



GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

- Norberto José Mejías Carrasquero -

Gerencia Financiera Empresarial

Norberto José Mejías Carrasquero

Depósito Legal: AR2022000098

ISBN: 978-980-6508-42-2

Reservados todos los derechos conforme a la Ley



COMITÉ EDITORIAL

Dr. Manuel Piñate

Dra. Milagro Ovalles

Dra. Crisálida Villegas G

Dr. Yordis Salcedo (UMBV, Venezuela)

Dra. Luisa A. González (UNESR, Venezuela)

Dr. Ibaldo Fandiño (UP, Colombia)

Dra. Nancy Ricardo (UCSG, Ecuador)

PORTADA

Dr. Oscar Fernández (Venezuela)

DIAGRAMACIÓN Y COMPILACIÓN

Dra. Nohelia Alfonzo (UBA, Venezuela)

FORMATO ELECTRÓNICO

Dra. Mirian Regalado

Fecha de Aceptación: Julio, 2022

Fecha de Publicación: Septiembre, 2022

Se permite la reproducción total o parcial de los trabajos publicados, siempre que se indique expresamente la fuente.



**© UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA
AUTORIDADES**

**Dr. Basilio Sánchez Aranguren
Rector**

**Dr. Manuel Piñate
Vicerrector Académico
Dr. Gustavo Sánchez**

**Vicerrector. Administrativo
Dra. Edilia Papa
Secretaria**

DECANATO DE INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y POSTGRADO

**Dra. Milagro Ovalles
Decano**

**Esp. María Teresa Ramírez
Directora de Postgrado**

**Dra. Maite Marrero
Directora de Investigación**

**Dra. Crisálida Villegas
Directora del Fondo Editorial**

Serie de Libros Arbitrados

San Joaquín de Turmero - Universidad Bicentaria de Aragua

Es una publicación correspondiente a la colección de libros y revistas arbitradas del Fondo Editorial de la Universidad Bicentaria de Aragua (FEUBA), dirigida a docentes e investigadores de las distintas disciplinas del saber. Tiene como propósito divulgar los avances de estudios, casos o experiencias de interés para el desarrollo de la investigación y la educación universitaria, desarrollados por los participantes de la universidad o cualquier investigador u académico interesado. Es una publicación periódica trimestral arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los árbitros.

INDICE

	pp.
Prólogo. Dra. Milagro Ovalles	5
Introducción	7
I. Gerencia Financiera	8
Hacia una conceptualización	8
Planeación y sistematización	10
Presupuesto	16
Fases de la Gerencia financiera	20
Análisis y Diagnóstico	23
Orientación de la gerencia financiera	27
La Estrategia	30
II. Gestión Empresarial	34
Proceso de gestión	34
Hacia el Cambio Profundo	45
Estrategias en Acción	47
III. Finanzas, Empresas y Gestión	51
Estrategias de administración y operaciones	51
Estrategia de Marketing	53
Estrategias de finanzas y contabilidad	53
Interacción y comunicación	55
Evaluación de la gestión empresarial	57
IV. Práctica Financiera	67
Resultados	67
Referencias	75
Reseña del Autor	78

PROLOGO

A través del tiempo se ha visto en la necesidad de requerir un conocimiento estratégico de las personas que realizan la gestión financiera en sus organizaciones, abriéndose así a las bases del conocer, saber, convivir y el hacer de la Gerencia Financiera. La gerencia Financiera, es tradicionalmente vista como la gerencia estructural en las empresas, involucra la operatividad del negocio, los recursos financieros que posee, las decisiones y estrategias que requiere, para así lograr hacer y convivir con las fortalezas que las entidades puedan desarrollar y sostenerlas independiente de cualquiera sea su actividad, tamaño u Tipo. Este Tipo de Gerencia Financiera ha evolucionado en las empresas a través de los últimas décadas, llevándola a readaptarse a las necesidades técnicas, geográficas, ambientales y estructurales de las Entidades; para ello, el pensamiento de la gerencia estratégica conlleva a planear las acciones, evaluar el entorno, analizar y diagnosticar sus recursos y necesidades, para así generar estrategias que en su mayoría está centrado en un enfoque financiero.

Es necesario entonces pensar que la gerencia Financiera, en un entorno empresarial, lleva a una gestión estratégica de recursos, que pueden involucrar desde el Talento humano, el Ciclo Operativo empresarial, la evaluación estratégica financieras hasta la reformulación del negocio, poniendo sobre la mesa los riesgos empresariales de cada opción presentada, con la Planificación y Presupuestos financieros que corresponden. Decisiones gerenciales que involucran el reinventarse, la maximización de sus beneficios, aplicando constantemente una gestión empresarial que asocie áreas como la administración, operación, financiera, de mercado, y de comunicación, buscando con ello, la evolución como meta fundamental de las Organizaciones.

Este aporte que nos deja el Dr. Norberto José Mejías Carrasquero, nos presenta desde los fundamentos teóricos de la Gerencia Financiera empresarial,

hasta las experiencias investigativas de la práctica financiera, mostrando los resultados y la aplicación de los elementos estratégicos financieros que aplican las empresas venezolanas. Mostrando como este libro puede ser base fundamental para personas que de una u otra manera están involucrados en los procesos financieros de las empresas, paseándose desde lo que hacen vida en ella, hasta los que se están preparando para involucrarse en este campo de las decisiones gerenciales, que bien conocemos, está presente en cualquier entorno del mundo de la administración, finanzas y Negocios.

El Libro de Gerencia Financiera Empresarial del Dr. Norberto José Mejías Carrasquero, se publica como un homenaje Post mortem a un gran hombre y profesional, dedicado al mundo de la Administración y las Finanzas. Es lamentable que no pueda leer este Prologo, pero siempre estará con Nosotros dejando al paso de su nombre un gran legado.

Dra. Milagro Ovalles

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios, la incertidumbre, el caos, la diversidad y pluralidad de opiniones son elementos que marcan el proceso de la sociedad en el siglo XXI, retos que deben enfrentar las organizaciones mediante la búsqueda de herramientas para lograr consenso y alinear los múltiples intereses de los públicos afectos con sus propios intereses.

Ello se entiende, si se considera al espacio corporativo e institucional como una construcción colectiva, un tejido de significados sobre la cual la organización define su dintorno y entorno, proyectando su acción, creencias, tendencias, liderazgos, fortalezas y debilidades. Hoy esta realidad es observada de manera diferente a como se realizaba en la modernidad, en ese momento predominaban criterios de simplicidad, de linealidad.

Así el conocimiento sobre gerencia financiera se considera importante en tanto proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinarán los comportamientos de los responsables de las organizaciones empresariales; permitiendo introducir cambios planificados, en las actitudes y conductas de los miembros, como en las estructuras organizacionales de las empresas. También se debe considerar que la gestión trata principalmente de ganancias o ingresos, como variables que ocupan la atención central de las organizaciones con o sin fines de lucro.

Con referencia a lo planteado se hace necesaria la realización de investigaciones, que permitirán canalizar adecuadamente la gerencia financiera de empresarial. A tal efecto, el libro se organizó en tres capítulos. El primero, la gerencia financiera. El segundo, la gestión empresarial. El tercero, las finanzas, empresas y gestión. Por último, el cuarto, práctica de gestión financiera.

I.GERENCIA FINANCIERA

La gerencia financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y por ende, para la supervivencia de las empresas; su aplicación requiere de personal capacitado o con experiencia en materia financiera en áreas de interés empresarial, pero adaptado a los procesos que se correspondan a la empresa. Al respecto, Guerra (2015: 355) la define como:

...la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e investigación; opciones sobre investigación y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas.

En consecuencia, la gerencia financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas o financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo dentro de un plazo determinado.

Por su parte, Weston (2015:254) plantea que la gerencia financiera “implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia”. Así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones. En relación a este aspecto, el objetivo final es un plan financiero en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma. El plan lo que pretende es plantear objetivos a cumplir, es decir, los posibles y los óptimos, para ser evaluados con posterioridad.

Hacia una conceptualización

Otros autores como Farazo (2015) la define como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de investigación y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, alternativas

a adoptar y por ultimo comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

También se puede decir que la gerencia financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La gerencia financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Bajo estos enfoques, la gerencia financiera tiene la orientación de prever el futuro inmediato con visión estratégica y tomando el largo plazo como fórmula de proyección.

Su implementación es para el futuro, uno seguro y cómodo que se desea. Al planear para ese futuro, indica Frank (2014) se empieza por los objetivos, identificando las cosas que la empresa desearía permitirse comprar, lo que costarían y cuándo necesitaría el dinero para pagarlas. Las personas a diario buscan administrar bien su dinero, pero pocos elaboran una planificación para encontrar la forma más eficiente de gastarlo o invertirlo, con el fin de obtener una rentabilidad. Por ello, indica Lincoyan (2015:238) que la gerencia financiera “es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones”.

Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos. Al respecto indica Gitman (2014) al elaborar un plan financiero, el empresario crea un registro escrito de sus objetivos y las maneras en las que planea convertirlos en realidades. Por ello, se debe empezar escribiendo todas las cosas que desea alcanzar financieramente, organizándolas según orden de importancia. Un plan financiero es más que una lista de deseos.

Después de dedicar tiempo a expresar lo que desea desde el punto de vista financiera, necesitará desarrollar una estrategia que ayude a obtener dichos objetivos. Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación, señala Rodner (2014) éste no se da con observaciones vagas de la

situación financiera de la empresa, sea el direccionamiento o la investigación, solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos.

Desde la perspectiva de Ullman (2014) la gerencia financiera en una empresa pretende plantear diferentes objetivos a cumplir, ya sean estos posibles u óptimos, para que de esta manera, los mismos puedan ser evaluados con posterioridad si bien la obtención de estas estrategias de gerencia financiera es el objetivo final de la misma.

Esto no se obtiene mediante a observaciones vagas de las situaciones financieras de la empresa ya que solo se presenta luego de un extenso y arduo análisis de la totalidad de los efectos, tanto positivos como negativos, que pueden llegar a presentarse para cada decisión que se tome con respecto a la gerencia financiera de la empresa. En torno a la gerencia financiera desde este enfoque, acota Weston y Copeland (2014: 189)

...es importante que estas decisiones sean tomadas en conjunto y nunca separadamente ya que esta situación podría ser motivo de serios problemas de desacuerdo y convivencia entre los ejecutivos directores de la toma de dichas decisiones, al no tener en cuenta decisiones que pueden llegar a traer consecuencias, que afecten a otros sectores de la empresa. Es por eso que todas las personas encargadas de la gerencia financiera de una empresa, son conscientes de que no existe un plan perfecto.

En torno a este postulado del autor citado, se debe tratar de realizar todas las modificaciones que sean necesarias, también es importante que la persona encargada de la gerencia financiera debe ser cuidadosa en no involucrarse demasiado con los pequeños detalles que siempre suelen presentarse en los registros de finanzas de una empresa. Esto se debe a que prestando mayor atención a los pequeños detalles, muchas veces se pueden pasar por alto ítems que resultan ser de una gran importancia dentro de esta estrategia.

Planeación y sistematización

Para los autores citados la gerencia financiera es un proceso de estimar la demanda de recursos, tales como compras, activos, mano de obra, ventas, entre otros, teniendo como base las distintas alternativas posibles para alcanzar las

metas, auxiliándose de herramientas y técnicas financieras y matemáticas. Por ello, indica Gitman (2014) que son tres los elementos clave en el proceso de gerencia financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.

2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la gerencia financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

Finalmente, el autor considera que el objetivo de la gerencia financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades, los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero, su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. Por ello, es indispensable contar permanentemente con un capital de trabajo como recurso indispensable en el desarrollo de las operaciones financieras.

En función de la sistematización de la concepción teórica y luego de tener las definiciones de los autores anteriormente referidos, se hace evidente la sinonimia existen entre los tres, puesto que se orientan en visualizar o definir como la gerencia financiera focaliza la perspectiva económica de las organizaciones a futuro, garantizando como al hacer uso efectivo de ellos se podrá obtener una sistematización que redunde en aprovechamiento económico.

La gerencia financiera, a juicio de Poch (2014) es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades con los recursos. En ese sentido, para Weston y Copeland (2014) constituye una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos como objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los

medios que se tienen, como los requerimientos para lograrlo. También, se puede decir que la gerencia financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro.

Por esta razón para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo; por ello, al ser llevada a cabo a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. En esta línea, agrega Gómez (2014) que la gerencia financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa; aspecto que deben ser considerados desde el diagnóstico mismo para evitar posibles fracasos.

Al respecto de estas definiciones, se considera que la planificación a corto plazo permite llevar un control detallado de cada una de las actividades de la empresa, de tal manera que se tienen en cuenta todos aquellos puntos que pueden implicar un riesgo para la organización a fin de eliminarlos a tiempo; para tomar las estrategias adecuadas a la naturaleza empresarial. Mostrando así coincidencias con lo referido por Gómez (2014).

Este aspecto representa una etapa importante en el proceso de planificación de las finanzas, a juicio de Dessler (2014:254) el pronóstico de ventas “es la predicción de las ventas de la empresa durante un periodo determinado y por lo general es provista por el administrador financiero al departamento de comercialización”.

Por eso, uno de las más importantes responsabilidades del tesorero es la administración de las fuentes y de las aplicaciones de fondos; no solamente debe estar seguro de que hay efectivo disponible para satisfacer las necesidades a corto plazo, sino que también debe programar a la administración estratégica de los fondos para facilitar el crecimiento a largo plazo vía expansión o la adquisición de capital.

De allí que la herramienta para este análisis es el estado de origen y aplicación de recursos según lo señala Amat (2015) son provenientes de las operaciones (ingreso neto + depreciación), disminuciones de activos a corto plazo

(excluyendo el efectivo), aumentos de pasivos a corto plazo, disminución del saldo bruto de propiedad, planta y equipo, aumentos de la deuda a largo plazo y venta de acciones preferentes o comunes.

Las aplicaciones son: Análisis, aumentos de activos a corto plazo, disminuciones de pasivos a corto plazo, aumentos del saldo bruto de propiedad, planta y equipo, disminuciones de deudas a largo plazo y readquisición de acciones comunes y preferentes. Ahora bien, dentro de lo concerniente a la gerencia financiera resulta de interés considerar la categoría de Cash-Flow, que según la definen Berry y Parasuraman (2015: 48) es el “Estado financiero que muestra el origen de los fondos que tendrá una empresa así como las aplicaciones que se harán en dos o más periodos”.

De igual manera considerar el Estado de Resultados Proforma, que según Burbano (2014) consiste en utilizar un método porcentual de ventas, el cual predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, costos de operación y gastos de intereses en forma de porcentaje de ventas proyectadas. Los porcentajes empleados tienen cierta probabilidad de ser los porcentajes de ventas de estos renglones en el año inmediato anterior.

