que al término del quinto año se podrá recibir como valor residual del equipo la suma de Q1,500,000, el cual es el resultado de el valor estimado de recompra menos el pago de los impuestos que correspondan al realizarse la negociación. Se considera que el valor estimado es conservador.

4.- Los accionistas han fijado como tasa de corte un 15%.

5.- Dado que el proyecto no es excluyente con la actividad actual, sólo se medirán los flujos de fondos que se generarán como consecuencia directa del proyecto, estimándose para el efecto únicamente los ingresos incrementales (ventas) y egresos incrementales (Costos y gastos). Los flujos de fondos previstos se detallan a continuación:

	Estimación de flujos de fondos (En miles de Quetzales)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	5,550	6,000	6,500	5,750	4,750
Costos y Gastos	2,800	3,200	3,400	3,100	2,600
Depreciaciones	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Utilidad antes de ISR	1,750	1,800	2,100	1,650	1,150
ISR (30%)	0,525	0,540	0,630	0,495	0,345
Utilidad Neta	1,225	1,260	1,470	1,155	0,805
Depreciaciones	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Valor residual(neto)					1,500
Flujo de efectivo	5,000	2,225	2,260	2,155	3,305

## 5.2 ANALISIS DESDE LA DIMENSION ESTRATEGICA

Para establecer si el proyecto de inversión encaja con las estrategias generales planteadas, se hace necesario evaluarlo y para ello inicialmente analizamos la misión que La Empresa Fria, S.A. ha definido y la correlacionamos con el proyecto. La misión en cuestión dice así:

### MISION EMPRESA FRIA,S.A.

Nuestra empresa fue creada para obtener rendimientos satisfactorios para nuestros accionistas, a través de comercializar con éxito productos congelados como lo son los helados, en el mercado guatemalteco. Para lo cual nos esmeramos por tener un alto nivel de calidad en nuestros productos y por buscar siempre ventajas competitivas en el costo de los mismos, de manera que siempre ofrezcamos a nuestros clientes la mejor relación precio/calidad posible.

Como vemos en esta misión se refleja el pensamiento de los directores, en sentido de buscar siempre ventajas competitivas en el costo del producto, de cual se deduce el interés por considerar la posibilidad de el proyecto c inversión en una planta de helado.

Por lo tanto podemos decir que en cuanto a la misión del negocio, el proyect encaja en lo planteado. Habrá que agregar que si el proyecto se ejecuta, e probable que la misión se modifique en su primer párrafo, de manera qu diga".....a través de fabricar y comercializar con éxito producto congelados.....etc.,"

Corresponde ahora analizar la estrategia global de la empresa, la cual h surgido del análisis del sector industrial de la categoría del producto. El mism se plantea de la siguiente manera:

## ANALISIS DE LA CATEGORIA DE HELADOS

COMPONENTES SALIDA	NUMERO COMPETIDORES	NIVEL DE COMPETENCIA	VALORES AGREGADOS	BARRERAS DE ENTRADA/
Formulación equipo	1985 - 14	-No existe claro	-El proceso	- Los costos de
altos.		líder de mercado	de formulación	son
Producción número de	1,990 - 19	- El mercado está	puede significar	- Alto
competidores.		sumamente activo	diferencia im-	de
Control de Calidad	1,996 - 22	y estimulado.	portantes de	- Múltiples trámites
engorrosos.		- Cinco marcas	- Competencia	sanitarios
Distribución recompra de		se dividen la ma-	con equipos	- Valor de
		yoría del mercado	obsoletos.	de equipos es alto.
Mercadeo			-Nivel de ser-	
			vicio es malo.	
			-Precio como	
			arma competitiva.	

