

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

Guía de elementos económico-financieros para apoyar el diagnóstico estratégico

Trabajo final PEEG

Lic. Lilia Melián Caram

Enero/2015

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias mundiales, así como los nuevos los conocimientos y mecanismos gerenciales, han llevado a las empresas a adentrarse más en el mundo de la planificación estratégica, con el objetivo de alcanzar un mejor desempeño.

En tal sentido, en Cuba se ha establecido que las organizaciones deben elaborar su Plan Estratégico como parte de sus directivas.

Como parte de la elaboración de este Plan, un paso fundamental es el Diagnóstico Estratégico, dirigido a conocer tanto el ambiente externo como interno de la entidad en el contexto de una posible acción consultiva para rediseñar el futuro de la organización en cuestión. Este momento es el objeto de estudio en que se ha enfocado este trabajo.

La tendencia indica que por lo general los elementos económicos asociados a la elaboración de las estrategias reflejan poca profundidad e insuficiencia de elementos que permitan respaldarla.

La intención de este estudio es proponer una guía que facilite el examen de las variables económico financieras dentro de este análisis estratégico. Como su nombre indica, este proyecto resulta una guía, no un instrumento rígido e inflexible, que debe ser contextualizado ante cada situación, desde la premisa que las organizaciones deben ser eficientes y racionalizar los recursos siempre escasos sin dejar de ser eficaces.

En términos de aprendizaje y aplicación de instrumentos, tanto para los consultores, empresarios, capacitadores o clientes, resulta de gran utilidad el poder contar con una guía o esquema que resuma y exprese paso a paso los elementos que debe incluir un Diagnóstico Estratégico, en particular, los referidos a los aspectos económicos-financieros, puesto que en muchos casos éstos se obvian o no son tratados de manera adecuada.

En igual medida la guía puede ser utilizada como medio de enseñanza y profundización de categorías y elementos estratégicos dentro de una materia o como parte de un proceso de capacitación gerencial, toda vez que permite

analizar aquellos elementos de la organización que influyen en los resultados económicos financieros de la misma.

Es necesario aclarar que esta guía la tendrá el empresario o el consultor o el capacitador y evaluará o realizará cada uno de sus pasos en función de los objetivos perseguidos por la consultoría. La misma compila las variables económico-financieras más importantes para el ámbito interno y externo a la organización, pudiéndose enriquecer la misma con otras variables más específicas o de un mayor nivel de profundidad.

DESARROLLO

El análisis económico-financiero debe ser parte indispensable del diagnóstico estratégico y para ello será necesario contar con una orientación de la forma de proceder que incluya las variables básicas y la flexibilidad necesaria para su ajuste a cada organización.

Análisis económico-financiero: es todo aquel análisis de las variables económico-financieras de la actividad de la organización y de su entorno.

Variables básicas: se consideran todas aquellas económico-financieras que son de amplia divulgación y conocimiento.

Diagnóstico estratégico: es el que se realiza en el proceso de formulación de la estrategia y que incluye el ámbito externo e interno. En el ámbito externo se toma en consideración el macro entorno, el micro entorno y el mercado, en tanto en lo interno, las áreas funcionales, recursos y capacidades, así como las matrices de cartera.

Guía Propuesta:

La guía está compuesta por el análisis de los elementos esenciales del diagnóstico: en el ámbito externo se toma en consideración el macro entorno, el micro entorno y el mercado, en tanto en lo interno, las áreas funcionales, recursos y capacidades, así como las matrices de cartera y tendrá la estructura siguiente:

- I. Forma de proceder
- II. Elementos de análisis
- III. Métodos e instrumentos
- IV. Fuentes de información

Análisis del Macro Entorno

Las fuerzas del entorno influyen de manera indirecta en el funcionamiento de las empresas. Son factores sobre los que la empresa no puede influir de forma directa. Estas son: económicas, demográficas, socio-culturales, político-legales, ambientales-naturales y tecnológicas.

I. Forma de proceder:

- 1) Identificar las fuerzas del macro entorno a analizar en función de cada organización.
- 2) Recopilar la información de las fuerzas teniendo en cuenta los elementos que se destacan en el apartado II.
- 3) Realizar el análisis de cada fuerza identificando las tendencias y aquellos aspectos coyunturales esenciales y su impacto en la producción o servicio a que se dedique la organización, para ello puede apoyarse en los métodos expuestos en el apartado III.
- 4) Identificar las oportunidades y amenazas para la organización.