Para el estado de la situación financiera o balance proforma se dispone de varios métodos abreviados para elaborar el balance general pro forma, probablemente, el mejor y de uso más generalizado es el método de cálculo de estimación. Los valores de ciertas cuentas del balance general son estimados, en tanto que otras son acumuladas. Realizar un pronóstico de ingresos permite establecer a los líderes de la organización como empleados posibles metas, enfocadas a obtener determinadas ganancias lo cual le permite a los mismos el desarrollo de habilidades enfocadas en la productividad.

El pronóstico de efectivo representa uno de los más necesarios en el proceso de gerencia financiera. Por consiguiente, refiere Gómez (2014) la planeación del efectivo implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa. Para este autor, consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado

de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.

La gerencia financiera de corto plazo señala Gitman (2014) permite determinar los excedentes o déficit de tesorería previstos según los estados financieros pro forma, estado de resultados y balances proyectados. Esta cuantificación es la que permite desarrollar estrategias de investigación, en el caso de que se obtengan excedentes y estrategias de direccionamiento en los casos donde se proyecta un déficit, considerando posibles amenazas para la empresa como tal.

En la actividad a corto plazo, interpreta el autor citado, se presentan una serie de eventos y deducciones que crean flujos de entradas o salidas de efectivo, las que están desfasadas porque el pago de efectivo no se realiza, al mismo tiempo que se recibe el efectivo y son inciertos porque las ventas y los costos futuros no pueden predecirse con exactitud. El ciclo operativo es el periodo desde que se adquieren los inventarios, se venden y se cobra el efectivo.

En relación al ciclo de efectivo, Cárdenas y Nápoles (2015) señalan que es el periodo desde el momento en que se paga el inventario hasta que se cobra la venta. En efecto, la mayoría de las empresas tienen un ciclo de efectivo positivo, por lo que requieren direccionamiento para los inventarios y para las cuentas por cobrar. Cuanto mayor sea el ciclo de efectivo, más direccionamiento se requerirá. Entre más corto sea el ciclo de efectivo menor será la investigación en inventario y cuentas por cobrar y por consecuencia el total de activo rotará más.

Este ciclo depende del ciclo de inventario, de cuentas por cobrar o de cuentas por pagar; si crecen los de inventario o cuentas por cobrar aumenta el de efectivo con tendencia a disminuir si la empresa puede diferir el pago de las cuentas por pagar. El ciclo de conversión de efectivo puede usarse para trazar políticas de investigación en activos circulantes, partiendo de que la política de capital de trabajo se refiere a dos aspectos básicos: definir el nivel apropiado de activos circulantes y la forma en que estos serán financiados.

Por lo tanto, en opinión el autor es una herramienta fundamental en la

gerencia financiera a corto plazo, ya que permite registrar las proyecciones de entradas y salidas de efectivo así como el resultado estimado de superávit o déficit en los flujos; cabe destacar que la mayor parte de las entradas de efectivo provienen de las ventas, mientras que las salidas pueden agruparse en cuatro categorías: pago de cuentas por pagar; gasto de personal, administrativo, entre otros

La planificación y control integral de utilidades, se percibe como un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar. Esta actividad es común en las empresas dedicadas a la productividad comercial o industrial, según Weston (2015) se refiere a la preparación de estados financieros pro forma los cuales se obtiene por medio de los estados financieros proforma, donde se muestran los niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social; así como cualquier otro proceso previsto que se relacione con la naturaleza específica de la empresa.

El proceso de planificación de utilidades se concentra en la elaboración de los estados proforma, los cuales son estados financieros proyectados tanto estado de resultados como balance. Para el autor en referencia, la elaboración de tales estados requiere de la utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado.

Los insumos de los estados proforma son los estados financieros del año anterior y la predicción de ventas del año próximo Cabe señalar que esta actividad, refiere Van Horne (2015) ayuda a la administración para determinar las acciones a tomar con la finalidad de lograr ciertos objetivos, las cuales deberían ser suficientes para remunerar al capital invertido en la empresa. De acuerdo con lo que se imponga como meta u objetivo cada empresa, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio, para lograr determinadas utilidades.

Según Franklin (2015) las utilidades obtenidas por la empresa que no se han capitalizado o distribuido a los accionistas son conservadas en la empresa y por tanto, forman parte del capital contable, esta pueden ser utilizadas como capital de investigación o como un activo circulante de la empresa, por eso se pueden

conformarse en dos grupos: (a) Utilidades retenidas aplicadas a reservas de manera específica, constituidas por disposición de la escritura constitutiva de la empresa o por acuerdos de asambleas de accionistas. (b) Utilidades retenidas pendientes de aplicar es la parte de las utilidades retenidas que no ha sido aplicada con un fin específico y consiguientemente se encuentra libre.

Resulta importantísimo que se establezcan las estrategias más adecuadas para controlar los distintos procesos, para de esa manera no solo cumplir con los estatutos legales y administrativos sino también aquellas que se relacionan con sus responsabilidades con los trabajadores. En este sentido, resulta preciso hacer un seguimiento a través del diseño de un diagnóstico adecuado a las necesidades de la organización, de esta manera se asumen estrategias adaptadas a cada proceso.

Presupuesto

Presupuestar es uno de los elementos del proceso total de planificación, siendo considerado esencial pues ordena y dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones planificadas. Cuando la acción o estrategia está planificada debe presupuestarse, se enfoca a medir los recursos humanos, materiales, equipos necesarios, por tanto la formulación del presupuesto se traduce en el acto de medir costos de los medios para ejecutar una acción planificada. Esta acción debe ser discutida, pesada y aprobada en el presupuesto anual considerado dentro de la estructura empresarial.

En este sentido, debe tenerse en cuenta que el presupuesto contiene evaluados y cifrados tanto los fines u objetivos como los medios para alcanzarlos que definen, ambos, toda política a cualquier nivel, representa la comparación entre ingresos y gastos, ordinarios y extraordinarios y atribuye responsabilidades toda vez que los miembros de la empresa aceptan las cifras de objetivos previstos a alcanzar no utilizando más que los medios cuantificados.

Según Cárdenas y Nápoles (2015) explican que la administración del efectivo (caja y bancos) es uno de los temas más importantes del presupuesto financiero o como lo denominan algunos autores, presupuesto de efectivo o de tesorería debido a que es uno de los principales problemas a las que normalmente se enfrenta un

administrador, contralor o gerente de tesorería. Los términos “liquidez” y “rentabilidad” se refieren a optimizar resultados, con los cuales los ejecutivos de finanzas no deben estar familiarizados si no que deben buscar e inventar técnicas que les permitan lograr los mayores beneficios a la administración de recursos disponibles.

El dinero de países con alta inflación pierde paulatinamente su poder adquisitivo, a la vez que las devaluaciones ocasionan quiebras de muchas organizaciones por lo tanto, por ser el recurso más difícil de administrar. En sentido dinámico el término que proviene de Cash Flow es “Flujo de Caja” y puede definirse según Cárdenas y Nápoles (2015) como: “los movimientos internos de fuentes y empleos de dinero durante un periodo determinado”. Es decir son los constantes movimientos de dinero que se realizan internamente en las organizaciones en un periodo determinado.

Algunos autores lo sustituyen por tesorería, división o área que recoge todo el dinero de disposición inmediata; es decir, no solo el depositado en la caja de la empresa, si no el disponible en cuentas corrientes a la vista en los bancos y ciertos derechos recuperables en el periodo corriente. El presupuesto de efectivo es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez dentro de cualquier empresa. En la declaración de los principios de contabilidad N° 11 (DPC 11) el flujo de caja es un estado financiero básico que presenta, de alguna manera dinámica el movimiento de entrada y salida del efectivo de una empresa, en un periodo determinado de tiempo y la situación del efectivo, al final del mismo periodo.

El concepto de efectivo no solamente se refiere al dinero disponible en caja y bancos sino que también puede incluir otras cuentas que tengan las características generales de depósitos a la vista, tales como documentos de tesorería o documentos comerciales y otras inversiones temporales de alta liquidez que de acuerdo con la política de la empresa y las circunstancias del mercado, sean susceptibles de volverse efectivo en cualquier momento.

Así mismo Catácora (2015) define el presupuesto de efectivo o de caja como el presupuesto que permite a la empresa planear con anticipación para tener

efectivo suficiente a la mano y aprovechar los descuentos en sus cuentas por pagar, pagar sus obligaciones a su vencimiento, formular políticas de dividendo, programar el direccionamiento de sus aumentos de capital y unificar el programa de producción durante el año. El efectivo está compuesto por partidas que son manejadas mediante diferentes cuentas contables las cuales representan el numerario o sus equivalentes a una fecha determinada, por tanto, puede estar representado por los siguientes rubros:

1. Caja. Esta cuenta está conformada por el efectivo que se recibe o se desembolsa con fines específicos y predeterminados. El monto del numerario disponible en caja se caracteriza por tener movimiento de forma continua y que son afectados diariamente, una caja se constituye para agilizar ciertas operaciones que permitan a una empresa recibir cobranzas de clientes menores, efectuar pagos hasta un límite preestablecido, entregar dinero a empleados como anticipos o recibir reembolsos de las cantidades previamente entregadas.

2. Fondos fijos. Están constituidos por segregaciones de efectivo que se realizan del dinero disponible en una cuenta corriente para que su manejo sea asignado a una persona dentro de la compañía y que esta sea responsable de su custodia. Los fondos fijos se constituyen para un fin específico como puede ser el pago de gastos menores dentro de un área de la empresa, los fondos fijos se diferencian de una cuenta de caja en que el monto de los fondos fijos permanece constante y sólo varía cuando se toma la decisión de aumentarlos o disminuirlos.

3. Bancos. Está constituida por el monto disponible en las cuentas corrientes u otras modalidades de depósitos a la vista en una entidad financiera y las cuales están sujetas a un proceso denominado conciliación bancaria, el cual determina y aclara las diferencias que existen entre los saldos que muestran los registros contables y el saldo reflejado por la entidad financiera en el cual se tienen depositados los fondos.

4. Depósitos a plazos fijos. Están representados por dinero que ha sido colocado para devengar u obtener algún ingreso por interés. Por lo general, este tipo de depósitos deben tener un vencimiento menor a noventa días a partir de la

fecha de presentación del balance general, en caso contrario, la práctica contable no lo clasifica como equivalente de efectivo.

Al respecto, existen diversas maneras de administrar el efectivo dentro de una tienda, sea cual sea su naturaleza, capacidad o tamaño; lo importante de este asunto es conocer de qué manera se pueden establecer estrategias viables que sirvan de optimización de los recursos de la empresa así como la perfecta administración del efectivo que ingresa diariamente.

Según Burbano (2014) el proceso de planeamiento empresarial incorpora la toma de decisiones sobre la adquisición y la tendencia de las materias primas y las partes o componentes empleados en la fabricación de los artículos terminados, que según las predicciones, se colocarán en los canales de intermediación comercial previstos o se entregarán a los consumidores finales.

Por ello, al sentar las pautas del sistema de planificación y control aplicado a la administración de los elementos que se vinculan directa o indirectamente a la producción, deben contemplarse los requerimientos de insumos estimados a cuya cuantificación concurren los estándares por producto. Como estos aspectos condicionan el manejo financiero de cualquier organización, dadas sus implicaciones sobre el comportamiento de los flujos productivos y los de caja, se impone acoger un orden en secuencia que dé cabida a la preparación de los siguientes presupuestos como señala Burbano (2014):

1. Presupuesto de necesidades (cantidades). Contiene las cantidades pronosticadas de cada insumo por producto y subperiodo.

2. Presupuesto de inventario. Involucra los niveles de existencias esperados en cuanto a cantidades y costos, con base en políticas que sobre el particular instaure la gerencia y teniendo en cuenta los costos de mantenimiento de existencias.

3. Presupuesto relacionado con las adquisiciones. Incluye la periodicidad, la cantidad y el valor de las adquisiciones correspondientes a cada insumo.

Para obtener datos relacionados con los desembolsos monetarios pertinentes al pago de las deudas contraídas con los proveedores tal como señala

Cottle (2015) se consideran los pasos siguientes, para lograr un adecuado presupuesto de compra: Presupuesto anual de compras por tipo de insumo y global, programación de las cantidades a comprar por sub-periodo, presupuestación de las compras en términos monetarios por sub-periodo y presupuesto anual de compras por tipo de insumo y global. Son los inventarios finales que pueden expresarse en términos de rotaciones asociado a las necesidades estimadas para el siguiente o siguientes subperiodo o pueden calcularse en función de los consumos anuales o promedios mensuales.

De igual manera, D'Arellano (2015) opina que el presupuesto de compra determina muchas veces el éxito de la empresa pues, este no solo se debe acoger a los ingresos económicos que la misma tiene previsto para investigación sino que a su vez debe amoldarse a los requerimientos y exigencias de los clientes. De acuerdo con lo expuesto, los presupuestos de compras tienen el soporte de las cantidades requeridas de cada insumo y de las políticas gerenciales trazadas en torno a los inventarios y deben proporcionar criterios sobre los volúmenes de insumos que habrán de adquirirse, el momento oportuno para ejecutar la acción de compra y el valor de los bienes por adquirir.

Fases de la Gerencia financiera

Las fases de la gerencia financiera se podrían definir como los puntos previos a los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica, las fases son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades.

Las fases deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. En caso de una organización grande se deben establecer a nivel de corporación, de divisiones como de funciones. Las fases anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo y sistemas de información.

Las fases son muy importantes para llevar a cabo la estrategia ya que sientan las bases para asignar los recursos. Para Serna (2015) las fases son los resultados específicos a largo plazo, más de un año, que la empresa busca lograr mediante su misión. Es necesario aclarar que las fases a largo plazo van a permanecer generalmente estables por el período considerado que abarca la planeación estratégica. Sin embargo las metas son mucho más específicas en cuanto a tiempo, factibles de cuantificar; considerando que las mismas son blancos a alcanzar anualmente; por ello se establecen las metas se cambian o modifican con mayor frecuencia que las fases a desarrollar.

De igual manera Serna (2015) indica que, las fases son ideales y los sueños viables de los empresarios. De allí, la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones. Las fases proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias. Sin una gerencia financiera a largo plazo y por ende con la integración de sus fases, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido.

Explica Van Horne (2015) que el objetivo final de la gerencia financiera en materia de finanzas, es concretar un plan financiero en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma. Así el plan pretende plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad.

Las fases financieras deben plantearse como parte integrante de la estrategia global de comportamiento, de tal forma que cualquier empresa que aspire a ser competitiva deberá adoptar una determinada estrategia financiera en función de la naturaleza de las variables que definan la competencia del sector en el que actúa, que contribuya a la consecución de unas u otras ventajas competitivas

Respecto a las fases de la gerencia financiera a largo plazo, Gitman (2014) indica que esta persigue un conjunto de propósitos que podrían denominarse como

parciales, cuya consecución es factor clave para el logro de las metas a alcanzar por la planificación de la empresa. Según Amat (2015) la gerencia financiera a largo plazo de la empresa, se encontrara condicionada por las fases generales que con carácter estratégico desee la empresa conseguir. Por tanto, la gerencia financiera estratégica deberá basar su esencia en la consecución del mismo en un largo plazo; por lo cual debe considerar una serie de aspectos como herramienta de la gestión académica:

1. Maximizar el valor para los accionistas. El objetivo de la empresa es incrementar al máximo los valores de los accionistas. El valor está representado por el precio de mercado de las acciones comunes de la empresa, el cual, a su vez, en un reflejo de las decisiones de esta, relacionadas con la investigación, el direccionamiento y los análisis. La idea es adquirir activos, cuyo rendimiento esperado supone su costo, para financiar con estos instrumentos, donde hay ventajas especiales, impuestos y adoptar una política de análisis significativa para los accionistas.