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS GENERICAS  
POR COMPONENTE DE LA CATEGORIA DE  
HELADOS**

COMPONENTE	ESTRATEGIA GENERICA	FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES	DEBILIDADES/ AMENAZAS
Formulación	Abaratar costos de materia prima reduciendo calidad. Busqueda de Materia prima substituta.	Bajo costo. Existe oportunidad de diferenciarse a traves del sabor	Penetración de productos importados. Baja calidad.
Producción mantenimiento	Compra de equipos usados. Largo tiempo de uso.	Mejorar procesos por modernización de equipos.  Mejorar calidad.	Alto porcentaje de overrun. Alto costo
Control de Calidad control bacteriológicos por	Sub-contratar servicios de laboratorio  Biológico. Reducir Proceso de control	Establecer BPM	Bajo nivel de Problemas Sanciones sanitarias falta de control.
Distribución	Colocación congeladores Compra vehiculos usados	Lideres con cobertura nacional. Descontento en sub-Distribuidores.	Mal servicio Falta de control de congeladores.
Mercadeo	Estímulo promocional via precio. Aumento de cobertura departamental.	Posicionamiento de marcas líderes. Alta inversión publicitaria. Falta diferenciación.	No existe posicionamiento basado en calidad y servicio.
Servicio	Visita semanal a sub-Distribuidores. Poco entrenamiento al personal.	Oportunidad de mejorar el nivel de servicio.	Mala imagen ante consumidor. Mala imagen ante el subdistribuidor.

Derivado de los análisis anteriores de la categoría, surgieron las estrategias globales, las cuales se enumeran seguidamente:

**ESTRATEGIAS GLOBALES****EMPRESA FRIA, S.A.**

- Permanentemente, se buscará tener estructuras organizacionales livianas, es decir se buscará la eficiencia para lograr que el mayor número de colaboradores aporten valor agregado al negocio.

- Siempre se mantendrá un análisis crítico de los procesos de comercialización y del costo del producto en aras de eficientar dichos procesos y poder ofrecer la mejor relación precio/calidad al consumidor.

- Se buscará que exista un programa de mercadeo y promoción agresivo en los diferentes puntos de venta, minimizando el uso de medios masivos para ser consecuentes con la política de reducción de costos.

- Se buscará innovar constantemente sabores diferentes para mantener la atención de nuestro consumidor final.

- Se deberá automatizar la mayoría de procesos posibles de manera que los mismos procesos puedan ser más rápidos, exactos y económicos.

Como parte del análisis desde el punto de vista estratégico, vemos que las estrategias globales mantienen concordancia con lo expresado en la misión. Por ende el proyecto de construcción de la planta en Guatemala, es también congruente con dichas estrategias, ya que podemos considerar nuestro proyecto de inversión como una táctica de la segunda estrategia global enunciada, la cual es la que busca la eficiencia del costo de nuestros productos y obtener la mejor relación precio/calidad.

Por lo tanto después de haber analizado la misión, el análisis industrial de la categoría y las estrategias globales derivadas de este último, podemos decir

que el proyecto de inversión planteado es viable desde el punto de vista estratégico con los lineamientos definidos por la Empresa Fria, S.A.

### 5.3 ANALISIS DESDE LA DIMENSION FINANCIERA

Es necesario ahora analizar el proyecto en cuestión desde el punto de vista financiero propiamente, siendo éste para una empresa privada, el que debe aceptarse sólo si incrementa los beneficios de la empresa, es decir que crea valor, ya que el enfoque que prevalece en estos casos es principalmente el de costo-beneficio.

#### TASA INTERNA RETORNO

Como primer paso del análisis procedemos a calcular la Tasa Interna de Retorno, basando para ello en los flujos de fondos estimados. Recordemos que la TIR es uno de los métodos de evaluación que utilizan la actualización o descuento de los flujos futuros de efectivo. La Tasa Interna de Retorno será aquel valor de (  $r$  ) que verifique la ecuación siguiente:

$$I = \frac{R_1}{(1-r)} + \frac{R_2}{(1-r)^2} + \frac{R_3}{(1-r)^3} + \dots + \frac{R_n}{(1-r)^n}$$

Donde:

$I$  = Inversión inicial

$R_1$  a  $R_n$  = Flujos de efectivo futuros por período

$r$  a  $m$  = Tasa de corte esperada

El cálculo de la TIR basada en la información anterior nos da lo siguiente:

$$TIR = 38\%$$

## VALOR ACTUAL NETO

Este primer análisis nos da una tasa muy superior a la tasa de corte de referencia dada por los accionistas (15%), lo que en apariencia hace muy interesante y rentable el proyecto.