II. Elementos de análisis:

*** Fuerzas: Económicas**

Descripción: Vienen determinadas por la estructura y coyuntura económica de cada país. Las condiciones económicas de la región donde actúa la empresa influyen fuertemente en la misma.

Elementos: Tasa de crecimiento del PIB, crecimiento del PIB per cápita. Evolución del PIB y de la renta. Ahorro e inversión. Tasas de Interés. Tasas de Cambio Monetario. Tasa de impuestos. Tipo de Evolución y nivel de la inflación. Balanza de pagos y balanza comercial. Costos y disponibilidad de recursos. Política monetaria y política fiscal. Índice de precio. Tasa de desempleo. Inversión Extranjera. Déficit público. Exportaciones e Importaciones.

* **Fuerzas:** Políticas-Legales

Descripción: La mayoría de las actividades de la sociedad están influenciadas por el ambiente político. La intervención de los gobiernos en las diferentes áreas económicas, su papel como controlador y regulador de estas actividades hace que el análisis de estas fuerzas sea importante para minimizar los riesgos.

Elementos: Sistema económico en que opera el país. Política comercial de país. Decretos y leyes que rigen la actividad comercial en el país. Sistema de subvenciones, de incentivos, de regulación de comercio exterior.

* **Fuerzas:** Ambientales-naturales

Descripción: Tienen que ver con el entorno natural de la empresa o medio ambiente y los aspectos climatológicos.

Elementos: Costo ambiental de la producción. Impacto ambiental en variación de los costos de producción. Costo de utilización de productos inocuos. Costo de utilización de materias primas reciclables y biodegradables. Impacto de la estacionalidad en los costos e ingresos. Costo de la energía.

* **Fuerzas:** Demográficas

Descripción: La composición estructural de la población, sexo, edad, escolaridad, etc. son factores que pueden generar oportunidades y amenazas para la empresa, por lo que su análisis contribuirá a un mejor aprovechamiento de éstas.

Elementos: Composición etaria de la población. Crecimiento de la población. La movilidad de la población. Estructura por sexo y escolaridad. Distribución geográfica de la población

* **Fuerzas:** Socioculturales

Descripción: Son aquellas que hacen referencia a las características de la sociedad en que opera la compañía.

Elementos: Incorporación de la mujer al mercado laboral, Estratificación social. Ingresos de la población. Proporción de los ingresos dedicado a tipos de consumo

* **Fuerzas:** Tecnológicas

Descripción: Están relacionadas con el continuo proceso de innovación tecnológica al que se ven sometidas todas las industrias.

Elementos: Incremento de la productividad por cambio tecnológico. Costo de cambio tecnológico. Gasto de I + D.

III. Métodos e instrumentos:

Análisis estructural y de tendencias.

Instrumentos estadísticos.

IV. Fuentes de información:

Anuario Estadístico de Cuba.

Panorama Económico de Cuba.

Anuario Estadístico del Banco Mundial.

Balance de las economías latinoamericanas de CEPAL www.cepal.org

Documentos estadísticos de la ONEI www.onei.cu

Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Red Cubana de la Ciencia. CITMA.

Análisis del Micro Entorno

Las fuerzas del micro entorno son aquellas del sector que ejercen una influencia directa sobre la empresa y sobre las cuales ésta puede influir, tales como: proveedores, competidores, clientes y productos sustitutos.