2. Maximización de la utilidad. Con frecuencia se estima que elevar al máximo las utilidades es el objetivo adecuado de la empresa, pero no es una meta tan amplia como la de maximizar la riqueza del accionista. En primer lugar, las utilidades totales no son tan importantes como las utilidades por acción. Una empresa siempre puede aumentar las primeras emitiendo acciones y utilizando los ingresos provenientes de su venta para invertir en títulos públicos.

3. Asumir decisiones financieras. Implica el objetivo de asumir las decisiones de investigación, financiación y distribución de utilidades. Las decisiones de investigación implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa a fin de generar utilidades futuras; las decisiones futuras de financiación persiguen encontrar la forma menos onerosa de obtener el dinero necesario, tanto para iniciar un proyecto de investigación como para afrontar una dificultad coyuntural y las decisiones de distribución de utilidades tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un crédito importante

Explican Brealy y Myers (2014) que aunque la obtención de esta estrategia

financiera es el objetivo final de la gerencia financiera como herramienta para la gestión empresarial; este no se da con observaciones vagas o imprecisas de las situaciones financieras de la empresa (direccionamiento e investigación) sólo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o investigación.

Para los autores antes mencionados, estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no de manera separada o arbitraria, de lo contrario acarrearía problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa y posiblemente aspectos negativos para la misma. Así, se evidencia que una buena planificación debe llevar al directivo a tomar en cuenta los acontecimientos que pueden dar al traste con el buen desempeño.

Todos los análisis y observaciones llevan a pensar que la planificación no es solo previsión, ya que prever es tener en cuenta el futuro probable dejando de lado lo improbable o las sorpresas (deseables o indeseables). Por su parte, Weston y Copeland (2014) agregan que la preocupación de los responsables del área financiera de la empresa a largo plazo se centrará, fundamentalmente, en la consolidación de una estructura financiera.

Análisis y diagnóstico

Una vez fijadas la misión y visión de la organización en materia de finanzas, y clarificado por tanto el panorama de hacia dónde se quiere avanzar, Polo y Cambra (2015) señalan que se hace necesario proceder el análisis y diagnóstico de la realidad actual para confrontarla con la imagen objetivo ya trazada. Pensar estratégicamente requiere una permanente actitud receptiva para captar y sistematizar, a través de una continua recogida de datos, lo que sucede en la empresa y alrededor de esta, de manera que las decisiones estén lo más fundamentadas en lo posible.

Ahora bien considerando lo que plantean los autores, en el otro extremo se encontrarían las empresas con estrategias defensivas, las cuales se centran más en la eficiencia que en la innovación, teniendo una posición tecnológica más débil

en relación con los exploradores, aspectos que en algún momento podrían resultar contraproducentes para la efectividad empresarial.

En general, la literatura relacionada con este tema como las experiencias han corroborado estos argumentos. Por ejemplo, McDaniel y Kolari (2014) han encontrado que el grado de innovación de las exploradoras es significativamente mayor que el de las defensivas, si bien dicho nivel de innovación es similar entre exploradoras y analizadoras.

En esta línea, Slater y Narver (2015) encuentran que el grado de innovación de las exploradoras es superior al de las analizadoras y al de las defensivas, por este orden. Necesariamente para que una empresa pueda contar con una mejor productividad, resulta necesario hacer un análisis de mercado exhaustivo para lo cual se requiere en primera instancia de hacer un diagnóstico para conocer la situación real de la empresa y tomar las medidas pertinentes que la conviertan en productiva.

A partir del análisis efectuado con anterioridad y del conjunto de temas identificados en el diagnóstico es posible establecer según Slater y Narver (2015) cuáles son las prioridades estratégicas que orientarán a la organización en el período de referencia del plan financiero o dicho de otra forma, delimitar y seleccionar los objetivos.

Los objetivos expresan aquello que se quiere lograr y por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos. En su base se situarían como plantea McDaniel y Kolari (2014) las distintas actividades que la organización lleva a cabo y los recursos o insumos necesarios para su ejecución. La construcción de un esquema de planificación en cascada exige ordenar los objetivos en función de su importancia, desde los objetivos de carácter más estratégico, situados en los niveles superiores hasta los objetivos más operativos que se ubican en los inferiores.

Para autores como Burbano (2014) es de vital importancia que tras fijar y seleccionar los objetivos habrán de estudiarse las estrategias necesarias, posibles y más convenientes para lograrlos, considerando el mayor éxito empresarial. Las

estrategias son los caminos, vías o enfoques posibles para alcanzar los objetivos dentro de una organización. Es necesario que la empresa fije cuáles son los criterios que la definirán como empresa, ya que de esto dependerán las estrategias que se utilizarán para consolidar el éxito empresarial.

La orientación estratégica a largo plazo implica contar con una misión y visión estratégica en materia financiera. El enunciado de la misión establece el objetivo principal del accionar de la organización en materia de finanzas, comunicando su esencia, su significado último y la justificación social de su existencia. Para ello, se incluye el propósito centrado en los resultados que se persiguen, los ámbitos de actuación clave y los destinatarios especificando aquello que la organización trata de resolver o la necesidad a la que trata de cubrir, satisfacer o dar respuesta.

También implica considerar una visión, en la cual se describa los objetivos que la empresa desea obtener a futuro en materia financiera, siendo un conjunto de aspiraciones, en el largo plazo. Para Polo y Cambra (2015: 6) “la orientación a largo plazo de las relaciones comerciales, tanto con los proveedores como con los clientes, se ha convertido en la referencia básica para muchos de los responsables de la gestión de empresas”.

La intención de estos agentes económicos es la creación y entrega de valor positivo para que a todas las partes involucradas les resulte interesante mantener y fortalecer los vínculos relacionales de cara a obtener mejores resultados. La relación entre tipos estratégicos y características claves de gestión ha sido examinada encontrando que la orientación estratégica difiere en lo referente a factores de gestión y competencias básicas de acuerdo a Conant et al (2014) citado por Catacora (2015). Sin embargo, todos ellos se han circunscrito al ámbito de la gran empresa y con la excepción de Camisón (2014) este tipo de análisis apenas se ha realizado en el ámbito de la PYME.

Una vez detalladas las estrategias y sus componentes se habría completado la esfera de los planteamientos estratégicos y sería el momento de adentrarse en el ámbito operativo, del que forman parte los llamados planes operativos, por lo general de periodicidad anual, para proporcionar algunas propuestas realistas para

la puesta en marcha efectiva de las estrategias seleccionadas. De cara a dicha implantación, teniendo en cuenta que el cambio organizacional no se puede hacer de golpe, suele recomendarse la articulación de las estrategias en torno a pequeños proyectos de cambios encadenados en una secuencia lógica.

Con ello, según Brealey y Myers (2014) se podría establecer las diversas etapas que componen el proceso de la planificación: formulación de objetivos y sub-objetivos, estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan, estudio de las alternativas, evaluación de dichas alternativas ante los objetivos propuestos, elección de la alternativa más idónea, formulación de planes y formulación de presupuestos.

Hasta el quinto punto, las distintas etapas componen el llamado diseño de la estrategia y las dos últimas constituyen su implantación. Afirman los mismos autores que la capacidad de la empresa para generar recursos (fondos) y el grado de acierto en su utilización supone, sin lugar a dudas, un aspecto fundamental en la política financiera de estas organizaciones y por ende, en su capacidad para crear valor.

Por lo tanto, como señala Claver (2015) las deficiencias en la cobertura de necesidades de financiación que surjan de la continua adaptación de la empresa a las condiciones cambiantes del entorno afectan su crecimiento interno máximo en cada ejercicio y condicionan su capacidad de endeudamiento futuro. Desde una consideración global del proceso de planificación se proponen como fases del proceso las propias de dirección financiera.

Esto es explicado por Suarez (2015) quien refiere que la concreción de los objetivos financieros a corto plazo incluye hacer óptimos determinados ratios de equilibrio financiero y a largo plazo, hacer máximo el valor de las acciones. Así, a medida que el horizonte temporal del plan financiero se amplía, sus objetivos se identifican con los objetivos generales de la empresa: supervivencia. Los objetivos de los planes financieros a corto plazo se asocian con la solvencia, pero funcionan como restricciones del modelo financiero que sirve de soporte al plan a largo plazo; esto es así de la misma manera que los objetivos del resto de los subsistemas y en particular del subsistema productivo.

El desarrollo de una gerencia financiera exige a la organización ciertos sacrificios y esfuerzos extras con la finalidad de no interrumpir la buena marcha y funcionamiento tanto de las áreas operativas como de las administrativas en general. El éxito del plan estratégico involucra una serie de recursos tanto humano como financiero que deben ser orientados hacia la consecución de los logros. Se deben resolver un sin número de preguntas y tomar decisiones las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación.

Dentro de los parámetros conceptuales David (2015) indica que el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales formuladas originalmente, porque la situación y condición presentes de una empresa pueden excluir ciertas estrategias resultantes de la posterior formulación e incluso, pueden dictar un curso concreto de acción.

Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias aun cuando la preparación, redacción y transmisión de esos elementos no haya sido diseñada de manera consciente o científicamente, para Thompson (2014) la creación de una gerencia financiera no es más que administrar una empresa estratégicamente. Debido a esto se debe desarrollar una visión estratégica de lo que será y hacia dónde va la organización; determinar objetivos, es decir convertir la visión estratégica en resultados; crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados; poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida y finalmente evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos tanto en la visión, la dirección a largo plazo.

A tal efecto, para David (2015) en la práctica el proceso de gerencia financiera no se divide ni se minimiza con tanta nitidez y en algunos casos no se ejecuta con tanta claridad como inicialmente se desea al comenzarlo. Los estrategas no recorren el proceso en bloque ya que existe una retroalimentación constante y continua existiendo un toma y dame informativo y de opiniones entre los jefes de la organización

Orientación de la gerencia financiera

La orientación de la gerencia financiera son según Serna (2015) la formulación de principios y propósitos de una organización en particular, distinguiéndola de otros

negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, productos, mercados y el talento humano que potencia el logro de estos propósitos. De igual forma, David (2015) define la orientación de la gerencia financiera como lo que identifica el alcance de las operaciones de una empresa.

En esta se revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente al cual se pretende satisfacer. Para Thompson (2014) existen tres partes fundamentales al momento de desarrollar la orientación de la gerencia financiera en una empresa: (a) definir en qué negocio se encuentra actualmente, (b) decidir el curso estratégico a largo plazo que debe seguir y (c) comunicar la visión en formas que sean claras, excitantes e inspiradoras.

Según David (2015) señala que la formulación de la orientación es la parte más pública y visible de una gerencia financiera. Una formulación efectiva de misión despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de que es exitosa. Concretamente, la orientación de la gerencia financiera de una organización, deben contener diez partes características las cuales se enumeran a continuación junto a su respectiva interrogante que debería ser capaz de responder:

-Clientes. ¿Cuáles o quiénes son los clientes de la organización?

-Productos o Servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes?

-Mercados. ¿Compite la organización en su ámbito geográfico?

-Tecnología. ¿Cuál es la tecnología que emplea la organización?

-Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la organización con respecto a metas económicas?

-Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales y sus prioridades filosóficas?

-Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves que posee la organización?

-Preocupación por la imagen pública. ¿Cuál es la imagen pública que aspira la organización?

-Efectividad reconciliadora. ¿Pone la organización atención a los deseos de las personas claves relacionadas con esta?

-Calidad inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la orientación de la gerencia financiera?

De lo anterior, se concluye que la orientación de la gerencia financiera debe contener básicamente todos los elementos y criterios antes señalados, para con esto lograr su fijación en las mentes de todos los actores y relacionados con inherencia directa o indirectamente en el funcionamiento de cualquier organización. El desarrollar una declaración de la orientación de la gerencia financiera que pueda satisfacer completamente todos esos criterios, causará en mayor medida el impacto pretendido sobre la claridad y vitalidad de la organización. Seguidamente se plantearán ciertos criterios que permiten evaluar la declaración de la orientación de la gerencia financiera de una organización.

Ahora bien, según Goodstein (2014) una misión puede ser evaluada someténdola a una confrontación con una serie de consideraciones, la cual debe responderlas y soportarlas creando una matriz de opinión, permitiendo al equipo de planificadores estratégicos evaluar si esa misión es adecuada y si realmente conduce a la organización hacia sus objetivos con claridad y vitalidad. Dichas consideraciones por lo general, deben ser las mismas que se aplicaron para su creación, pudiendo ampliarse como consecuencia de la renovación y actualización a la cual debe ser sometida esta declaración con el afán que impulsa el desarrollo del plan estratégico.

Otra forma de desarrollar y evaluar la orientación de la gerencia financiera es la sugerida por David (2015) que consiste en estudiar misiones reales de varias organizaciones exitosas, evaluándolas sobre la base de las consideraciones mencionadas anteriormente. Estas pueden dar un marco práctico para la redacción y evaluación de formulación de misiones, un principio corporativo correctamente diseñado es vital para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Carecer de claros principios orientadores de la gerencia financiera puede llevar a que las acciones a corto plazo se conviertan en contraproducentes en el

largo plazo, por lo que debe revisarse periódicamente para adaptarla a cambios ambientales importantes, pero solo requerirá de pocos cambios si se preparó con cuidado. Es importante señalar que algunas organizaciones elaboran la declaración de la orientación de la gerencia financiera y también una declaración de visión.

Según David (2015), la declaración de la orientación de la gerencia financiera contesta la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, Mientras que la declaración de la visión contesta a ¿Qué queremos ser? La visión indica según Serna (2015) un conjunto de ideas generales, algunas de estas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión de una empresa sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la orientación de la gerencia financiera, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas.

La estrategia

Dentro de los parámetros conceptuales Serna (2015) describe el diagnóstico estratégico como un análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno. Dicho análisis se produce luego de la obtención y procesamiento de información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización, lo que generará un análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Igualmente, según Thompson (2014) los criterios acerca de la estrategia que se debe buscar necesitan fluir directamente de un análisis sensato del ambiente externo y de la situación interna de la compañía. Las dos consideraciones más importantes son: (a) las condiciones de la industria y las competitivas y (b) las capacidades competitivas, las fortalezas y debilidades internas y la posición de mercado de una compañía. El diagnóstico preciso de una compañía es una

preparación administrativa necesaria para decidir una dirección sensata a largo plazo, la determinación de objetivos apropiados y la creación de una estrategia ganadora.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, una evaluación interna y externa de la organización para posteriormente realizar los análisis respectivos que definirán los objetivos y estrategias a seguir enmarcadas dentro del plan estratégico. En el mundo empresarial no existe una definición estándar en lo referente a una evaluación o auditoría interna del desempeño, según Serna (2015) cada organización determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico necesario en cuanto a evaluar y reformular sus estrategias. Lo más importante dentro de la evaluación a realizar es observar las brechas entre lo planeado y el desempeño logrado, lo que conllevará al análisis estratégico deseado.

