

“Estrategias financieras, con un enfoque de Ciencia, Tecnología y Sociedad.”

MsC. Grisell Leyva Ferreiro
Facultad de Contabilidad de Finanzas.
Universidad de la Habana
grisell511@fcf.uh.cu
Cuba

Resumen

Recibido: 11/3/2011. Versión Final aceptada: 27/6/2011

El trabajo que se presenta tuvo como objetivo fundamental exponer la necesidad de que los administradores financieros comprendan la importancia de diseñar estrategias financieras que respondan a la estrategia maestra de la organización. El punto de partida lo constituyeron las bases conceptuales fundamentales en el diseño de estrategias financieras, al mismo tiempo se hizo una reflexión sobre el tema, aplicando los conceptos básicos de ciencia, tecnología y sociedad a fin de vincular cada uno de ellos a la vida empresarial. Se especificaron los factores y condicionantes básicos para este tipo de conocimiento. Y por último se destaca la importancia de lograr un vínculo entre las universidades, el estado y las empresas en aras de lograr alcanzar el desarrollo social deseado.

Palabras claves: Estrategias financieras, ciencia, tecnología y sociedad.

Clasificación JEL: E62

En la década de los 60, con el desarrollo acelerado de la ciencia y la tecnología, el mundo ha evidenciado la cercanía con las prácticas de nuestros antepasados, ya que no sólo se siguen aplicando las estrategias en el sector militar, sino que priman prácticamente las mismas reglas de batalla, vencer o desaparecer. Estos principios encuentran su aplicación en la vertiginosa esfera empresarial, vinculados directamente a las actividades de marketing, la producción, el comercio, la contabilidad, y las finanzas, tanto desde un punto de vista operativo como estratégico.

Probablemente “estrategia” sea hoy la palabra de la que más uso y abuso se hace en el mundo de los negocios. Se trazan estrategias para todo: desde la publicidad hasta la

logística, desde los recursos humanos hasta la reingeniería. La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden su significado. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella.

La palabra “estrategia” cobra diferentes sentidos si se refiere a la estrategia de una organización, de sus negocios, o a la estrategia de las diferentes áreas funcionales, de ahí que sean diferentes en cuanto a su alcance. Por lo que puede hacerse referencia a la estrategia corporativa, de negocio y funcional¹.

El desarrollo de las estrategias funcionales deberá garantizar el cumplimiento de la estrategia maestra. La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad, depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

De ahí que las mismas se hayan convertido en la palanca de valor de las organizaciones, en una actividad en la que se integran habilidades y procedimientos operativos, la aplicación de las mejores prácticas en los procesos y el correspondiente uso de la tecnología como soporte de éstos, conjugados dentro de un todo que permite la creación de ventajas competitivas para las empresas.

Cuba enfrentó la necesidad de reinsertarse en el mercado internacional y por tanto adaptarse a un estilo de funcionamiento de las organizaciones totalmente nuevo. En este sentido, se comienza una capacitación de los cuadros y personal relacionado a la toma de decisiones con las más actualizadas técnicas de dirección. De igual manera, en la década del 90 la Universidad de la Habana y demás Centros de Educación Superior en Cuba, introdujeron en sus planes de estudio asignaturas relacionadas con la administración general, administración de las empresas, el funcionamiento de las organizaciones, estrategia organizacional, las que de conjunto con asignaturas de

¹ Díaz, I; “Estrategia empresarial: a modo de introducción”. Dirección estratégica. M. en Dirección. CETED. Universidad de la Habana. 2006.

contabilidad y finanzas, permitieron a las nuevas generaciones de egresados de ciencias económicas nutrirse con ese necesario conocimiento.

Ante las nuevas condiciones y realidades en el ámbito económico, político y social que enfrentan las organizaciones, donde la dinámica y los mecanismos de transferencia, en un mundo cada vez más interconectado, se hacen más latentes, no se conciben directivos o tomadores de decisiones sin un libreto previo para el performance de sus organizaciones en escenarios que se complejizan cada día. La realidad muestra como el desconocimiento, la poca seriedad, así como, un enfoque carente de objetividad y pragmatismo en la concepción de las metas y la manera de alcanzarlas en el corto y largo plazo limitan hoy el diseño de estrategias financieras.

Actualmente los administradores financieros, a pesar de que poseen el conocimiento necesario para diseñar estrategias financieras empresariales, no lo utilizan adecuadamente. De ahí que sea un tipo de conocimiento, como plantea el profesor Jorge Núñez en su escrito sobre la función social del conocimiento, que en su valoración es menospreciado dentro de la contabilidad o específicamente dentro de las finanzas de las empresas estatales cubanas. Sin embargo, contradictoriamente no es menospreciado porque no produzca valor económico, sino porque los administradores financieros no se dan cuenta del valor que dichas estrategias pudieran generar de ser llevadas a la práctica. De esta manera se estaría fomentando el crecimiento económico de las empresas cubanas, que tributaría al crecimiento del país; y que lógicamente, analizado de conjunto con otras variables sociales, como son las ambientales y educacionales, contribuiría al desarrollo social de Cuba.