Sin embargo, se procederá también a calcular el Valor Actual Neto (VAN) como un segundo método de evaluación. El VAN, consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado de las inversiones y otros egresos de efectivo. La tasa que se utiliza para descontar los flujos es el rendimiento mínimo aceptable de la empresa, la cual para este caso se ha fijado en un 15%. El Valor Actual Neto (VAN) se puede representar por la siguiente igualdad:

$$VAN = -I + \frac{R_1}{(1+k)} + \frac{R_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{R_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

- = Inversión Inicial
- R1 a Rn = Flujo de efectivo por período
- k = Rendimiento mínimo aceptable

El cálculo del VAN basado en los flujos estimados nos da lo siguiente:

$$VAN = 3,142$$

Si el VAN de un proyecto es positivo, significa que la inversión proyectada incrementa el valor de la empresa, puesto que tiene un rendimiento mayor que el mínimo aceptable. Por lo tanto teóricamente un proyecto con un VAN positivo, debe realizarse.

En nuestro caso, ambos métodos de evaluación reflejan resultados muy superiores a las expectativas fijadas por los accionistas como "Rendimientos mínimos" esperados por parte de ellos, en tal caso podemos concluir que visto desde la dimensión financiera el proyecto es viable.

## PERIODO DE RECUPERACION

Como una referencia adicional para los accionistas de la empresa Fria, S.A., utilizaremos el índice

denominado Período de Recuperación (PR), el cual mide el tiempo que tarda en recuperarse la inversión inicial de un proyecto. Sin embargo, de este índice, se dice sólo puede servir como referencia y no como método decisor, ya que el mismo tiene limitaciones fundamentales como el hecho de que no toma en cuenta la cronología de los distintos flujos y los considera como si se tratara de flujos percibidos en el mismo momento de tiempo.

Cuando los flujos netos de efectivo generados por el proyecto son iguales en cada período este índice puede determinarse con la siguiente relación:

$$PR = \frac{I}{R}$$

Donde

I= Inversión inicial

R= Flujo neto de efectivo anual

Cuando los flujos netos de efectivo no son iguales, el Período de Recuperación se calcula acumulando los flujos de efectivo sucesivos hasta que su suma sea igual a la inversión inicial. Siendo éste el caso presentado por los flujos de la empresa Fria, S.A., procederemos a acumular dichos flujos para establecer el índice de Período de Recuperación.

Año	Flujo de efectivo	Acumulación	
0	-5,000	-5,000	
1	2,225	-2,775	
2	2,260	-0,515	
3	2,470	1,955	←
4	2,155	4,110	
5	3,305	7,415	

Entre el segundo y tercer año se produce la recuperación de inversión inicial

Para estimar la fracción entre el segundo y tercer año dividimos:

$$\frac{\text{Saldo inversión inicial pendiente de ser cubierta}}{\text{Flujo del tercer año}} = \frac{-0,515}{2,470} = 2.5 \text{ meses}$$

Por lo tanto podemos decir que el período de recuperación estimado para el proyecto es de 2 años y 3 meses.

#### PERIODO DE RECUPERACION A TRAVES DEL TIR

Sin embargo, se reconoce que un método más exacto para establecer el período de recuperación es el que resulta de dividir 100 dentro de la tasa interna de retorno que se haya estimado. Para nuestro caso:

$$\text{TIR} = 38\% \qquad \frac{100}{38\%} = 2.63 \text{ Años}$$

#### 5.4 ANALISIS DESDE LA DIMENSION DEL RIESGO

Cuando no existen dudas sobre los sucesos del futuro, se puede tener certeza del resultado que producirá una acción. Las decisiones tomadas bajo estas condiciones se dice que son bajo certeza.

En las situaciones en donde el pronóstico de un plan de inversión prevé toda una gama de resultados posibles, la decisión de inversión se toma incierta.

Se espera entonces predecir los sucesos que vendrán y medir el riesgo de su ocurrencia. Para ello procederemos a incorporar el problema del riesgo en los flujos del proyecto y a cuantificarlo con las tasas de descuento que utilizamos para calcular el VAN y el TIR.