I. Forma de proceder:

- 1) Identificar el o los sectores a los cuales pertenece la organización, para ello deberá tener claro los negocios a los que se dedica, lo cual debe haberse definido en la etapa de reflexión estratégica.
- 2) Recopilar la información de las fuerzas teniendo en cuenta los elementos que se detallan en el apartado II.
- 3) Realizar los análisis de las fuerzas identificando los determinantes de la estructura del sector y su impacto en la rentabilidad media del mismo, para lo cual puede apoyarse en los métodos expuestos en el apartado III. Debe tenerse presente que este análisis no es de la organización sino del sector.
- 4) Al realizar el análisis deberá evaluarse lo siguiente de cada fuerza:
 - Proveedores: Poder de negociación.
 - Clientes: Poder de negociación.
 - Competidores: Rivalidad competitiva y amenaza de nuevos competidores.
 - Sustitutos: Amenaza de sustitutos.
- 5) Definir las oportunidades y amenazas del sector.
- 6) Analizar el lugar que ocupa la organización dentro del sector para valorar las amenazas y oportunidades de la organización e incluso fortalezas y debilidades.
- 7) Identificar los factores clave de éxito del sector o los sectores a que pertenezca.

II. Elementos de análisis:

* **Fuerzas:** Proveedores

Descripción: De los cuales se obtienen los insumos para la producción y los servicios.

Elementos: Capital financiero. Costo de transporte por ubicación. Costo de producción. Tendencias de precios. Disponibilidad de materias primas: actual y futura. Poder de negociación. Rotación de las Cuentas por Pagar. Costo de transacción. Costo total de la industria contribuido por el sector.

* **Fuerzas:** Competidores

Descripción: Forman parte del entorno operativo de la empresa y son los rivales a los que ésta se enfrenta a la hora de conseguir recursos y clientes.

Elementos: Oferta global del sector. Capacidad de producción instalada. Costos promedios. Nivel de precios y precios promedios. Rentabilidad media del sector. Barreras de entradas. Costos fijos. Economías de escala. Demanda de capital. Costos de transacción. Participación en el mercado. Volumen de inversión promedio.

Además de los competidores directos se deberá conocer:

Productos	Mercado		Negocio		Desempeño	
	Demanda	Cuota de Mercado	Ventas	Costos	Crecimiento anual	Margen s/ ventas

	Competidor	Industria
Liquidez		
Liquidez inmediata		
Endeudamiento total		
Rentabilidad sobre activos		
Rentabilidad sobre patrimonio		
Margen de Ventas		
Rotación de Inventarios		
% Mora		

* **Fuerza:** Cliente (Intermediarios)

Descripción: Los clientes-intermediarios que posibilitan la venta al cliente final como canales de distribución.

Elementos: Capacidad financiera. Costo de transporte. Márgenes comerciales. Costo de transacciones. Rentabilidad de los compradores. Costo total de los compradores contribuido por el sector.

* **Fuerza:** Sustitutos

Descripción: Son los productos alternativos que satisfacen necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas.

Elementos: Rentabilidad del productor de sustituto. Precio del sustituto. Costo de transacción.

III. Métodos e instrumentos:

Análisis del sector de competencia (modelo de las 5 fuerzas).

Grupos estratégicos.

IV. Fuentes de información

Estudios de la competencia.

Estudios financieros sectoriales del Banco.

Anuario Estadístico.

Análisis del Mercado

El análisis del mercado es importante a los efectos de conocer el medio en que se desenvuelve la organización y sobre todo la existencia de demanda para los productos y servicios que se oferta.

I. Forma de proceder:

- 1) Identificar el mercado meta de los productos y servicios de la organización que se precisa en la etapa de segmentación estratégica.
- 2) Recopilar información del mercado según los elementos que se destacan en el apartado II.
- 3) Realizar el análisis del mercado identificando las tendencias y su impacto en la producción y servicios a que se dedique, para ello puede apoyarse en los métodos expuestos en el apartado III.
- 4) Identificar las oportunidades y amenazas para la organización.

II. Elementos para el análisis:

Factores del mercado:

Elementos: Tamaño del mercado. Tasa de crecimiento del mercado. Ritmo de crecimiento de la demanda. Sensibilidad al precio. Estacionalidad. Rentabilidad de la industria. Distribución sectorial y territorial de la demanda.

III. Métodos e instrumentos:

Métodos de estimación de la demanda.

IV. Fuentes de Información:

Anuario Estadístico de Cuba.

Encuestas al mercado.

Documentos sobre los mercados en revistas generales y especializadas.

Estudios de mercado.

Análisis Interno

El Análisis Interno se basa fundamentalmente en el Análisis Funcional de la entidad, éste tiene como objetivo estudiar cómo la empresa está realizando cada una de sus funciones a fin de llegar a determinar sus puntos fuertes y débiles.