Es evidente que el diseño de estrategias financieras no es un proceso sencillo, como tampoco lo es ninguna de las otras estrategias funcionales que tributan a la estrategia general o maestra de la organización. Las estrategias financieras no salen de la nada, sino que ellas tienen su base en la visión, en los objetivos estratégicos que se tracen para poder llevarlas a vías de hecho, y en la estrategia general que se diseñe para lograr cumplimentar dichos objetivos.

En otras palabras para formular una estrategia es necesario, en primer lugar, definir la razón de ser o de existir de la entidad. Además, hay que establecer los objetivos a largo plazo e identificar las líneas generales de acción, implantando aquellas que se consideren motrices para la empresa, con el fin de optimizar recursos.

La visión, los objetivos y las metas son las fuerzas que dirigen a la organización, la estrategia es el medio para lograrlo. El proceso para elegir la estrategia resulta complicado debido a las contradicciones entre las fuerzas del entorno, los recursos futuros, las capacidades actuales y las características e intereses de los directivos involucrados en la entidad.

La estrategia de una empresa responde a un contexto y a unas condiciones específicas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada organización en cada época de su vida. Hay que tener en cuenta la diversidad e intensidad de los factores que influyen en el desarrollo de las mismas. Dentro del diseño de estrategias financieras inciden factores tan diversos como pueden ser:

1. Entorno de la empresa; del cual se obtienen, a través de la matriz DAFO, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades propias de la organización, con respecto a todo lo que la rodea. Este factor favorece el diseño de estrategias financieras, ya que las mismas estarán mejor adaptadas a la empresa, y en correspondencia con la información que brinda la matriz DAFO.

2. Decisiones; ya sean políticas, administrativas o gerenciales. Esto se evidencia cuando se emite una nueva resolución a nivel de país, que la empresa debe cumplimentar o simplemente políticas propias de la entidad dictada por la gerencia y/o administración como patrón de comportamiento. Este factor depende de si es una decisión bien tomada, de lo contrario, lejos de favorecer perjudicará a la organización.

3. Recursos disponibles; si se trata de recursos financieros, no hay duda que los mismos son escasos, y por tanto limitan la posibilidad de expansión de la organización de manera ilimitada, lo que potencian el tema tratado, ya que las estrategias financieras implementadas serían una vía de optimizar los recursos financieros. Si se trata de recursos informacionales, pues limitan el

diseño de estrategias financieras, ya que al no poseer toda la información necesaria no se puede garantizar el éxito de las estrategias creadas.

4. Tipo de comunicación entre los actores. Este es un factor que a juicio de la autora es fundamental en el tema que se está abordando, ya que no solo se trata de poner sobre un papel, en blanco y negro, las estrategias financieras, se trata además de involucrar a los agentes que serán los que implementarán y darán cumplimiento a dichas estrategias, por tanto es vital la comunicación entre ambas partes. Consecuentemente, en función de cómo sea esta comunicación, favorecerá o perjudicará el cumplimiento de las estrategias financieras diseñadas.

Las estrategias son eficaces cuando combinan la reflexión y el control con la flexibilidad y el aprendizaje de la organización, cuando se hacen colectivas y guían el comportamiento organizacional.

5. Formación de profesionales; este factor es la base del proceso, si las personas que están al mando de la entidad no tienen incorporados desde su formación como profesional del ámbito financiero, pues entonces no tiene sentido hablar de otros factores que perjudiquen o favorezcan el diseño y/o implementación de estrategias financieras.

Indiscutiblemente, este tema tiene mucha influencia y protagonismo de la acción humana, cuyo carácter social se puede considerar como objetivo o subjetivo, en función de quien la esté valorando. Otro aspecto que no se puede dejar de tener en cuenta cuando se está valorando la acción humana, es un análisis de las condiciones de vida y trabajo, que lógicamente influyen en los estados de ánimo, sentimientos, pensamientos, valoraciones, decisiones, acciones, de quienes participan en procesos de generación, socialización y utilización del conocimientos.