El análisis de la situación interna de la compañía según Thompson (2014) prepara el terreno para ajustar la estrategia, tanto con las circunstancias de su mercado externo como con sus recursos internos y sus capacidades competitivas, siendo este enfoque orientado por cinco preguntas ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa y sus oportunidades y amenazas externas? ¿Los precios y costos son competitivos?, ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la empresa en relación con la de sus rivales?, ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la empresa?

Realizar una evaluación o auditoría interna del desempeño, según David (1997, 2015) implica la identificación y revisión de las fuerzas y debilidades en las áreas funcionales de una organización pudiendo ser mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, sistemas, recursos humanos y sus relaciones entre sí, hacen énfasis en sus implicaciones estratégicas. Esa información recolectada mediante ciertos instrumentos como cuestionarios, guiones de entrevistas e inclusive formatos de observaciones, se llamará factores claves o críticos de éxito los cuales deben clasificarse por orden de prioridad a efectos de

que las fuerzas y debilidades de la organización puedan determinarse en forma colectiva.

Los factores claves para el éxito de cualquier empresa según Thompson (2014) son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en su mercado; concierne a lo que cada miembro debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero.

El medio de una organización, según Serna (2015) es la fuente de sus oportunidades y amenazas, por lo que el factor que determina el éxito o el fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura del mercado, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra empresa individualmente, también puede generar la crisis o el repunte de toda.

Para Francés (2014) en la formulación de estrategias se requiere realizar previamente un análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, que pueden estar presentes en el periodo considerado. En el análisis del entorno se puede incluir los aspectos económicos, tecnológicos, físicos, sociales, políticos, ambientales y hasta geográficos, los cuales pueden ser estudiados sobre la base ciertas herramientas como lo son el análisis de escenarios y el análisis competitivo de la industria.

El primero se corresponde a descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, no son predicciones, son planteamientos de las variantes que puede presentar el entorno de la empresa. El segundo se desarrolla en función de la competencia que presenta la organización en el sector donde se desarrolla, se basa en el supuesto de que los participantes compitan entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados por el sector.

Igualmente, David (2015) afirma en cuanto a una evaluación o auditoría externa, pretende detectar las tendencias y los acontecimientos existentes más allá

del control de una sola organización e incluso de ninguna. Dicha auditoría revela las oportunidades y amenazas clave de la organización, de tal manera que sus líderes puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y para eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

Esas fuerzas externas claves se pueden resumir en fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas y ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y de la competencia. Lo motivante de un análisis estratégico es la observancia de la desviación existente entre lo planeado y el desempeño logrado. Por tanto se pudiera concluir que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio interno o en el externo, la empresa, no está en capacidad de cumplir con sus metas.

II. GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión según David (2015) es definida como el arte de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. En concordancia con el concepto definido por el autor antes citado, también es considerada como el resultado de decisiones gerenciales o directivas, en donde previamente se han analizado factores externos e internos de la organización.

Según lo expresa Serna (2015: 55) “es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesa y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa”. De igual manera, se puede considerar que la gestión comprende una serie de pasos que generaran resultados a futuro, por esta razón expresa Benavides (2015: 65) “es un conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr el resultados a futuro”.

Como complemento según, Hernández y Rodríguez (2015: 309) “trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración y dirección de una empresa en una planeación de largo plazo”. Agrega, David (2015) que la gestión implica también integrar la administración, el marketing, las finanzas y la confiabilidad. La producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. Asimismo, es indudable que depende de factores internos como la disponibilidad de equipos, el estado de los mismos para operar, el talento humano organizado, los factores de compra y venta de dólares, el comportamiento del personal que labora en la empresa.

Proceso de gestión

En relación con las implicaciones antes expuestas, se puede deducir que la gestión “no es un plan rígido de largo plazo, sino la evolución de una idea principal (visión rectora) a través de un continuo cambio de circunstancias del entorno donde opera la institución”, según expresa Hernández y Rodríguez (2015: 309) La

estrategia gobierna su futuro, por lo que la mejor forma de adaptarse al futuro es inventándolo y construyéndolo.

Además, es importante recalcar que se deben adaptar los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. En aras de lograr una buena gestión académica, se deben formular sistemáticamente una serie de preguntas. Según indica Serna (2015) el proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el negocio?, ¿cuáles son las características del entorno y la competencia?, dónde están las competencias organizacionales, adónde se quiere llegar, cómo llegar, cómo medir que se estén logrando metas y objetivos, cómo se puede observar.

En lo anteriormente expuesto, se define un negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas. Al analizar las propuestas teóricas de los autores antes mencionados se tiene que tanto Serna (2015) como Benavides (2015) concuerdan que en la gestión académica se deben tener claro los objetivos, misión y visión de la empresa para establecer una serie de acciones que generaran resultados a futuro.

Por otra parte, Hernández y Rodríguez (2015) establecen que la gestión como herramienta directiva sustenta sus direcciones a largo plazo en estrategias o ideas rectoras que orientan acciones o decisiones de los niveles gerenciales. Adonado a esto David (2015) explica que la gestión permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro le permite iniciar e influir en las actividades, en vez de limitarse a responder a estas y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino.

Entonces, se puede establecer que la gestión es considerada como un proceso administrativo, en donde se desarrollan tres etapas principales como lo es la evaluación, formulación e implementación de la estrategia, basándose en objetivos propuestos para lograr los resultados a largo plazo.

Tomando en consideración estos aspectos, se tiene entendido que en toda organización, son los gerentes o directivos a quienes les corresponde el reto de conducir las acciones, tratando de orientar el proceso hacia una gestión exitosa. Esto, mediante el empleo de la gerencia estratégica. Esta permite garantizar el adecuado funcionamiento de las actividades administrativas, aunado a una gestión de los recursos, así como articular la participación de todos los empleados en la búsqueda de la solución de problemas. De acuerdo con Chiavenato (2014: 147):

...la gestión es la realizada en el nivel institucional, cumple la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por elementos incontrolables mediante las fases de formulación de planes de acción, auditorias del desempeño y el análisis de brecha.

Igualmente, se requiere de estrategias para enfrentar el horizonte proyectado, que incluyen las estrategias integradoras, intensivas, diversificadas y de cambios basadas en juicios experienciales y no sólo en datos teóricos. En relación a ello Goodstein (2014: 5) definen la gestión “como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos”.

Al trasladar estos planteamientos a pequeñas y medianas empresas, se pueden trabajar con diseños de estrategias que ubiquen a la misma con experiencias positivas y vinculadas a la realidad del entorno donde se encuentra. Por otro lado, integrar todos los factores en la toma de decisiones la visión a largo plazo (filosofía de gestión), la de mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y la visión a corto plazo (planes operativos), considerando a su vez los planes específicos que no dan lugar a otras interpretaciones y los planes de uso único, diseñados específicamente para hacer frente a las necesidades en una situación inmediata.

El mismo, consiste en una serie de fases secuenciales que proporcionan una nueva energía y dirección a la empresa, donde se consideran los requerimientos de cada planificación para fundamentar las acciones adicionales con el diseño de estrategias integrativas, intensivas, diversificadas y de cambio, según cada necesidad presentada o plan propuesto. En esta etapa de la gestión académica se requiere formular estrategias para incluirlas en el desarrollo de la actividad, las

cuales permiten identificar y satisfacer los intereses estratégicos de las organizaciones. En este sentido, Chiavenato (2014:621) “refiere la formulación de estrategias surge como un conjunto de decisiones sobre las relaciones entre la organización y su ambiente”.

Respecto a la formulación de estrategias, el gerente debe tomar en cuenta la misión de la organización, la visión del futuro, el análisis interno entre otras actividades. En la actualidad, la vieja planeación estratégica centralizada puede ser sustituida por la formulación de estrategias orientada hacia un elevado desempeño de la organización, puesto que estas deben innovar, optimizar, agilizar y adaptar enfatizando en la integración selectiva de las funciones y procesos de la organización.

Al mismo tiempo, en esta fase se genera el programa de acción que gobernará el desarrollo de la organización, por lo tanto constituye un conjunto de ideas estratégicas orientadas de lo que se desea alcanzar dentro de cada una de las empresas; sin embargo no es un plan rígido y poco flexible, en este caso se trata de estrategias de continua adaptación por lo que está constituido fundamentalmente por políticas más que por normas y procedimientos.

En contraposición a este autor, Serna (2015) en su proceso de desarrollo de la variable gestión académica, explica la gerencia financiera como la etapa en donde se seleccionan los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico. Estos proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, aspectos que resultan de gran ventaja para las pequeñas y medianas empresas ubicadas en los centros comerciales cerrados.

Aun cuando los tres autores contraponen sus posiciones en cuanto a la etapa en que se encuentre el proceso de gerencia financiera, el autor opina que ambas coinciden con la premisa que en esta etapa se analizan y seleccionan las estrategias u opciones estratégicas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos, misión y visión; aspectos que resultan de vital importancia para las empresas ubicadas en los

centros comerciales cerrados pues de esta manera, pueden desarrollar todo su potencial financiero.

Para Torres (2013) la misión son propósitos concretos a corto o mediano plazo, que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo a sus creencias y valores. De igual manera, el autor antes señalado expone que un objetivo debe formar parte de la construcción de una misión por lo cual ha de poseer tres componentes básicos: la intención que debe ser concreta; la medida que determina un umbral y el plazo fija un horizonte temporal.

Al respecto, D' Arellano (2015) establece que la fijación de los objetivos en el desarrollo de la misión empresarial como la utilización de ellos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto implica, que los mismos, se fijen conjunta o participativamente por superiores asimismo subordinados ya que el desempeño de éstos últimos se aprecia o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

Manifiesta Rodríguez (2013) que el establecimiento de los objetivos es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Afirma el autor, que no existe un único o particular objetivo; algunos son de primordial interés para las personas y organizaciones y no una parte de la organización misma. Otros son de especial utilidad para la organización y les concierne sólo a aquellos que son miembros

No es, sin embargo, cuestión de determinar cuáles son más importantes los externos o los internos a la empresa pero sí cómo alcanzarlos en su grado máximo. Está claro que el deseo de obtener beneficios y la esperanza de compartirlos motiva a todo el equipo de una firma: los empleados, profesionales y titulares. Para crear un beneficio a nivel organizacional, la misma debe responder a las expectativas de sus clientes considerando que gran parte de sus objetivos organizacionales se direccionan a satisfacer a los mismos. De ahí, que el objetivo primario de toda organización sea prestar servicios, satisfacer las necesidades del cliente.

La visión es la definición de lo que la institución se visualiza hacia el futuro, tanto a corto, mediano y largo plazo, esto es, hacia dónde que se quiere llegar; recogiendo así las metas y logros que la organización se plantea. En sí, la visión como plantea Chiavenato (2014) es un conjunto de ideas abstractas que proveen un marco de referencia hacia dónde se quiere llegar. De tal manera que, la visión se elabora en el marco de propósitos definidos anteriormente y consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para las unidades de producción, es decir, representación del futuro que se quiere crear a un plazo determinado, descrita en tiempo presente.

Debe mostrar a dónde o a qué situación se quiere llegar. La imagen deber ser tangible, dar inmediata dirección en el futuro y ayudar a establecer prioridades. En este sentido, debe ser coherente con los propósitos y el concepto adoptado y, sobretodo, más específica y concreta. La visión consiste en reflexionar sobre: ¿qué es lo que en realidad se quiere hacer, lo que realmente se quiere crear o transformar y desempeño que guardan en la actualidad? Hacia dónde se quiere llevar la institución? ¿Cómo se describiría el estado futuro al cual se tendería y para lo cual se tendría que llevar a cabo una nueva forma de organizarse?

Siempre que se quiere algo, se especifica la idea en función del futuro, de lo que se quiere tener y lograr, por ello se habla de la visión como punto de partida de todo cambio, indicando con éste el plan de acción de la realidad actual, objetiva a una esperada y deseada, situación que se plantea de igual manera cuando se quiere alcanzar el cambio organizacional. Dentro de este marco de referencia, Barroso (2014: 95) manifiesta que la visión “es el punto en el futuro donde se quiere llegar, responde a qué final, proporcionando sentido y trascendental, y se vincula directamente con la filosofía de la organización”.

Cabe destacar que la posición del autor citado, enfatiza en tener una visión que da responsabilidad y compromiso a los miembros de la institución al sentirse responsabilizado de trabajar por esta de manera de alcanzar lo que se quiere y con base en esto, es preciso que la formulación sea del conocimiento de todos y lo mejor sería que ésta haya surgido de las ideas y creencias de cada uno de los integrantes.

Esta participación genera sentido de pertenencia, deseo de involucramiento y compromiso. Por su parte, Correa de Molina (2014: 132) explica que la visión

...constituye la declaración básica de los valores, aspiraciones y metas de una empresa, organización o grupo. Se dirige a los corazones y a las mentes de sus miembros. Debe indicar con gran precisión qué lugar ocupa hoy la empresa y proponer el derrotero para el futuro.

Es decir, parte de algo muy interno, un deseo de la persona, hacia lo que quiere obtener, al cambio esperado, del cual deben surgir las ideas como los planes de acción, de manera estratégica para transformar lo que se tiene en lo que se quiere. Al respecto, Malagón (2014) explica que la visión debe responder a las interrogantes, considerando cómo parecería o se sentiría la organización si el cambio hubiera tenido éxito ¿Cuáles diferencias pudieran presentarse y cuáles áreas involucra? ¿Cuáles metas persigue, qué planes se deben seguir para obtenerlas?, preguntas éstas que sirven para el análisis en cuanto a lo que se tiene y lo que se quiere, tal cual lo manifiestan los autores antes citados.

Es por ello, que cuando se pretenden responder estas preguntas, los miembros de la institución pueden realizar su proceso de planificación, por cuanto la visión, les genera una serie de acciones las cuales deben organizarse en el tiempo, tomando en cuenta los recursos, el talento humano con que cuentan, los equipos, materiales, como además el presupuesto, por ello; sin dejar de tener confianza en el futuro, es importante estar claro que alcanzar la visión no es fácil, por ello, cuando se quiere el cambio, se requiere ser objetivo, realista, no ambicionar situaciones imposibles, sino que basado en los hechos, responder a las exigencias en razón de lo que verdaderamente se va a lograr.