#### EL RIESGO MEDIDO CON TASAS DE DESCUENTO

Uno de los métodos para medir el riesgo consiste en ajustar la tasa de descuento libre de riesgo, de acuerdo con el riesgo percibido en el proyecto.

Recordemos que la tasa libre de riesgo es la máxima tasa de interés que un inversionista puede obtener de sus recursos con total certeza. Y lo que procede hacerse es aumentar la tasa de descuento que se utilice para medir la inversión, a medida que el riesgo percibido sea mayor.

Realmente este enfoque trata de cuantificar el riesgo de un proyecto, por medio de una tasa diferencial de descuento, que incrementa la tasa libre de riesgo.

Una manera de cuantificar la tasa diferencial de descuento, es basado en la experiencia y buen juicio del que toma la decisión de inversión. Sin embargo, en estos casos la mejor estimación que se haga siempre tendrá incluida la aversión al riesgo por parte del inversionista.

Otra manera de medir el riesgo percibido en un proyecto es mediante dividir el riesgo del proyecto según el riesgo intrínseco del país y el riesgo intrínseco del proyecto, para poder estimar la tasa diferencial de descuento.

Para nuestro caso partimos de la tasa libre de riesgo que los accionistas de La Empresa Fria, S.A. estimaron, la cual es del 10%, tomando como base para ello la tasa máxima de interés que les pagaban por invertir en depósitos o títulos valores a largo plazo en el mercado financiero local. Se asume también, que los accionistas consideran que el rendimiento promedio que se obtiene en acciones comunes en Guatemala es similar a ese porcentaje.

Debido a que no existe una manera exacta de medir el riesgo intrínseco del proyecto en base al buen juicio y la experiencia, los socios lo estimaron en un 5%, por lo que la tasa de corte que se maneja en el cálculo de la TIR y el VAN fue del 15%.

Además de estimar el riesgo intrínseco del proyecto también debemos estimar el riesgo que como país tenemos, y éste se mide principalmente a través de variables exógenas como lo son: La inflación esperada y el riesgo de devaluación. Más adelante incorporaremos dichas variables a nuestro caso.

Recordemos que consideramos como variables exógenas aquellas que miden algún fenómeno del medio ambiente del país en que se opera. Y como variables endógenas al proyecto de inversión aquellas que miden algún fenómeno intrínseco al mismo, como lo es: La estructura de costos, la vida económica y el monto de las inversiones.

## CONSTRUCCION DE ESCENARIOS

Para medir el riesgo de las variables exógenas y endógenas establecidas para un proyecto, se puede utilizar el método de crear escenarios básicos, los cuales generalmente son tres: Uno para valores optimistas de dichas variables, otro para valores pesimistas y el último para los valores más probables. Calculando para cada uno ellos su VAN respectivo, con lo cual podemos posteriormente estudiar el efecto que diferentes escenarios económicos tienen sobre el rendimiento del proyecto de inversión.

Para construir escenarios alternativos, debemos:

- Estimar la tasa libre de riesgo.
- Estimar en base a la información de que se disponga, las variables críticas del entorno económico, tales como inflación y devaluación.
- Estimar los valores más probables de las variables críticas del proyecto.
- Construir escenarios optimistas, pesimistas e intermedios del entorno económico y asignarle probabilidades de ocurrencia a cada uno.
- Construir los flujos del proyecto para cada escenario económico establecido.

- Calcular el VAN del proyecto para cada escenario económico.<sup>24</sup>

## 5.5 ANALISIS DESDE LA DIMENSION POLITICO-ECONOMICA

Antes de proceder a elaborar los escenarios para el proyecto de inversión de Empresa Fria, S.A., es de suma importancia como se dijo anteriormente mencionar que para que el análisis de un proyecto como éste, sea multidimensional, debe estudiarse también las condiciones político-económicas que se estima imperarán durante el período de vida del mismo.

### 5.5.1 PRINCIPALES VARIABLES MACRO-ECONOMICAS

"La inflación y la devaluación son las variables exógenas que pueden incidir mayormente, en los flujos de los proyectos de inversión.