De todos los posibles elementos a considerar para el análisis de cada área funcional sólo se hará alusión a los relacionados con categorías económico-financieras.

I. Forma de Proceder:

- 1) Recopilar la información de cada una de las áreas funcionales de la organización teniendo en cuenta los elementos que se detallan en el apartado II.
- 2) Realizar un análisis de cada una de las áreas funcionales y sobre todo es muy importante las relaciones entre ellas, buscando analizar a la organización como un todo.
- 3) Identificar las fortalezas y debilidades en función de la visión planteada en la etapa de reflexión estratégica.

II. Elementos de análisis:

*** Área funcional: Marketing y Comercialización**

Elementos: Evolución de la cuota de mercado, evolución de la demanda, análisis del mercado potencial. Precio: formación, evolución, nivel relativo en relación con la competencia. Tasa de crecimiento de las ventas. Costos de distribución por canal. Elasticidad de la demanda. Gastos de publicidad. Gastos de ventas. Costos de lanzamiento de nuevos productos o servicios. Estructura de los gastos de comercialización y marketing. Marca (Good will). Productividad del equipo de ventas.

* **Área funcional:** Producción

Elementos: Características y extensión del proceso productivo; grado de integración, tecnologías, sistemas de producción. Análisis de los Costos de producción u operaciones (por elementos y por partida). Costo de la producción en proceso. Depreciación de los equipos. Costos de mantenimiento. Productividad y porcentaje de producción rechazada. Costo de la no calidad.

* **Área funcional:** Recursos Humanos

Elementos: Costo de la fluctuación laboral. Costos de Capacitación. Costos de la Seguridad en el trabajo. Relación salario-productividad. Vinculación del salario a norma.

* **Área funcional:** Financiera

Elementos: Razón circulante, prueba ácida, tesorería y solvencia, Rotación de inventarios, de cobros, de pagos, de activos totales Razón de endeudamiento, relación deuda-capital, razón de autonomía, cobertura de intereses, Margen bruto de utilidad, Margen de utilidad en operaciones, Margen de utilidad sobre ventas, rentabilidad económica, rentabilidad financiera y rendimientos sobre activos totales. Estructura de activos tangibles e intangibles.

* **Área funcional:** Investigación y Desarrollo (I+D)

Elementos: Gastos en I+D. y su relación con las ventas. Relación entre la cantidad de patentes solicitadas y recibidas. Costo Actualización de la Tecnología. Costo de la innovación. Ventas aportadas por la innovación. Tasa de rentabilidad en la inversión de I+D. Ingresos por ventas de tecnologías.

* **Área funcional:** Dirección

Elementos: Gastos de Administración (salarios, costos de los sistemas informáticos de ayuda a la toma de decisiones, mobiliario, efectos de oficina, costos de nuevas formas de organización de la dirección). Aquí se incluyen la dirección a todos los niveles de línea y staff.

* **Área funcional:** Logística

Elementos: Costo de la Logística. Análisis precio/costo. Costos de almacenamiento y preparación de la producción. Costo de desechos. Porcentaje de pedidos a tiempo. Porcentaje de pedidos que cumplen las especificaciones de calidad.

III. Métodos e instrumentos

Análisis económico-financiero de la empresa.

Análisis funcional.

IV. Fuentes de información:

Estados de resultado.

Balance Financiero.

Fichas de costos.

Cuentas contables.

Presupuestos de gastos y Financiero.

Informes de las diferentes áreas.

Análisis de los recursos y capacidades

Este análisis debe identificar aquellos recursos únicos y capacidades que pueden ser fuente de ventaja competitiva. Para este trabajo se hará énfasis en aquellos recursos y capacidades que impactan, fundamentalmente sobre el costo como fuente de ventaja competitiva, para ser consecuente con la línea de trabajo elegida.

I. Forma de proceder:

- 1) Después de realizado el análisis funcional se deberá identificar aquellos recursos únicos que posea la organización y que tributen a la reducción de costos.
- 2) De igual forma se deberá valorar las capacidades o competencias que posea la organización y que proporcionen reducciones de costo.