Ahora bien teniendo en cuenta lo destacado, la visión la definen Bounds y Woods (2014: 270) como “un sentido comprendido y compartido en común acerca de donde estará la compañía en el futuro y lo que estará haciendo”. Es decir, para hablar de compromiso, se debe estudiar a qué se comprometen las personas. En el trabajo, las personas deben sentirse adaptadas a la visión de la institución.

Es por ello, que en las instituciones, los miembros deben reunirse para escuchar sus ideas y opiniones acerca de la organización que desean tener y luego

con lo que cada uno ha aportado, entre todos deben enunciar la visión reflejada con las distintas posiciones, lo cual posibilita que se sientan parte directa de la misma y que luego se comprometan en trabajar para alcanzar lo que quieren. De esta forma, se está generando sentido de pertenencia, de identidad y lealtad con la institución. Cabe destacar que cuando se quiere el cambio, este paso permite constatar lo que se tiene y qué aspectos deben ser modificados para poder adecuarlo a las exigencias de la sociedad del siglo XXI, sobre todo en las instituciones educativas, donde tanto el directivo como docentes están comprometidos.

Según Ullman (2014) esta consiste en examinar la realidad actual que se quiere transformar o mejorar radicalmente a la luz de la misión-propósitos, en particular, de la visión. Este examen se hace en términos de fortalezas y debilidades. Además, también se trata de examinar lo que está pasando en el entorno, en términos de oportunidades como amenazas. Esta actividad es equivalente a un diagnóstico externo e interno. Lo interesante es que se hace en relación a la visión. Solo si se hace un buen análisis estratégico, se podrán seleccionar bien las prioridades estratégicas.

Al respecto, Chiavenato (2014) plantea dos vertientes de análisis: ambiental o externo e interno u organizacional. El análisis ambiental implica un levantamiento de las condiciones externas presentes en el ambiente que rodean a la organización que le impone retos o amenazas (que necesitan ser enfrentados) y oportunidades (que necesitan ser aprovechadas). El análisis interno implica un levantamiento de las condiciones organizacionales que permitan una evaluación de los puntos fuertes o fortalezas (fuerzas organizacionales que deben ser aprovechadas y potenciadas), así como los puntos débiles (debilidades organizacionales que necesitan ser corregidas).

En consecuencia, una de las herramientas más utilizadas actualmente en el campo gerencial es el análisis FODA, que extrapola los elementos externos e internos de la organización, de tal manera que se puede visualizar claramente los pormenores de la organización. El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación

estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. La previsión de esas oportunidades y amenazas, como señalan Bounds y Woods (2014) posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas: Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir el la organización en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas públicas. De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y visión de la organización.

Al tener ya determinadas cuales son las FODA, en un primer plano, permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Esta matriz según Finol y Nava (2015) indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables:

La Estrategia DA (Mini-Mini). En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria.

La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades). Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

Luego que se ha logrado expresar lo que se quiere en la institución, a partir de la visión, se hace el análisis descomponiendo cada una de las partes que conforman a la institución de manera que se sigan los pasos que posibiliten el cambio, por ello, Malagón (2014) expresa que se da el análisis que permite abordar la realidad institucional. Durante esta etapa, surgen distintas interrogantes, según lo plantea el autor antes citado, comenzando por cómo se habla, se piensa y se comporta la gente dentro de la organización, que se dice acerca del cambio, cual es la capacidad que tiene para propiciar el cambio, cómo han funcionado las iniciativas previas, qué se observó en las personas, qué barreras se presentaron.

De igual manera, durante el análisis se detecta como fue el proceso de toma de decisiones, si fueron flexibles o adaptables las alternativas seleccionadas, así como también se estudia la comunicación para considerar sus aspectos positivos y negativos, identificando si el nivel de cambio es total, parcial, especificando éste en función de las necesidades institucionales. Al respecto, Correa de Molina (2014) explica que se debe hacer un análisis acerca de porque hay que estar claro de los que se quiere: cambio, transformación o cambio profundo, porque el primero se

refiere a cambios internos o externos de la organización, pero no necesariamente a la relación dialéctica entre uno y otro.

En este marco, la transformación se refiere a los cambios totales o parciales en la organización, sin que necesariamente estos sean democráticos, participativos y planeados con visión estratégica, sino reactiva al momento actual, lo cual implica, según lo comenta la autora precitada, tener decisiones muy débiles para la sostenibilidad de la organización sea cualquiera su naturaleza.

De igual manera, al realizar el análisis, se debe considerar que lo se quiere es un cambio profundo, que implica la interacción dialéctica entre lo interno y lo externo, es una visión holística del cambio. En este hay participación real, reflexión y aprendizaje. La organización no se limita a hacer algo nuevo sino que crea la capacidad de hacer las cosas distintas, creando la competencia para el cambio continuo.

En tal sentido, el cambio que se quiere establecer en la institución educativa tiene que ser analizado y planeado, considerando todos los afectos de carácter integral, manifestando. Como expresa Barroso (2014), que todo comienza por el crecimiento, la salud y el bienestar, tanto en el orden fisiológico, biológico, económico, social para abarcar todos los aspectos tanto individuales como organizacionales, que se adecuen a su naturaleza específica.

De tal manera que en la mayoría de las instituciones, la etapa de análisis es una de las más difíciles porque las personas se sienten contentas, satisfechas y adaptadas con lo que hasta los momentos han desarrollado y cómo han realizado sus actividades, por ello, cuando se solicita interpretar las ventajas y desventajas del cambio, cuesta darse cuenta de las bondades y beneficios que pueden obtenerse incorporando el cambio. De allí la necesidad de contar con un líder transformacional, que con su carisma e influencia pueda convencer a sus seguidores de lo positivo que resultaría prepararse de manera entusiasta y optimista hacia las transformaciones para ir llegando a los cambios profundos necesarios para dirigirse a procesos de calidad, utilizando como herramienta de base una apropiada gestión académica.

Cabe destacar que durante esta etapa se da la negación o resistencia al cambio, por ello, el personal directivo y trabajador manifiesta que vale más lo conocido que lo desconocido, de allí que Koontz y Weihrich (2015:457), explican que esto “provoca temor e induce resistencia”, causando incertidumbre en las personas por los efectos que pueden darse en su trabajo. Lo cual implica, una tarea importante de parte del equipo gerencial o directivo, al tener que prepararse y convencerse de la conveniencia del cambio para que a través del modelado, de actividades de capacitación donde se trabaje lo conceptual, procedimental y actitudinal, puedan influir en el comportamiento y en la actitud de los miembros de la institución para que acepten y asimilen el cambio con agrado y disposición.

Por lo tanto, el proceso de cambio organizacional se logra con más seguridad cuando la etapa de análisis se realiza de manera secuencial y continua con todos los miembros de la institución, vale decir, que si se impone, la resistencia va a ser más fuerte y difícil de resolver, por ello hay que sensibilizar al personal, de manera que el querer permita que se pueda dar el cambio.

Hacia el cambio profundo

Luego que se ha establecido la visión de la organización, qué se quiere y se ha desarrollado un proceso complejo de análisis de los distintos factores internos y externos que requieren de ese cambio profundo, se supone que el personal de la institución está dispuesto a ejecutarlo, pero para esto debe planificarse, de allí que Malagón (2014) plantee la etapa del rediseño. Para que se de esta etapa, debe considerarse al equipo que quiere trabajar tomando en cuenta los elementos a cambiar: estructura, sistema, salarios, remuneración, educación.

Es por esta razón que es importante, que los trabajadores conozcan que se espera de ellos y cuales aspectos tienen que incorporarse para que se logren las modificaciones, siendo importante hacer uso de los estímulos o incentivos que propicien actitudes agradables y dispuestas hacia lo que se quiere obtener. Al respecto, Correa de Molina (2014) especifica unas etapas dentro de este rediseño que abarcan el despertar generando una motivación colectiva, programando actividades de carácter pedagógico, administrativo y comunitario que permita tener

una visión general, global y holística de estos procesos para poder obtener las transformaciones necesarios, partiendo de la modificación de actitud y conducta de cada uno de los miembros de la institución.

En esta etapa, se trata de planear a largo, mediano y corto plazo cómo llevar a la práctica la calidad total y cómo organizar la institución para que sea diseminada en todos los ámbitos de la misma, definiendo un plan de mejoramiento, estableciendo la coordinación del proceso con lo cual se establece el seguimiento, la evaluación y el control. Enfatizando en un programa que se caracterizará por su enfoque teórico, práctico, para potenciar las habilidades requeridas.

En ese orden de ideas, se plantea que dentro del rediseño, uno de los aspectos que debe resaltarse es la capacitación del personal, de manera que logren desaprender para aprender, como lo plantea Valecillos (2015) cuando los miembros en colectivo de manera cooperativa, se esfuerzan por adquirir conocimientos que se adapten a los cambios conceptuales y procedimentales, modificando a la vez, la actitud de las personas, lo cual garantiza una disposición hacia el cumplimiento de las etapas para descongelar, cambiar y recongelar los conocimientos.

De tal manera, que en el rediseño, se toma muy en cuenta el proceso de formación, de allí que dentro del plan de acción, es importante considerar que el talento humano es el único elemento capaz de propiciar el cambio, comenzando por lo afectivo, el querer, luego por lo cognitivo (el saber), lo procedimental (el hacer), preparándolo para las nuevas actividades que le corresponden dentro de la organización, correspondiéndose con la naturaleza de la misma.

Al respecto, explican Soto et al (2009) que para el cambio es importante diseñar programas de formación, cuyo objetivo claro y conciso es capacitar a la organización para que aprenda y se adapte a éste con mayor rapidez que sus rivales. Se supone que las estructuras flexibles así como la dispersión del poder mejoran la capacidad de la organización para aprender. Como se observa, cuando se quiere lograr el cambio, el plan debe contemplar como primer paso, la formación del talento humano quién es el elemento dinamizador de éste por ello, la formación teórica, práctica crítico reflexivo, es fundamental.

Es por estas razones, que en las instituciones educativas, la etapa del rediseño debe ser liderada por el directivo; sin embargo, el trabajo de programación tiene que tomar en cuenta la posición de cada uno de los miembros, de las competencias que deben adquirir, de los recursos con los que cuenta y del tiempo, los cuales se convierten en elementos específicos para programar actividades de formación a corto, mediano y largo plazo, contando con las personas expertas en los temas, así como también asumiendo los procesos de sensibilización, desarrollo y ejecución de las acciones cónsonas con el cambio planeado.

El rediseño objetivo se concreta a través de diagramas de burbujas como exponen Manganeli y Klein (2014) que permiten visualizar la dinámica entre procesos, subprocesos y actividades; visión más flexible que los flujogramas. Esto permite el rediseño de puestos y la creación de perfiles de competencias, los cuales están especificados por responsabilidades en vez de funciones, de acuerdo con la flexibilidad de los diagramas de burbujas. Así, en los perfiles se especifican variables del equipo al cual se adscriben, ya que es importante contar con información de los rasgos requeridos para el trabajo colectivo, habida cuenta que en el modelo se pone énfasis en formar grupos compatibles, más que “cambiar” las personas para que se ajusten al equipo.

Los resultados de estas implementaciones han permitido crear consensos en situaciones altamente conflictivas. En efecto, la propuesta de cambio organizacional debe considerarse dentro del enfoque de la gestión del cambio, modelo de rediseño de amplia aceptación en la gestión global, sin embargo, su desarrollo y concreción apunta de forma específica a la realidad latinoamericana. Es importante considerar esta propuesta en su fase piloto y observar con cuidado las implementaciones, para afinar el modelo y dar conclusiones sustentadas en datos longitudinales.

Estrategia en acción

Cuando se procesa el plan para el cambio, este debe darse a conocer por todos los miembros de la institución, sensibilizándolos de manera tal que se preparen para ejecutar las actividades dirigidas a procesar las modificaciones de carácter administrativo y académico, indicando con esto que la persona debe hacer

variar su manera de pensar y sentir para poder actuar; aspectos con los cuales se toman las decisiones más apropiadas para la empresa.

Explica Malagón (2014) que la ejecución o implementación implica responder si se están manejando las nuevas necesidades de educación y entrenamiento que el cambio requiere, si se está desplazando la base de poder en la dirección requerida, además de preguntarse qué tan interesado está el personal respecto a los cambios.

De igual manera, el autor señalado previamente, expresa la importancia de identificar los conocimientos, las habilidades y destrezas que tiene el personal para adaptarse al cambio, y si tiene actitud abierta y dispuesta para incorporar las innovaciones en cuanto a los aspectos administrativos, académicas, así como a los elementos personales y organizacionales. Al respecto, plantea, Correa de Molina (2014) que la tercera etapa para la implementación y acción, manifestando que luego de obtenidos y evaluados los resultados del plan piloto, la calidad total debe diseminarse por toda la estructura hasta que sea una realidad cotidiana, siendo el compromiso y la participación los indicadores más dicientes de su éxito.

Como puede observarse, el cambio se logra practicándolo e incorporando en las actividades, las novedades, aplicando aquello que hace que se modifiquen las operaciones y se obtengan resultados distintos a lo tradicional. Lo importante es aceptar que está sucediendo algo distinto, debiéndose practicar para amoldarse a ello. Es importante resaltar, que para el logro del cambio, es necesario formarse, de allí, la relevancia de la educación como primer agente de cambio, al producir la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y valores en las operaciones realizadas en la institución.

Es por ello, que el líder de la institución tiene un papel preponderante, al servir de modelo ante los miembros de la misma, actualizándose, para de esta forma, ser multiplicador de los conocimientos en el personal a su cargo. Es relevante mencionar, el desarrollo del nuevo conocimiento como un proceso colectivo. Es decir, implica un esfuerzo voluntario de cada quien, aportando ideas y creencias, así como experiencias obtenidas en el desarrollo de lo cotidiano, del medio social y

laboral, propiciando el fortalecimiento de los saberes mediante la práctica.

Esta etapa, permite al gerente, en este caso, gestionar el conocimiento, buscando que los miembros de la institución aprendan a desaprender, por ello, Soto et al (2009) manifiestan que desaprender es el resultado del incremento de la variedad, lo cual se consigue con una doble vía: incrementar la diversidad mediante el debilitamiento de los mecanismos de socialización y además, desestructurar, ya que las estructuras internas son resultado de una situación.

En ese marco cuando en las instituciones se implementa el cambio puede darse cierta resistencia, negación ante lo nuevo, de allí que sea importante dar tiempo en charlas, encuentros, círculos de estudio, entre otras actividades, de reflexionar acerca de las bondades de aceptar lo novedoso, y analizarlo tanto desde la perspectiva de lo personal como de lo organizacional, por cuanto, al estar convencida la persona, el proceso será voluntario y es más efectivo.

El análisis y elección de la estrategia corresponde a uno de los procesos de la gestión educativa, que busca elevar la calidad de las funciones que cumple, se brinda la oportunidad a las personas involucradas en la decisión tomada, de expresar sus puntos de vista contribuyendo así a brindar la alternativa más razonable, lo que ayude a satisfacer las necesidades básicas y pondrá mayor entusiasmo en la ejecución de lo decidido.