La inflación constituye una realidad que puede ser un problema más acentuado aún en los países en desarrollo, donde a veces se producen tasas de inflación muy altas.<sup>25</sup>

Un efecto de la inflación en los flujos previstos, es el aumento de la tasa impositiva real con el tiempo, esto es debido a la pérdida relativa de escudos fiscales como lo son las depreciaciones de los activos fijos, ya que estos valores permanecerían constantes a través del tiempo. Como consecuencia del aumento de la tasa impositiva se disminuye la tasa de rendimiento real del proyecto.

<sup>24</sup> Inversiones Estratégicas, Marín Nicolás y Ketelhon Werner, 1993, San José Costa Rica, Pág. 241

<sup>25</sup> Inversiones Estratégicas, Marín Nicolás y Ketelhon Werner, 1993, San José de Costa Rica, Pág. 220

Los efectos inflacionarios pueden producirse con diferente intensidad en los diferentes componentes de los flujos. Por ejemplo, la inflación anual en los precios de venta puede ser diferente a la inflación anual en los costos de operación. Esto debido a que la inflación en los ingresos por ventas es influenciada por factores competitivos.

Los efectos que la devaluación tiene en un proyecto, dependerán de acuerdo con la naturaleza del mismo. Por ejemplo, los efectos que ésta tendrá serán positivos si la empresa exporta un porcentaje de sus ventas, y por el contrario pueden ser negativos si ésta tuviera financiamiento de su deuda en moneda extranjera.

Al igual que con la inflación un pronóstico acertado de las devaluaciones es muy difícil. A veces lo más práctico es estimar una tasa de devaluación promedio, durante la vida del proyecto.

### 5.5.2 ENTORNO POLITICO

El análisis del entorno político, es un proceso importante y complejo. Para efectos de evaluar un proyecto de inversión, se debe hacer bajo un lineamiento práctico.

Con él se espera medir los efectos que pudiera producir el riesgo político en una inversión estratégica, en aspectos como la seguridad física o financiera de los activos del proyecto, la libertad de disponer de los flujos de beneficio, etc.

Para una mejor comprensión del entorno político, es necesario conocer quiénes son los gobernantes y sus grupos de apoyo, así como se debe conocer el sistema político existente en el país y las relaciones que el gobierno tiene a nivel nacional e internacional.

Cuando la importancia del proyecto lo amerite, una manera de visualizar el entorno político, es el de desarrollar la herramienta denominada mapa político, la cual pretende representar gráficamente, hacia que acción se están inclinando los actores del ambiente político de un país, como lo son: El régimen, el sector social, los grupos de presión, los partidos políticos, etc.

En nuestros países, la economía es sumamente influenciada por la política, de allí la importancia de estudiar este entorno.

En relación a nuestro caso el panorama político se considera relativamente estable, al haberse firmado los acuerdos de paz. En cuanto a las políticas económicas, se considera serán consistentes en los próximos años de gobierno. La única consecuencia no política que se considera que puede afectar el negocio es la inseguridad imperante.

#### 5.6 CONSTRUCCION Y ANALISIS DE LOS ESCENARIOS

A continuación se detallan las variables definidas para cada uno de los escenarios:

**ESCENARIOS DEL AMBIENTE ECONOMICO**  
 (Estimados para La Empresa Fria, S.A)

<u>Variable</u>	<u>Optimista</u>	<u>Probable</u>	<u>Pesimista</u>
Impuestos	25%	30%	30%
Valor residual	1,800	1,500	1,400
Inflación	7%	10%	15%
Aumento/(decremento) En el precio promedio	5% +	3%+	0%
Probabilidad de Ocurrencia	25%	50%	25%

Nota:

La devaluación no se consideró como una variable importante, ya que no se espera tenga ningún financiamiento en moneda extranjera contratado, y el impacto de la importación de materia prima es mínimo en el costo del producto.