El diseño de estrategias financieras, como parte del conocimiento, también transita por los diferentes procesos del mismo: producción, distribución y uso. Por supuesto, esto depende de quién sea el actor de este conocimiento, si se trata de un empresario se puede decir que transita por el nivel de producción o generación de conocimiento en la vida cotidiana, a través de la experiencia acumulada y lo utiliza, lógicamente, dentro de

la empresa a la que pertenece. Si se trata de un académico, produce conocimiento mediante la investigación científico conceptual y lo utiliza en la propia investigación, aunque su mayor aspiración es utilizarlo en las empresas, lo que se materializa en la aplicación práctica de sus conocimientos. Este actor está en mayor capacidad de socializarlo mediante la educación o publicaciones. De ahí el papel fundamental que juegan las universidades dentro de la producción social del conocimiento, y el hecho de que resulte indispensable que se establezca un nexo entre la academia, las empresas, y el gobierno en aras de crear un sistema de innovación que vincule el conocimiento con el desarrollo.

Ahora bien, ¿cuáles serían los condicionantes sociales básicos en cada uno de los procesos Ciencia, Tecnología y Sociedad (CTS), del caso que nos ocupa? Para el proceso CTS **generación** de conocimientos se pueden pensar como condicionantes sociales básicos la necesidad: el empresario debe sentir la necesidad de que su empresa vaya económica y financieramente mucho mejor, esto lo motivará y creará una voluntad a la hora de diseñar estrategias financieras que optimicen los recursos de la organización.

En el caso del proceso CTS **socialización** de conocimientos, el condicionante por excelencia es la comunicación, a la cual ya se hizo referencia en este trabajo, para el proceso CTS **utilización** de conocimientos, pues es necesario que las estrategias estén disponibles y accesibles para los trabajadores involucrados en el área financiera y que se le haya dado la promoción necesaria, ya sea en los consejos de dirección o en cualquier espacio habilitado para esto, ya que de nada sirven diseñadas en un plan estratégico, el cual no se ponga en funcionamiento dentro de la organización.

En el año 1999 la Revista Fortune divulgó un artículo sobre fracasos empresariales donde se hace énfasis en la creencia errónea de que lo único que hace falta es contar con la estrategia correcta. Añadía que aproximadamente en el 70% de los casos el verdadero problema no es una mala estrategia, sino su mala aplicación por el hecho de

que nueve de cada diez estrategias aprobadas no llegan a ser implantadas operativamente²

La causa fundamental de esta situación es que las estrategias se diseñan, en su generalidad, partiendo de la concepción dicotómica entre formulación e implementación. Sin embargo, no debe existir dicha dicotomía entre las variables “duras” (técnico-económicas) y las variables “suaves” (sociopolítico-cultural), entre estrategia “externa” y estrategia “interna”, entre enfoque “racional y analítico” y enfoque “sociopolítico”. Por el contrario, se debe adoptar un enfoque global que integre todos los aspectos externos e internos, tecnológico-económicos y sociopolítico-culturales de la estrategia.

Queda claro que una preocupación excesiva por las variables tecno-económicas de la empresa, en detrimento de las variables organizativa, política y cultural, constituye un gran peligro para la organización, situación que se repite en el sentido inverso. Por ello, obviar una dimensión o privilegiarla sobre otra suele llevar a disfuncionalidades que comprometen en gran medida las posibilidades de éxito de las estrategias.

La literatura sobre dirección estratégica ha dedicado una mayor extensión y esfuerzo al estudio de la formulación o diseño de las estrategias más apropiadas para la organización que al análisis de los problemas relacionados con su implementación. Este mayor énfasis en la formulación ha podido conducir hacia una escasa atención a los problemas de su implementación y, como consecuencia de ello, unos pobres resultados con relación a los objetivos estratégicos.

No obstante, esta concepción ha ido cambiando en los últimos años, durante los cuales ha proliferado una literatura enfocada en el proceso de realización de la estrategia. Para implantar la estrategia es necesaria una estructura que la sustente, ya que se requiere un conjunto de condiciones y decisiones para hacerla realidad. La implementación de la estrategia, por tanto, resulta un proceso complejo por la cantidad de factores que interactúan. El desafío consiste en garantizar un sistema organizacional coherente con la estrategia; cuanto mayor sea la correspondencia, entre los diferentes elementos del sistema con la estrategia, y entre el sistema organizacional

² Walter Kiechel, “Corporate Strategists under Fire”, revista Fortune 27 diciembre 1982, pp. 38.

en su conjunto con la misma, o sea, el sistema de gestión estratégica, mayores serán los resultados estratégicos.

Para el caso de las empresas estatales cubanas, hay que infundirle primero, el valor de diseñarlas, y después como un paso dentro del propio diseño, la implementación de la estrategia. Ya que guiados por lo que ha sucedido en la práctica internacional, no solo es necesario tener trazada la estrategia financiera, sino lo es también, analizar las condiciones que las sustentan o permiten llevarlas a la práctica.

Finalmente sería bueno retomar el hecho de que los académicos no somos nada de forma individual, es necesario crear y mantener el vínculo entre las universidades-las empresas y el gobierno. Las universidades y los centros de investigación deben jugar un papel primordial tanto en este tema, como en todos aquellos que generen conocimiento. La idea es continuar llevando a Cuba hacia un desarrollo social sostenible basado en el conocimiento, para lo cual se cuenta con un sector productor de conocimientos, dígase la educación superior.