En este sentido, Munich y García (2014:47) plantean “la toma de decisión es una etapa del proceso gerencial llamada ejecución y la misma es de trascendencia que la administración hacia la dirección se convierten en una misma cosa”. Por otra parte Robbins (2015) señala la toma de decisión vista como elección de alternativas, sería una visión de la misma demasiado simplista, pues corresponde a una serie de pasos que comienzan por identificar una alternativa pudiendo resolver un problema para terminar evaluando la eficacia de tal decisión.

En relación a esto, Koontz y Weihrich (2015:190) manifiestan que “la toma de decisiones en la selección de un curso acción entre varias alternativas” Esta permite seleccionar la ruta más viable para poner en práctica los objetivos planificados para alcanzar un fin que permita la eficacia la proyección de la organización al realizar

una gestión general eficiente con sentido de pertenencia. En opinión del autor, para estos autores existen dos tipos de técnicas en la toma de decisiones: las tradicionales, que se refiere al uso de las normas, políticas, rutinas de oficina: costumbres, estructura organizativa (expectativas comunes, sistemas de subjetivos, canales de información bien definidos), las técnicas contemporáneas que abarcan las investigaciones operativas (modelos de análisis, matemática, simulación por ordenador) y el procedimiento electrónico por datos.

III. FINANZAS, EMPRESA Y GESTIÓN

El proceso de gestión según Hernández y Rodríguez (2015:320) implica: (a) Fijar objetivos, diagnóstico y pronóstico, (b) Definición del problema, (c) Definir sustento de cambio, (d) Ideas estratégicas de actualización y su escenario, (e) Formulación de la estrategia y presupuesto, plan rector institucional, (f) Ejecución y dirección, (g) Administración, dirección y control de la estrategia. En el mismo orden de ideas, se puede observar que el proceso de gestión es una actividad constituida por múltiples etapas, que pueden ayudar a conocer tanto los elementos internos como externos de una organización, lo cual facilitaría la supervivencia y crecimiento de la empresa.

Bajo estas premisas, Serna (2015: 57) divide igualmente el proceso en seis etapas, las cuales son: Diagnóstico y direccionamiento estratégico, gerencia financiera, operacionalización, implementación y evaluación estratégica. Así pues también tanto Serna (2015) como Hernández y Rodríguez (2015) establecen que la gestión académica se desarrolla en tres niveles: Planeación estratégica corporativa, planeación estratégica funcional o táctica y planeación estratégica operativa. En contraposición, se tiene que Benavides (2015) establece que en el proceso de gestión define el análisis ambiental (interno-externo) y la filosofía empresarial (propósito, misión, visión y valores).

Estrategias de administración y operaciones

Según Conger y Spreitaer (2015) existen estrategias de administración y operaciones, como: (a) lógicas y racionales, entendidas como aquellas donde funciona solamente la razón para la toma de decisiones; (b) psicológicas y emocionales que abarcan aquellas decisiones que pueden considerar emociones o estados de ánimos al enfrentar situaciones y c) sociológicas y de interés de grupo, en las cuales se consideran los aspectos colectivos que cause a su vez su beneficio.

Todas se deben manejar con eficiencia si se espera que los empleados cooperen con el cambio. Si los directivos dirigen solamente por los aspectos técnicos y lógicos habrán fracasado en su responsabilidad social y humana. Con

esto podrá verse que la resistencia sociológica y psicológica no es ilógica ni irracional, más bien es congruente con los distintos esquemas de valores que están en juego puesto que, cada individuo posee un imaginario distinto.

De modo que las estrategias de administración y operaciones según Koontz y Weirich (2015) surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustar el cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo trabajo. Esto representa los costos reales que deben soportar los empleados, dentro de la organización, por lo tanto representa una serie de beneficios, tales como:

1. El hábito para manejar la complejidad de la vida, ya que todos confían en sus hábitos y respuestas programadas. Más aún si se enfrentan directamente con el cambio, la tendencia a responder en las formas acostumbradas, se convierten en una fuente de resistencia.

2. La información selectiva: cada individuo modela su mundo en base a percepciones, procesando la información de manera escogida, a fin de mantener intacto su conocimiento, pudiéndose pasar por alto, argumentos válidos de los líderes o gerentes, que demuestran necesidad de otros programas para el beneficio de la totalidad y no de un reducido grupo. De modo que uno de los objetivos de la organización, es el logro del consenso en la toma de decisiones.

3. La resistencia psicológica, está según Zepeda (2014) significa "lógica" desde el punto de vista de las actitudes y los sentimientos individuales de los trabajadores respecto al cambio. Se puede temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo del personal directivo, o sentir amenazada su seguridad.

4. La seguridad cuando se teme por el puesto de trabajo o se considera en la organización, la sustitución del talento humano por un sistema mecánico, es factible la aplicación de la resistencia al cambio.

5. Temor a lo desconocido. Todo cambio genera incertidumbre entre lo conocido y lo que se va a descubrir. Si a un trabajador se le solicita dejar su actividad laboral cotidiana para dedicarse al proceso administrativo, exigiéndole un mayor riesgo y tener que aprender técnicas o nuevos procedimientos, se puede temer que no se es capaz de realizarlo correctamente, desarrollándose actitudes negativas o

comportarse de manera disfuncional si se le obliga a asumir su nuevo cargo. Se deben considerar diversos aspectos planteados por Koontz y Weirich (2015) como los aspectos psicológicos de los empleados, las estrategias aplicadas recientemente, el espacio donde se encuentra la empresa, entre otros, que pueden condicionarla.

Estrategias de marketing

Por lo general los elementos que causan mayores amenazas o resistencia por parte de los miembros de una organización, son los intereses económicos y la asignación de recursos. Estos son entendidos según Vásquez (2015) como los elementos fundamentales que condicionan muchos espacios, de tal manera que la asignación de recursos condiciona el ánimo de los trabajadores que en muchas ocasiones proponen las estrategias a desarrollar. De hecho, cuando se plantea una reducción de recursos o recortes de personal, los más beneficiados que son lo que se quedan, con frecuencia se sienten amenazados por cambios que los puedan afectar a futuro.

Teniendo en cuenta los aspectos destacados, resulta pertinente acotar que según Robbins (2015) la resistencia que ocurre con las estrategias de marketing es que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio y que se manifiesta, de forma implícita, inmediata o diferida; comprendiendo todas aquellas situaciones que los involucrados deben enfrentar a lo largo de todo su período de aplicación.

Es por esta razón que el autor toma posición con Zepeda (2014) al exponer que las estrategias de marketing se apoyan en el aprendizaje de la creación de significados a partir de experiencias; en la medida en que interactúan se participa, fortalecer y promueve la integración. En la medida en que los empleados y la gerencia interactúan y participan en el proceso mediante una negociación que se traduce en evaluación, contratación y rectificación se logra construir un conocimiento interactivo.

Estrategias de finanzas y contabilidad

La perspectiva de estrategias de finanzas y contabilidad, inicialmente la propuso Vroom en 1968 citado por Serna (2015: 123) quien afirma que “la fuerza de

una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo". Teniendo en cuenta lo destacado, se debe considerar que los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño cuando aplican estrategias de finanzas y contabilidad apropiadas, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales, como señala Zepeda (2014).

De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones que pueden darse entre estrategias de finanzas y contabilidad: (a) Relación esfuerzo y desempeño, probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño; (b) Relación desempeño y recompensa, grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado y (c) Relación de recompensa y metas personales, medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales.

De acuerdo con lo anterior, se entiende que la motivación para aplicar estrategias de finanzas y contabilidad es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad), tal como señalan Davis y Newstrom (2000).

Por lo tanto, el concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. De tal manera, que al tomar posición con Zepeda (2014) se infiere que el sentirse a gusto o cómodo dentro del campo laboral es lo que conlleva al individuo a realizar los esfuerzos posibles por cumplir con los objetivos planteados por la institución, inclusive hace propuestas que trascienden lo previsto en beneficio de la misma, esto es lo que se conoce como rendimiento.

Interacción y comunicación

El conocimiento, el saber, la comprensión son logrados en procesos constructivos del sujeto, que se activan en la negociación e interacción con los otros sujetos, con las cosas y consigo mismo. De tal forma que el aprendizaje logrado a través de la interacción social e interpersonal, logre disminuir la resistencia a los cambios que propicien la evolución empresarial. Según Boggino (2014) la interacción social favorece la construcción del concepto de equilibrio en el ser humano. El autor plantea, que la interacción social cumple su rol afianzando los conocimientos y las relaciones con los individuos, favoreciendo el proceso de compromiso colectivo. La interacción social contribuye con la interacción en la negociación de alternativas para disminuir la resistencia al cambio a través de la comunicación.

Es decir se debe desarrollar un adecuado sistema de comunicación que permita lograr unas buenas relaciones gerenciales. Chiavenato (2014:162) define la comunicación como “el intercambio de información entre los individuos; por tanto, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. Por otra parte, Munich y García (2014) definen la comunicación como el proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social. El gerente, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces, cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que pueden aumentar la resistencia hacia el logro de los objetivos.

Al respecto Gibson (2007) exponen distintos tipos de comunicaciones: las descendentes que va desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos. Ascendente, va desde los niveles más bajos de una organización hasta los más altos. La horizontal se da entre funciones necesarias, para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización y la diagonal que cruza distintas funciones y niveles de una organización, cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los canales ascendentes, descendentes u horizontales.

Evidentemente, la comunicación como elemento fundamental es de mucha importancia, más aun si presentan ambientes complejos como las instituciones

empresariales, pues de la correcta utilización de la información en cualquier dirección dependerá la eficiencia como tal, teniendo muy en cuenta las características personales de los empleados, porque quien tiene información y sabe comunicarla tiene gran poder sobre los demás.

De modo, que la toma de decisiones implica decidir y seleccionar es escoger la alternativa más adecuada o conveniente en determinada situación. Al respecto Chiavenato (2014:330), define la toma de decisiones como “El núcleo de la responsabilidad administrativa. El líder organizacional debe escoger constantemente qué se debe hacer, quién debe hacerlo, cuándo, dónde y muchas veces, cómo hacerlo”.

En cualquier actividad, bien sea la función de establecer objetivos o asignar recursos, el gerente debe ponderar el efecto de la decisión de hoy en las oportunidades de mañana. El proceso de decisión requiere que la información sea organizada de manera racional y esté libre de influencias. Al tomar decisiones en la gestión empresarial es necesario:

- Definir el problema, para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es la problemática que requiere la toma de decisión.

- Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como componentes del sistema en que se desarrollan, a fin de determinar posibles alternativas de solución.

- Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación y los recursos necesarios para llevarlos a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

- Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema y la que reditúe máximo beneficios, seleccionar además dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser: (a) experiencia, (b) experimentación y (c) investigación. Los procesos de toma de decisiones no resultan fáciles, sino que debe considerar una serie de etapas, a fin de que las decisiones

puedan tener las mejores proyecciones en beneficio de la empresa; claro está adaptando cada una de las necesidades a la realidad del contexto organizacional.

Evaluación de la gestión empresarial

Esta es la etapa final de la gestión, según David (2015) los gerentes necesitan saber de inmediato que estrategias no están funcionando bien y la gerencia financiera es el principal medio para obtener esta información; puesto que sus resultados muestran el desempeño de una estrategia utilizada, es decir, si ha sido efectiva o no para evaluar los procesos dentro de la empresa.

Concuerda Chiavenato (2014) que esta es la fase del proceso en la que los responsables de una empresa evalúan si las estrategias tal como fueron implantadas están alcanzando los objetivos de la organización. Cabe considerar, que los gerentes para controlar cuidan los criterios y las mediciones para evaluar los resultados de estas, así como también comparan los objetivos planteados y los resultados alcanzados.

El autor reseñado describe el proceso de evaluación de estrategias en tres actividades fundamentales: (a) revisar los factores externos e internos que son base de las estrategias fundamentales, (b) medir el desempeño y (c) realizar acciones correctivas. Por otra parte Serna (2015) habla del proceso de evaluación estratégica como un monitoreo estratégico, puesto que este proceso según el autor, tiene el control y seguimiento de las estrategias.

Para el autor al igual que David (2015) la evaluación estratégica es responsabilidad de cada nivel de planificación, así pues, se tienen tres niveles, la monitoria estratégica corporativa, funcional o táctica y operativa. Sobre el control de estrategias, Rodríguez (2013: 112) señala la calidad de estas “determina muchas veces el seguimiento de las actividades para hacer correcciones” De esta manera, después de poner en marcha la estrategia es necesario monitorear y evaluar los resultados de esta; por consiguiente en el caso de los gerentes después de poner en marcha la implantación deben controlar el logro de las soluciones o no del problema.

Dentro de la gestión empresarial, la rentabilidad se puede definir partiendo de diferentes interpretaciones teóricas, entre esas Sánchez (2006) la considera una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy diversa y son muchas aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Por otra parte, Aguirre, Prieto y Escamilla (2007) consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficiario necesario para el buen desarrollo de la empresa. Es decir, la rentabilidad es una de las metas que se traza la empresa para determinar el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de acciones en un periodo de tiempo determinado, además está permite la toma de decisiones que toma la administración en la empresa.

Ahora bien, para entender los beneficios de la gestión empresarial y en este caso específico el de la rentabilidad, se debe conocer los indicadores de rentabilidad, los cuales permiten determinar la relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa. Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

En este orden de ideas Guajardo (2008) comenta que los indicadores referentes a la rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto al proceso que las origino, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Para Gitman (2014) el margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que después que la empresa ha pagado todos sus productos.

Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, es decir, cuanto más bajo es el costo relativo del costo de ventas es mejor. El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y análisis de acciones preferentes. Representa las utilidades puras ganadas por cada unidad monetaria de venta. La utilidad operativa es pura por que mide solamente las ganancias obtenidas por operaciones sin tomar en cuenta intereses de acciones preferentes.

Se prefiere un margen de utilidad operativa alto, al respecto Gitman (2014) menciona que el margen de utilidad neta mide el porcentaje sobre cada unidad monetaria de ventas que queda después de que se han deducido todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y análisis de acciones preferentes. Cuanto más alto sea el margen de utilidad neta de la empresa es mejor. Las utilidades por acción de la empresa interesan a los accionistas actuales y prospectos así como a la administración. Las utilidades por acción representan la cantidad monetaria obtenida durante el periodo por cada acción ordinaria en circulación.

Para Gitman (2014) la rentabilidad sobre activos también mide la efectividad total de la administración en la generación de utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto sea el rendimiento de los activos mucho mejor. En otras palabras, mide la efectividad total de la administración para generar utilidades con los activos disponibles, cuanto mayor sea el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, es mejor.

De aquí que, la rentabilidad entendida como beneficio de la gestión sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

Normalmente se dice que para poder hablar de productividad, es necesario hablar de producción, así como de los medios o factores de producción. Al respecto,

Urdaneta (2006) señala que la productividad es el resultado de una compleja interrelación entre múltiples factores internos y externos que afectan el funcionamiento de la empresa, debiéndose evaluar la contribución que la gerencia puede hacer para mejorarla.