Tasa libre de riesgo estimada = 10%

Premio por riesgo intrínseco del proyecto = 5%

**ESCENARIO OPTIMISTA.**

	Estimación de flujos de fondos (En miles de Quetzales)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año
Ventas	5,550	6,300	6,825	6,038	
Costos y Gastos	2,800	3,424	3,638	3,317	4,91
Depreciaciones	1,000	1,000	1,000	1,000	2,71
Utilidad antes de ISR	1,750	1,876	2,187	1,721	1,01
ISR(25%)	0,438	0,469	0,547	0,430	1,21
Utilidad Neta	1,313	1,407	1,640	1,290	0,31
Depreciaciones	1,000	1,000	1,000	1,000	0,91
Valor residual(neto)					1,01
Flujo de efectivo	- 5,000	2,313	2,407	2,640	2,290
					3,71
<b>VAN =</b>		<b>1,786</b>			

**ESCENARIO PROBABLE**

	Estimación de flujos de fondos (En miles de Quetzales)			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	5,717	6,180	6,695	5,923
Costos y Gastos	2,800	3,520	3,740	3,410
Depreciaciones	1,000	1,000	1,000	1,000
Utilidad antes de ISR	1,917	1,660	1,955	1,513
ISR(30%)	0,575	0,498	0,587	0,454
Utilidad Neta	1,342	1,162	1,369	1,059
Depreciaciones	1,000	1,000	1,000	1,000
Valor residual(neto)				
Flujo de efectivo	- 5,000	2,342	2,162	2,369
				2,059
<b>VAN =</b>		<b>0,926</b>		

**SCENARIO PESIMISTA**

	Estimación de flujos de fondos (En miles de Quetzales)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ventas	5,550	6,000	6,500	5,750	4,750
Costos y Gastos	2,800	3,680	3,910	3,565	2,990
depreciaciones	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
utilidad antes de ISR	1,750	1,320	1,590	1,185	0,760
(R 30%)	0,525	0,396	0,477	0,356	0,228
utilidad Neta	1,225	0,924	1,113	0,830	0,532
depreciaciones	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
valor residual(neto)					1,400
flujo de efectivo	-	2,225	1,924	2,113	1,830
	5,000				2,932
<b>VAN =</b>		<b>0,014</b>			

**ANÁLISIS DE LOS VALORES ACTUALES NETOS OBTENIDOS**

Como se puede apreciar, a pesar de que si existe una variación importante en los Valores Actuales Netos, aún en el escenario pesimista se obtiene un VAN positivo, a pesar de que la tasa de corte, ya incluye la tasa libre de riesgo estimada más los efectos de la inflación y el premio por el riesgo intrínseco del proyecto.

**7 RESULTADOS DE LA EVALUACION EN GENERAL**

Través del análisis multidimensional efectuado, se puede concluir que el proyecto de montaje de una planta de producción de helados de La Empresa S.A. es viable debido a que:

Desde la dimensión estratégica, se comprobó que el mismo está acorde a los principios planteados por la misión y estrategias globales de la empresa.

- Desde la dimensión financiera tradicional los índices representados por la TIR y el VAN, no reflejan rendimientos satisfactorios y flujos positivos superiores a las expectativas iniciales de los socios.
- Desde la dimensión del riesgo, a pesar de que se consideró en los escenarios construidos una estimación del premio que por el riesgo intrínseco del proyecto se pudiera tener.
- Desde la dimensión político-económica se considero en dichos escenarios los efectos probables de la inflación.

Se obtuvo un resultado aceptable, aún en el escenario más conservador. Por lo que sumado a que desde el punto de vista político, se estimó una probable consistencia en las principales políticas económicas y una relativa estabilidad. Por lo que se recomienda que el proyecto en mención sea aprobado.

## CONCLUSIONES

La globalización de los mercados, el desarrollo acelerado de la tecnología y los cambios en las comunicaciones, han contribuido a la integración y desregulación de mercados financieros, generando con ello el surgimiento de nuevos instrumentos financieros. El Contador Público y Auditor en su papel de Gerente Financiero, será mantener constante actualización sobre su uso y beneficios.

Resulta sumamente importante, que una vez definido el plan estratégico, se vean los métodos, procedimientos y herramientas que aseguren la puesta en marcha del mismo. Para ello será necesario establecer las disposiciones de control que puedan lograr la congruencia de metas, obtener una utilización eficiente y eficaz de los recursos y recolectar la información tanto de actividades operativas como estratégicas. Este conjunto de dispositivos, que conforman el sistema de control de la organización, aseguran que se mantenga la armonía entre la relación comparable que deben de guardar los procesos de planeación con las necesidades de control.