II. Elementos a analizar:

Se plantean algunos elementos a modo de ejemplo:

Recursos tangibles: tecnología, fuentes de materias primas, infraestructura, financieros.

Recursos intangibles: capacidad y experiencia de la fuerza de trabajo, marca, cuota de mercado, know-how.

Capacidades y competencias:

Capacidades, habilidades y competencias	Impacto en costo
Maestría productiva de la fuerza de trabajo	Costos de producción
Capacidad innovadora	Costos de innovación Ventas
Habilidades de negociación	Costos de aprovisionamiento y de comercialización

III. Métodos e instrumentos:

Auditoria de recursos y capacidades.

IV. Fuentes de información:

Diagnóstico de la organización.

Autodiagnóstico del Premio a la Calidad.

Análisis de la cartera de negocios o productos

Los análisis de cartera se crearon para la asignación de recursos entre los negocios o productos de la organización, aunque también es válido su estudio como parte del análisis estratégico como se plantea por Diaz, I, et. al, (2009).

De todas las matrices se tomará la matriz de crecimiento-cuota de mercado (BCG), ya que la misma posee una base financiera.

I. Forma de proceder:

- 1) Ante todo se construye la matriz BCG
- 2) A partir de la matriz se realiza el análisis de los negocios o productos y se pasa a la correspondiente asignación de los recursos en correspondencia con el cuadrante en que se encuentren.

II. Elementos de análisis:

Podrán tenerse en cuenta los siguientes elementos:

Clasificación BCG de productos	Interrogantes	Estrellas	Vacas	Perros o pesos muertos
Indicadores a tener en cuenta	Crecimiento del mercado Ventas por producto o negocio Beneficios por producto o negocio Cash-flow por producto o negocio Cuota de mercado por producto o negocio Margen de contribución por productos o negocio Costos de Producción e I+D por productos o negocio Rentabilidad de los activos			

III. Métodos o instrumentos:

Análisis financiero.

IV. Fuentes de información:

Balances financieros.

Análisis por productos o negocios.

De todo este análisis deberá identificarse las amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades de lo interno de la organización, para estar en condiciones de construir la matriz de debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades (matriz DAFO), mediante la cual se podrá obtener un análisis general de la situación de la organización y además se podrán definir las alternativas estratégicas.

En igual medida es bueno señalar la necesidad de que las organizaciones posean un sistema de información que monitoree el entorno según las necesidades de la organización, lo cual es indispensable para contar con la información necesaria y a tiempo para la toma de decisiones, cualquiera que éstas sean, incluidas las estratégicas.

CONCLUSIONES

La guía que se propone facilitaría la realización de acciones de capacitación, consultorías, y evaluaciones acerca del Análisis Estratégico en las organizaciones, conduciendo este proceso, sin excluir la flexibilidad necesaria y su adaptación a las características de cada organización.

La guía recoge las variables esenciales, o más importantes, económico-financieras para el ámbito interno y externo a la organización, pudiéndose enriquecer la misma con otras variables más específicas o de un mayor nivel de profundidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. I, *Corporate strategy*. Mc Graw Hill, New York 1965.
- Arnolde Hax y Nicolás Majluf, *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Ediciones Granica. España. 199
- Díaz, I et, al: *Estrategia Organizacional*. Ed. Félix Varela 2009
- Gitman, E; *Fundamentos de la Administración Financiera*. Tomo I S/A. S/Ed.
- Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México 1997.
- Thompson A.J. y A.A. Strckland, *Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas*. Mc Graw Hill México 1998.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B., *El Proceso estratégico*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México 1993.
- Hill. Ch. y G.R. Jones, *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Mc Graw Hill. Bogotá. 1996

Páginas Web (consultadas hasta diciembre/2014)

- [http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/20_AIS/AIS-20\(04\).pdf](http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/20_AIS/AIS-20(04).pdf)
- <http://www.pymesyautonomos.com/2008/12/10-consideraciones-en-el-analisis-economico-financiero-de-empresas>
- http://books.google.com/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA39&vq=indicadores&dq=indicadores+estrat%C3%A9gicos&lr=&hl=es&source=gb_s&cad=0#PPA45,M1
- <http://www.mujeresdeempresa.com/finanzas/080603-analisis-financiero-fundamentos-teoricos.asp>