A la universidad se le reconoce el nivel destacado que tiene dentro de la producción de conocimiento socialmente más distribuido³. Se enfatiza que, frente a otras instituciones, la universidad es un actor insustituible para alcanzar ventajas en la «configuración de diseños robustos», tema de prioridad en la actividad innovativa actual. La universidad es clave porque dada la fortaleza de su capital intelectual reúne las mejores condiciones para trabajar en la frontera del conocimiento, precisamente anticipando los diseños. No es una acción que pueda asumir de forma aislada, pero para la que se considera el actor investigativo/innovativo más importante.

En el tabloide Universidad para todos, específicamente en el curso Conocimiento e innovación para el desarrollo se expone sobre el modelo “Triple Hélice” que precisamente relaciona los tres actores determinantes: universidad-industria –gobierno. Este modelo tuvo como antecedentes al «Triángulo de Sábato⁴» mediante el cual su autor declaró infructuoso cualquier esfuerzo nacional en ciencia y tecnología que no

³ Gibbons , 2002

⁴ Sábato y Botana,1970

estuviera basado en sólidos vínculos de los tres vértices del triángulo, ocupados por el estado, las empresas y las instituciones de investigación.

Más adelante en el año 2000, Etzkowitz y Leydesdorff, complementan ambos modelos e identifican cuatro procesos inmersos en el movimiento en espiral de las tres hélices.

Estos son:

- 1) Las transformaciones en cada hélice (universidad, industria y gobierno en sí mismos)
- 2) Las transformaciones que ocurren por la influencia de una hélice sobre otra (por ejemplo incidencias de la industria en la universidad y viceversa)
- 3) El surgimiento de una capa o cubierta (overlay) como tipo sui generis de institución de carácter reticular donde se expresan las interrelaciones (transiciones) y transmutaciones en la triada (ejemplo, la universidad realizando actividad empresarial).
- 4) Las transformaciones en cada institución por los efectos sobre estas del movimiento en red caracterizado con la tercera hélice.

No obstante, el fin de la universidad no puede ir nunca encaminado a mercantilizar y/o capitalizar el conocimiento, y eso en Cuba, gracias al sistema imperante no ha sucedido. Las universidades cubanas participan en la producción de resultados de significación económica y social, sin que por ello hayan asumido un perfil mercantil en su comportamiento institucional.

Es fundamental para la academia, como parte de los países en desarrollo crear capacidades de producción, difusión, aplicación de conocimientos y conectar esas capacidades con efectivas estrategias de desarrollo económico, social, cultural, político, educacional. Bajo esta idea de pensamiento, el diseño de estrategias financieras sería un granito de arena en la creación de esas capacidades.

Bibliografía

- ☛ Arias, V. H. L. (2004). "El nuevo modelo gerencial."

- ☛ CETED, C. d. a. d. Estrategia organizacional., Universidad de la Habana.
- ☛ Chamizo, R. C. M.-F. G. and R. R. A.-R. Z. Loureda "Ciencia, Tecnología y Capital, una ojeada al desarrollo de las fuerzas productivas en el capitalismo contemporánea."
- ☛ Curiel, D. F. F. and D. J. N. Jover CTS en contexto: la construcción social de una tradición académica, Universidad de la Habana.
- ☛ Espinosa., D. M. R. (2008.). "Las estrategias financieras de la empresa."
- ☛ Ferreiro, M. G. L. (2010). "Diseño de estrategias financieras en las empresas estatales cubanas. ." CONFIN, Universidad de la Habana.
- ☛ Hernández, L. A. V. (2005). Planeación estratégica con un enfoque sistémico. México.
- ☛ Jover, D. J. N. "La función social del conocimiento."
- ☛ Jover, D. J. N. (2010). Tecnología e innovación: explorando enfoques para construir políticas, Conferencia en la X Semana Tecnológica del MIC. 16 de noviembre de 2010-11-02.
- ☛ Marrero, I. A. and J. N. Jover "Educación superior, innovación, desarrollo en Cuba: explorando experiencias."
- ☛ Rodríguez, L. P. V. y. V. N. Q. "Introducción a la innovación. El Sistema Cubano de Ciencia e Innovación Tecnológica."
- ☛ Rosa Elena Simeón Negrín, M. d. C., Tecnología y Medio Ambiente de la República de Cuba (1997). La ciencia y la tecnología en Cuba. Conferencia inaugural del VII Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica, ALTEC'97.
- ☛ Sánchez, J. N. J. y. F. C. "Producción social de conocimientos y papel de la educación superior en los sistemas de innovación."