Por otra parte Castañeda citado por Villalobos (2007) señala que la productividad es la capacidad para producir bienes. Asimismo, según el Fondo de Investigación para el mejoramiento de la productividad (2015) la productividad, por encima de todo, es una actividad mental; es la toma de conciencia del mejoramiento constante de que existe; es la seguridad de ser capaz de hacerlo hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy.

Bajo esta óptica, Tawfix y Chauvel (2008) citado por Valecillos (2015) aducen que la productividad es la relación entre la cantidad de bienes y/o servicios producidos y la cantidad de recursos que utiliza; es uno de los indicadores que permiten juzgar el resultado de las actividades económicas de una empresa, constituyéndose en el conocimiento sistemático que se refiere a la conversión de insumos en productos, en el sistema que se considere. De hecho, los referidos autores manifiestan categóricamente que la productividad es la evaluación de la empresa desde el punto de vista estratégico, ya que mide el éxito de la gestión en el manejo de los recursos, tomando en cuenta las restricciones y cambios en el entorno. Ahora bien, para Chiavenato (2014) la productividad está totalmente asociada a la evaluación del desempeño del personal

De igual manera Gibson (2007) establece que el desempeño del personal va a depender de las habilidades que tenga cada persona para realizar las diferentes funciones que se le asignen dentro de su entorno de trabajo. Por otra parte, la organización internacional del trabajo, establece que el desempeño del personal debe referirse, en lo posible, a los aspectos esenciales de la competencia. Deben, por tanto, expresar las características de los resultados, significativamente relacionados con el logro descrito en el elemento de competencia.

Dentro de los beneficios de la gestión académica se puede hacer mención a la calidad, ahora bien existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una

depende del área en que sé este trabajando. Anteriormente, se creía que la calidad era demasiado costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia.

Zairi (2014) entiende por calidad, a la ausencia de deficiencias que pueden presentarse. La cual se puede presentar como la conformidad entre lo que necesita o desea el cliente por un precio determinado y lo que la función de diseño proyecta. Calidad de concordancia es el grado de conformidad entre lo diseñado y lo producido. Calidad en el uso es el grado en que el producto cumple con la función para la cual fue diseñado, cuando el consumidor así lo requiere. Calidad en el servicio post – venta es el grado con el cual la empresa le presta atención al mantenimiento, servicio, reclamos, garantías u orientación en el uso.

Así el autor expone que es necesario, tener claro las diferencias entre el deseo del cliente, la calidad programada y la calidad conseguida. Para que una empresa pueda identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso debe graficar su funcionamiento. Para De La Vega y González (2013) las condiciones que en la actualidad se presentan para acceder a los recursos necesarios, reducir gastos y costos, aumentar la calidad de los productos y/o servicios, así como, el desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones, en consecuencia, los procesos de dirección han evolucionado.

Por esta razón se señala que la doctrina de control plantea asumir la gestión empresarial como la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de la organización. Asegurándose el correcto cumplimiento de sus planes, programas y metas, verificando el cumplimiento de las disposiciones normativas que regulan su desempeño, y en definitiva, procurando que sea ajustada a parámetros de calidad.

Por otro lado, Anthony (2012) considera acertadamente la gestión como un proceso mediante el cual los directivos influyen a otros miembros de la

organización para que implementen las estrategias organizacionales que le permitan anticipar condiciones futuras, para de esa forma asegurar la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por consiguiente la gestión empresarial está destinada a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos, Amat (2015) concuerda con lo expresado anteriormente al considerar que el control afecta directamente al comportamiento de cada persona y de cada centro de responsabilidad, pues trata, tanto de orientar hacia el comportamiento deseado como de valorar la contribución individual hacia el logro de los objetivos, igualmente trata de promover una cultura orientada a la eficacia y los resultados.

Por lo que se define la gestión como el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección para aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta. Expresa Anthony (2012) este concepto propone una nueva dimensión de la gestión, pues no solo se centran en el carácter financiero, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos a alcanzar.

Es importante destacar, que para La Vega y González (2015) resulta importante, para poder realizar un diagnóstico de la situación de la gestión de una organización, destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de gestión atendiendo a un grupo de características: (a) Calidad y confiabilidad en la contabilidad, cultura organizativa, (b) complejidad de la actividad, posibilidad de formalización del proceso, características del entorno, tipo de estructura, (c) especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter estratégico como planes, presupuestos, proyectos.

Siguiendo con las conceptualizaciones, según Clapes (2014) la gestión empresarial debe proporcionar información adecuada sobre la actividad de la

organización durante un periodo determinado, así como, su situación al final de este. Adicionalmente es importante que esta información sobre la realidad pueda compararse de forma sistemática a fin de servir como un instrumento para la evaluación de la gestión realizada y principalmente la toma de decisiones. Debido a esto se puede ofrecer un abanico de posibilidades de mejora de la actuación pública lo que además implica una visión nueva de la gestión más acorde con las demandas sociales; visión que ha de integrar tanto la racionalización del gasto público, con aumento de la eficiencia y minimización de los costes.

Según De la Vega y González (2013) el Cuadro Integral de Mando o Balanced Scorecard de Kaplan y Norton es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas gestión empresarial. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos cargan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a la persona, encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

Para Anthony (2012) el cuadro de mando integral es un ejemplo de sistema de medición de los resultados partiendo de las siguientes perspectivas: (a) Financiera (márgenes, rentabilidad sobre los activos, flujo de caja, entre otras), (b) comercial: (cuota de mercado, índice de insatisfacción del cliente, entre otras), (c) funcionamiento Interno (permanencia de empleados, reducción de tiempo de ciclo, entre otras), (d) innovación y aprendizaje (porcentaje de ventas debido al nuevo producto) Sin embargo, para Castañedo y León (2014), aunque el cuadro de mando integral se sustenta en cuatro perspectivas principales, consideran que el uso de las mismas no es de carácter obligatorio y la organización pueda añadir las que crea necesarias.

Para Jaramillo (2015) las perspectivas no sólo otorgan una gran importancia a las características que deben guiar el diseño del sistema de gestión académica, sino también a su estrecha relación con el contexto organizativo (estrategia, estructura organizativa, personas, cultura) en el que opera el sistema de gestión académica. La perspectiva es la exigencia previa de lo real y la posibilidad de entrada a su verdad, perspectiva financiera: los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad.

De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la organización no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

El sistema balanceado de indicadores de gestión considera la perspectiva financiera como un punto crítico del desempeño organizacional y de negocios, pero hace énfasis en un conjunto más general e integrado de mediciones que unen el cliente corriente, los procesos internos y los empleados y un sistema de desempeño que garantice el éxito a largo plazo.

En la perspectiva cliente se miden las relaciones con ellos y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que asumen como más importantes y que más los satisfacen. Por lo tanto, el conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.

La perspectiva proceso interno, toma en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de estas, se identifican en esta los procesos claves de la organización en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando

los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento, generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores. Para, Bastidas y Ripio (2013) en las organizaciones cuyo objetivo no es obtener lucro, la implantación del cuadro de mando integral no ha evolucionado tal y como ocurre en las empresas del sector privado.

En estos casos, el eje central del diseño es la comunidad como usuarios del servicio y la meta final, es conseguir la mayor satisfacción para la sociedad. Sin embargo los enfrentamientos que con frecuencia ocurren entre directivos, empleados, gobierno y la misma comunidad, hace difícil alienar la estrategia de las instituciones no lucrativas e identificarla con su personal directivo y empleados, para lograr un objetivo común a todos los miembros de la organización.

Para el entendimiento de esta fase, se muestra desde un punto de vista conceptual el modelo de cuadro de mando integral de Maisel según Membrado y Montes (2014) afirman que otros autores ya estudiaron y publicaron con anterioridad modelos de cuadro integral de mando, así Maisel (1992) propuso un modelo similar al de Kaplan y Norton con muchos elementos en común pero cambiando la perspectiva de aprendizaje y crecimiento por la de recursos humanos, para Belloso (2014) este razonamiento se debe a que la dirección debe prestar atención y medir la eficacia de la organización con su gente

En la opinión de Ferrer y León (2014) la fase de acción de gestión que se basan principalmente en aspectos contables y financieros se está quedando atrás ante la necesidad de medir aspectos como la capacidad de innovación, el saber cómo y la lealtad de clientes, entre otros. De esta forma se plantea una acción contable y financiera que permita a las instituciones sistematizar sus ingresos y

Gerencia Financiera Empresarial

hacer financieramente buen uso de los mismos en función de garantizar una buena gestión que dé respuesta a sus necesidades.

IV. PRÁCTICA FINANCIERA

En una muestra constituida por 50 sujetos, se aplicó una encuesta, con base a un cuestionario conformado por 81 ítems, el cual fue validado mediante el juicio de expertos. Para el análisis de los datos, se utilizó la estadística descriptiva, indicando las frecuencias en las respuestas y la media aritmética por variable e indicadores.

Resultados

El análisis de la variable gerencia financiera se hizo con base a tres dimensiones: procesos, fases y etapas de aplicación. La dimensión **procesos** se hizo con base a cinco indicadores de relevancia. En este sentido, se observó según la interpretación del baremo que obtuvo una puntuación de 3,98 lo que se entiende como un apropiado nivel de gerencia financiera. De tal manera que como señala Poch (2014) los procesos realmente se cumplen en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades con los recursos.

Por tanto, para las empresas casos de estudio constituyen una técnica que con el fin de establecer pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen, como los requerimientos para lograrlo. También, se puede decir que la gerencia financiera es un procedimiento en fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro. Al respecto, teniendo en cuenta los resultados de cada indicador, el señalado como pronóstico de ingresos obtuvo un resultado de 4,02, lo cual se considera según el baremo como poco apropiado.

Esto responde a la realización de las interrogantes: ¿Se realizan predicciones de las ventas con base en análisis realizados por un administrador?, ¿Estudia el origen de los fondos financieros que posee la empresa? ¿Se utilizan métodos apropiados para la administración de ventas en la empresa? Esto va en consonancia con lo señalado por Dessler (2014) en cuanto que por lo general el

administrador financiero provee las herramientas necesarias al departamento de comercialización a fin de lograr los objetivos más inmediatos que tendrá la gerencia financiera.

En relación al segundo indicador pronóstico de efectivo se obtuvo un promedio 4,07; el cual pudo ser medido a través de las interrogantes: ¿Se prepara el presupuesto efectivo que utilizará la empresa?, ¿Se realiza un seguimiento del ciclo de efectivo perteneciente a la empresa?, ¿Se registra los diferentes procesos financieros que se producen en la empresa? Teniendo en cuenta el promedio obtenido se clasifica como de poco apropiado en el baremo, lo que quiere decir que cumple con lo señalado por Gómez (2014) pues implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa, que consiste en la elaboración de presupuestos de caja que si se lleva a cabo en las empresas comercializadoras caso de estudio. No obstante, sin un nivel adecuado de efectivo y pese al que presenten las utilidades las empresas está expuesta al fracaso.

En relación al indicador planeación de utilidades se obtuvo un resultado en el baremo de 3,95 considerado, según sus niveles de medición, como de poco apropiado. Para medir este indicador se realizaron preguntas específicas: ¿Al final del ejercicio las utilidades generadas en el año están en concordancia con las utilidades planificadas?, ¿Se concentra la planificación de utilidades en la elaboración de estados de proformas?

Teniendo en cuenta que los resultados fueron positivos es decir que existe una alta presencia de los aspectos destacados, se coincide con lo señalado por Weston (2015) pues esta se refiere a la preparación de estados financieros pro forma, donde se muestran los niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social. Para el autor en referencia, la elaboración de tales estados requiere de la utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de las empresas.

Ahora bien, en relación al indicador presupuesto de flujo efectivo se realizaron tres interrogantes las cuales fueron: ¿Se planifica el presupuesto de flujo efectivo

considerando la integralidad de los recursos que posee la empresa?, ¿Se manejan diversas estrategias para contabilizar el efectivo de la empresa? y ¿Se revisan con frecuencia las cantidades de ingresos de la empresa? Las respuestas de coordinadores como de directores resultaron positivas.

Resultados al ser analizados de manera estadística obtuvieron un puntaje en el baremo de 4,08; lo que evidencia un nivel apropiado. Por tanto, coincide con lo señalado por Cárdenas y Nápoles (2015) quienes explican que la administración del efectivo (caja y bancos) es uno de los temas más importantes del presupuesto financiero, debido a que es uno de los principales problemas a las que normalmente se enfrenta un administrador o gerente de tesorería en las empresas de comercialización.

En este sentido, del indicador los términos liquidez y rentabilidad se refieren a optimizar resultados, con los cuales los ejecutivos de finanzas deben buscar e inventar técnicas que les permitan lograr los mayores beneficios a la administración de recursos disponibles en las empresas. El último indicador presupuesto de compra, obtuvo un resultado de 3,82; lo cual según la medición planteada en el baremo se considera un nivel poco apropiado. Para lograr tener estos resultados, se realizaron tres preguntas: ¿Se elabora el presupuesto de compra ajustado a las necesidades de la empresa?, ¿Se siguen pautas para los procesos administrativos de compras de la empresa?, ¿Se considera la elaboración de presupuesto de compra como herramienta de control financiero? Burbano (2014) señala al respecto que la organización del presupuesto de compra en el proceso de planeamiento empresarial incorpora la toma de decisiones sobre la adquisición y la tendencia de las materias primas y los componentes empleados en la fabricación de los artículos terminados. Teniendo en cuenta los resultados promedios de 3,62 de la gerencia financiera, evidencia un nivel medio de productividad.

En relación a la dimensión **fases a largo plazo** se presentan cuatro indicadores. De tal manera que para medir el primer indicador de esta dimensión llamado orientación estratégica a largo plazo se realizaron tres interrogantes: ¿Establece políticas principales como guía que orienta las actividades

empresariales?, ¿Se revisan los resultados obtenidos como referentes para verificar el funcionamiento de la empresa? y ¿Se establecen objetivos que describen las aspiraciones de la empresa?

A partir de estas preguntas dirigidas a directores y coordinadores se obtuvo un puntaje de 3,41. Este resultado según la estimación del baremo se considera de nivel medio. De modo que coincide con lo señalado por Polo y Cambra (2015) quienes exponen que la orientación a largo plazo de las relaciones comerciales, tanto con los proveedores como con los clientes es una referencia básica para muchos de los responsables de la gestión de empresas.

La intención de estos agentes económicos es la creación y entrega de valor positivo para que a todas las partes involucradas les resulte interesante mantener y fortalecer los vínculos relacionales de cara a obtener mejores resultados

En relación al segundo indicador análisis y diagnóstico se obtuvo un porcentaje en el baremo de 4,20, el cual se considera nivel medio. Para medir esta unidad se plantearon tres preguntas puntuales que pretenden medir determinados eventos significativos para la empresa: ¿Se organiza la empresa de acuerdo al contexto en el cual se encuentra?, ¿Se realizan diagnósticos de la realidad para confrontarla con las aspiraciones de la empresa? y ¿se asume una actitud receptiva ante situaciones inesperadas que se presentan en la empresa? El resultado coincide con lo señalado por Polo y Cambra (2015) pues en estas empresas se toma como prioridad proceder al análisis y diagnóstico de la realidad actual para confrontarla con la imagen objetivo ya trazado.