Derivado de la evolución de la función financiera, ha cobrado importancia el rol que el gerente financiero juega como definidor de la estrategia financiera, especialmente en aspectos como: La selección de las modalidades de participación en el capital de una empresa, la selección de una posición fiscal-financiera como una variable competitiva y la evaluación de la factibilidad de posibles proyectos de inversión.

El realizar el análisis de posibles inversiones estratégicas desde un enfoque multidimensional permite que el mismo sea más completo al permitir visualizar desde diferentes ángulos las probabilidades de éxito o fracaso de un proyecto.

5.- El análisis de un proyecto de inversión basado en razones meramente financieras –aun cuando éstas reflejen índices aparentemente aceptables- pueden sufrir cambios importantes en las conclusiones a las que conduzca, si se le incorpora la influencia que causa los efectos que el entorno político-económico y las estimaciones del riesgo inherente que el proyecto o país tenga.

6.- Todo proyecto de inversión planteado, debe ser analizado a la luz de que sea congruente con la misión definida para el negocio o empresa y con las estrategias globales que la misma haya adoptado.

## RECOMENDACIONES

- 1.- Es conveniente que en la formación académica del Contador Público y Auditor y en el cumplimiento de los principios de educación continuada, todo profesional de las Ciencias Economicas, conozca sobre nuevas técnicas de análisis que, le permitan al momento de evaluar posibles inversiones estratégicas, tener una visión más completa de cada caso, de manera que la recomendación que al respecto pueda hacer, sea más efectiva.
- 2.- Para evitar que las consecuencias que tenga el proceso de negociación de los tratados de libre comercio con México y nuestro país, representen altos costos de adaptación - especialmente para la pequeña y mediana industria, - es necesario que dicho proceso sea llevado por parte nuestra de manera conservadora y que el mismo considere periodos transitorios para la adaptación de aquellos sectores industriales que pudieran salir más afectados.
- 3.- Es importante que el Contador Público y Auditor cuando asuma la posición de la Gerencia Financiera de un negocio o empresa, estimule la realización de procesos formales de planeación estratégica, que permitan a las empresas para las que trabajen tener claramente definidos los objetivos que esperan cubrir a mediano y largo plazo y las estrategias con las que esperan alcanzarlos.
- 4.- El establecimiento de métodos, procedimientos y herramientas que aseguren la puesta en marcha del plan estratégico definido, es una tarea fundamental que el Gerente Financiero debe cumplir.
- 5.- Al analizar un proyecto desde la dimensión financiera, es conveniente sobre cualquier otro método de los denominados aproximados, la utilización de métodos de evaluación como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) que utilizan procedimientos de actualización, y que, por lo tanto toman en cuenta la cronología de los flujos de efectivo.

6.- El Gerente Financiero al dar su recomendación sobre la viabilidad de un proyecto de inversión deberá tomar en cuenta no solo los índices financieros sino la congruencia que el mismo tenga con la estrategia de la empresa y la mejor estimación que se pueda hacer de las condiciones político-económicas y del riesgo inherente que como proyecto y país se pueda tener.

7.- Es recomendable que se agregue en el pensum de estudio de la carrera de auditoría un área específica sobre planeación y que por medio del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), también se divulgue el conocimiento y manejo de estos conceptos.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alvarado, Enrique, Control Estratégico, Editorial Libre, 3era. Edición, San José de Costa Rica, 1992.
2. KPMG, Investment in Guatemala 1996, Enero 1997.
3. Internet, Our Global Neighbourhood, the report of the commission on Global Governance, Electric Library, 1997.
4. Marín José Nicolas & Montiel Eduardo, Estrategia, diseño y ejecución, Editorial Libre, San José de Costa Rica, 1993.
5. Marín José Nicolas & Ketelhon, Werner, Inversiones Estratégicas, Editorial Libre, San José de Costa Rica, 1993.
6. Weston, Fred & Brigham, Eugene, Fundamentos de administración financiera, Editorial Mc Graw Hill, Universidad Iberoamericana, México, 1989.
7. Yip, George S., Globalización, Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional, Editorial Norma, marzo 1996.