De modo que pensar estratégicamente requiere una permanente actitud receptiva para captar y sistematizar, a través de una continua recogida de datos, lo que sucede en la empresa y alrededor de esta, de manera que las decisiones estén lo más fundamentadas en lo posible. En este contexto, los resultados del indicador fijación de objetivos y estrategias de largo plazo obtuvo un resultado de 3,36 que según el baremo es bajo, de modo que resulta evidente la presencia de ciertas debilidades en este aspecto, es decir el diseño de objetivos y estrategias pensando en el futuro no es lo más común en las empresas caso de estudio, sino que más

bien se trabaja en función de las necesidades presentes para el momento.

Esto pudo dilucidarse a partir de las interrogantes: ¿Se cumple con lo establecido en los objetivos organizacionales?, ¿Los objetivos de largo plazo permiten a la empresa cumplir con lo establecido en la visión? y ¿Se establecen las prioridades según los objetivos de largo plazo del plan financiero de la organización? A partir de estas preguntas muchos de los entrevistados manifestaron dudas porque desconocían las terminologías asociadas a este indicador, evidenciándose así que no se cumple lo que plantea Burbano (2014) pues no se fijan y seleccionan con claridad los objetivos, asimismo no se elaboran las estrategias necesarias, posibles y más convenientes para lograr lo pautado, considerando el mayor éxito empresarial.

Finalmente el indicador plan de acción obtuvo un resultado de 3,52; el cual se considera nivel regular con tendencia a deficiente. La obtención de estos resultados se abordó a partir de las siguiente interrogante: ¿Articula estrategias como parte del logro de proyectos

La dimensión **etapas de aplicación** obtuvo un puntaje de 3,69 lo cual evidencia un nivel regular. Al respecto David (2015) señala que en la práctica el proceso de gerencia financiera no se divide ni se minimiza con tanta nitidez y en algunos casos no se ejecuta con tanta claridad como inicialmente se desea al comenzar. Los estrategias no recorren el proceso en bloque ya que existe una retroalimentación constante y continua existiendo un toma y dame informativo y de opiniones entre los jefes de la organización.

En relación a esta dimensión se presentan cuatro indicadores, de tal manera que el primer indicador llamado orientación a la gerencia financiera obtuvo un puntaje de 3,52. Este resultado según la estimación del baremo se considera de nivel regular. David (2015) define la orientación de la gerencia financiera como lo que identifica el alcance de las operaciones de una empresa.

De la misma manera al analizar el segundo indicador, diagnóstico, se obtuvo un porcentaje en el baremo de 4,20 el cual se considera regular. Serna (2015) describe el diagnóstico estratégico como un análisis de la situación actual de la

organización, tanto internamente como frente a su entorno. Dicho análisis se produce luego de la obtención y procesamiento de información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización, lo que generará un análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Finalmente el indicador informe final, obtuvo un resultado de 3,36 el cual se considera de nivel deficiente. Serna (2015) señala que cada organización determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico necesario en cuanto a evaluar y reformular sus estrategias. Lo más importante dentro de la evaluación a realizar es observar las brechas entre lo planeado y el desempeño logrado, lo que conllevará al análisis estratégico deseado.

Los resultados integrados para la variable gerencia financiera fueron de una media 3,76 que según la interpretación del baremo es de nivel regular, lo que puede evidenciar posible riesgo financiero, afectando la productividad, calidad y niveles de ingresos.

Los procesos de gerencia financiera a corto plazo en las empresas casos de estudio evidencia la falta de una planificación efectiva a corto plazo como una de las razones por las que se producen los problemas financieros y el fracaso, por esta razón se concluye en la necesidad de pensar sistemáticamente en el futuro y prever posibles problemas antes de que se presenten. Por supuesto que no existen espejos mágicos, de modo que lo mejor que se puede esperar es un procedimiento lógico y organizado para explorar lo desconocido.

Las fases de la gerencia financiera a largo plazo en este proceso de planeación dan por hecho que no es una parte fundamental dentro de los análisis o lo toman como un indicador poco ilustrativo de la empresa. Está muy claro que los modelos a veces son complejos, pero realmente necesarios. También, que no existe un modelo estándar internacional ni nacional para lo financiero, que a veces cuenta

de más de lógica que una serie de fórmulas, pero es necesario tener presente que entender el pasado es el primer paso para entender el futuro.

Por su parte, en las etapas de aplicación de la gerencia financiera, resulta incuestionable que la formulación sea uno de los elementos fundamentales de todos los actos que todo ser humano realiza, y máxime, cuando estos pretenden la obtención de objetivos positivos dentro de la operatividad de una empresa. La formulación de las etapas de la gerencia financiera, han de definirse sobre la base de las formulaciones operativas de las estratégicas que permitan la ejecución financiera en orden a parámetros lo que repercute en la elaboración del informe final financiero se debe basar en técnicas específicas, que pretenden hacer pronósticos de los acontecimientos futuros y de igual forma establecer las metas y objetivos que se buscan, en el aspecto económico y financiero.

Es evidente que una empresa que no elabora planes financieros no puede mantener una posición de avance y rentabilidad. Una empresa de éxito requiere: sentido común, buen juicio y experiencia, pero una verdadera dirección de empresas, requiere la fijación de objetivos y la conducción de las operaciones de manera que se asegure el logro de esos objetivos.

Los administradores financieros deben considerar los sistemas de planificación y control, considerando la relación que existe entre volumen de ventas y la rentabilidad bajo diferentes condiciones operativas, permitiéndoles pronosticar el nivel de operaciones, las necesidades de financiamiento y la rentabilidad así como las necesidades de fondos de la empresa o presupuesto efectivo. La planificación financiera es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

El análisis de preparación de pronósticos financieros inicia con las proyecciones de ingresos de ventas y costos de producción, un presupuesto es un plan que establece los gastos proyectados y explica de donde se obtendrán, así el presupuesto de producción presenta un análisis detallado de las inversiones que

requerirán en materiales, mano de obra y equipo, para dar apoyo al nivel de ventas pronosticado. Durante el proceso de planificación se combinan los niveles proyectados de cada uno de los diferentes presupuestos operativos y con estos datos los flujos de efectivo de la empresa quedarán incluidos en el presupuesto de efectivo.

Después de ser identificados los costos e ingresos se desarrolla el estado de resultados y el balance general pro forma o proyectado para la empresa, los cuales se comparan con los estados financieros reales, ayudando a señalar y explicar las razones para las desviaciones, corregir los problemas operativos y ajustar las proyecciones para el resto periodo presupuestal. Todo este proceso de planificación y control generan los planes financieros de corto plazo (operativos) y los planes financieros alternativos a largo plazo.

REFERENCIAS

- Aguirre, J; Prieto, M y Escamilla, J (2007). **Contabilidad de costos, gestión y control presupuestario, control de gestión, la función de control**, tomo II. España: Cultural de Edición, S.A.
- Álvarez, M et al. (2014). **Del control interno a la economía empresarial- Componentes del control Administrativo (II)**. <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Eco/contriinter.htm>
- Amat, J. (2015) **Control de gestión: una perspectiva de dirección**. España: Gestión 200.
- Amundarain, A. (2006) **El Proceso Administrativo**. Disponible:<http://www.monografias.com/trabajos17/procesosadministrativos/procesos-administrativos.shtml>.
- Anthony, R. (2012) **Sistemas de control de gestión**. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A.
- Barroso, B. (2014). **Administración y empresa**. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A.
- Bastidas, E y Ripio, V. (2013) **Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público**. Compendium. Disponible en: <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista11/04-Eunice-3.pdf>.
- Benavides, C. (2015). **Gestión estratégica**. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A.
- Berry, N y Parasuraman, D. (2015). **Enfoques financieros**. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A.
- Boggino, P. (2014). **Estudios de la administración en las organizaciones**. España: Paraninfo.
- Bounds, T y Woods, S. (2014). **Administración y gerencia en las organizaciones**. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A.
- Brealy, L y Myers, D. (2014). **Gerencia financiera**. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A.
- Burbano, E. (2014). **Análisis de estados financieros**. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A.
- Cárdenas, L y Nápoles, S. (2015). **Análisis y pronósticos financieros**. México: McGraw-Hill.
- Casals, G. (2006). **El control Interno del Efectivo**. México: Tamayo.
- Castañeda, M y León, R. (2014). **El Cuadro De Mando Integral**. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>
- Catacora, L (2015). **Análisis presupuestario**. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). **Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones**. México: McGraw-Hill.
- Claver, L. (2015). **Fianzas en las empresas**. México: Mc Graw Hill.
- Conger, S y Spreitaer, D. (2015). **Planificación estratégica**. México: Mc Graw Hill.
- Correa de Molina, M. (2014). **Principios en administración de empresas**. México: Pretince-Hall Hispanoamericana S.A.

- Cottle, C (2015). **Análisis presupuestario**. México: Pretince-Hall Hispanoamericana S.A.
- D'Arellano, V. (2015). **Principios administrativos**. México: Pretince-Hall Hispanoamericana S.A.
- David, F. (2015). **La Gerencia Estratégica**. Colombia: Legis Editores S.A.
- De La Vega, Y y González, O. (2013) **Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones**. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas->
- Dessler, G (2014). **Administración financiera**. México: Pretince-Hall Hispanoamericana S.A.
- Farazo, S (2015). **Finanzas empresariales y toma de decisiones**. Mexico: McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A.
- Finol, H y Nava, P. (2015). **Planificación estratégica empresarial**. México: Mc Graw Hill.
- Frank, T. (2014). **Planificación financiera empresarial**. México: Pearson Addison Wesley.
- Francés, A. (2014). **Estrategia**. Venezuela: IESA, C.A.
- Gallardo, M. (2014). **Administración y gerencia corporativa**. Colombia: Limus
- Gibson, A. (2007). **Gerencia, Una perspectiva global**. México: Mc Graw-Hill.
- Gitman, L. (2014). **Principios de Administración Financiera**. México: Pearson Addison Wesley.
- Gómez, G. (2014). **Planeación y organización de empresas**. D.F, México: McGraw-Hill.
- Goodstein, L. (2014) **Planeación Estratégica Aplicada**. México: McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A.
- Guajardo, G (2008). **Contabilidad Financiera**. México: Mc Graw Hill.
- Guerra, M (2015). **Las finanzas en las empresas. Una acción de control financiero**. México: McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A.
- Guerra, C. (2015). **Gerencia financiera en las organizaciones productivas**. México: McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A.
- Gutiérrez, H. (2014). **Calidad Total y Productividad**. México: Mc Graw Hill.
- Jaramillo, A. (2015). **Planificación y estrategia gerencial**. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H y Wehrich, H. (2015). **Elementos de Administración**. México: McGraw-Hill Latinoamérica, S.A.
- La Vega, G y González, P, (2015). **Principios de administración**. México: McGraw-Hill Latinoamérica, S.A
- Malagón, V. (2014). **Administración y gerencia**. Mexico: McGraw-Hill
- Manganelli, O y Klein, F. (2014). **Administración en organizaciones modernas**. México: McGraw-Hill.
- Mcdaniel, C y Kolari, N. (2014). **Finanzas y estrategias**. D.F, Mexico: McGraw-Hill
- Membrado, T y Montes, B (2014). **Planeación estratégica**. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Múnich, L y García, J. (2014). **Fundamentos de Administración**. México: Trillas.
- Parodi, C; Marchant, A; Castro, F y Molina, I. (2014). **Relación Entre Control Interno y Auditoría**. Barcelona, España: Trillas.

- Poch, Y. (2014). **Análisis financiero**. Barcelona, España: Trillas
- Polo, M y Cambra, F. (2015). **Finanzas y procesos gerenciales**. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2015) **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodner, T. (2014). **Finanzas y estructura**. México: Limusa.
- Rodríguez, L. (2013). **Administración**. México: Limusa.
- Sallenave, J. P. (2007). **Gerencia y Planeación Estratégica**. Colombia: Norma.
- Sánchez, J. (2006). **Análisis de la rentabilidad de la empresa**.
<http://5campus.com/leccion/anarenta>.
- SANTOMÁ, J. (2006). **Gestión de Tesorería**. IESE. Grupo Gestión 2000. Barcelona. España.
- Serna, G., H. (2015). **Gerencia Estratégica**. Colombia: LTDA.
- Slater, F y Narver, D. (2015). **Análisis financiero**. Mexico: Pearson.
- Soto, R et al. (2009). **Análisis y estudios administrativos**. Colombia: LTDA.
- Suarez, P. (2015). **Estudios de las finanzas comerciales**. México: Mc Graw Hill.
- Thompson, A. (2014). **Estrategias y finanzas**. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S. A.
- Torres, C. (2013). **Principios administrativos**. México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A.
- Ullman, C. (2014). **Gerencia financiera**. McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A., México.
- Valecillos, L. (2015). **Principios administrativos y gerenciales**. Editorial trillas. Colombia
- Van Horne, M. (2015). **Estados financieros y proformas de análisis**. México: Panorama.
- Vásquez, Q. (2015). **Estrategias de mercadeo**. Mexico: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A.
- Vinitzky, G (2013) **Gestión & Éxito Empresario**. Argentina: Ediciones Macchi
- Weston, D. (2015). **Gestión financiera en las organizaciones**. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Weston, V y Copeland, N. (2015). **Finanzas de la empresa**. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Welsch, G; Hilton, R y Gordon, P. (2007). **Planificación y Control de Utilidades**. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Zepeda, B. (2014). **Psicología y desarrollo organizacional**. Colombia: paraninfo.

RESEÑA DEL AUTOR

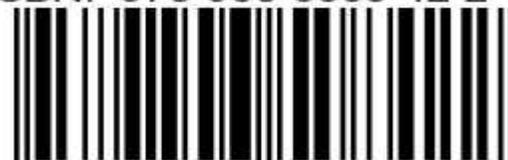
NORBERTO JOSÉ MEJÍAS CARRASQUERO



Post-doctorado en Gerencia en las Organizaciones, Post-doctorado en Integración y Desarrollo en América Latina, Doctor en Ciencias Gerenciales, Perfeccionamiento Profesional en Investigación, Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial, Perfeccionamiento Profesional en Docencia para Educación Universitaria, Licenciado en Contaduría Pública, Técnico Superior Universitario en Informática. Profesor Titular Universitario en Postgrado, cátedras: Gerencia Financiera, Mercado de Valores, Seminarios, Gerencia de la Inversión y Gerencia en Emprendimiento, con una amplia trayectoria laboral en Banca y Finanzas. Especialidades: Ser GERENTE flexible, generador de TRABAJO EN EQUIPOS, siendo un LÍDER, creyente de la innovación y la renovación continua.



ISBN: 978-980-6508-42-2



9 789806 508422