



ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE LA EMPRESA *ISHOES INC.*

Tesis de Calidad
Categoría Posgrado
Premio Universitario 2008

Por C.P. Ana Luz Zorrilla del Castillo, M.A.

RESUMEN

El ambiente globalizado en el que se encuentran las empresas de la industria manufacturera del calzado deportivo, propicia el desarrollo de proyectos y programas de capacitación académicos para administradores de alta gerencia. Dicho ambiente los prepara para hacer frente a las características de una competencia global simula apta para la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la formación de maestros en Administración, siendo el mejor ejercicio disponible para evaluar dichas capacidades al dársele atención a un caso que simula la actividad empresarial como se presenta en el *Business Strategy Game* y que permite observar los resultados que se obtendrían si se dieran dichas condiciones en la realidad.

Partiendo de una perspectiva del ambiente externo en el que se encuentra inmersa la unidad de análisis, se realizó una evaluación de la estrategia de negocio para determinar su posición competitiva, lo anterior para identificar la estrategia financiera que es utilizada y especificar su contribución a la estrategia de negocio como se muestra en el diagrama.

LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

La Administración de Empresas es una materia que surge en el siglo XX, por lo que se considera relativamente nueva, pero con el paso del tiempo se ha visto que aplicando poco a poco sus técnicas, teorías, métodos y procedimientos, la administración ha logrado llegar al interés de los estudiosos, formando ahora parte de una estructura, que se divide en administración de la calidad, administración de la tesorería o administración de los inventarios. La administración financiera es una técnica muy importante para las empresas porque permite incrementar la productividad financiera, ya que a través de ella se pueden maximizar las utilidades y minimizar los riesgos. La administración de las estrategias financieras es el paso más importante que debe dar el administrador, ya que tratará de mantener un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de las inversiones, a través de la maximización del precio de mercado de las acciones. Para autores como *Thompson* y *Strikland* (2004) la ejecución competente de una estrategia bien concebida no sólo es la receta más confiable para

el éxito organizacional, sino que también es la mejor prueba de la excelencia administrativa. Se observa que en las empresas puede existir la falta de recursos, consecuencia de una deficiente administración estratégica financiera, que impacta directamente en las variables de evaluación de las finanzas que son: liquidez, rentabilidad y estructura financiera. Por todo lo anterior, se hace evidente la necesidad de realizar un análisis detallado para la identificación de la estrategia de administración financiera de una empresa transnacional productora, distribuidora y comercializadora de zapatos deportivos en los mercados de América Latina, Norteamérica, Asia-Pacífico, Europa - África para identificar los factores claves de éxito de la misma, para generar una mejora en sus procesos administrativos.

Este estudio tiene el objetivo de identificar cómo apoya la estrategia financiera al cumplimiento de la estrategia de negocios de la unidad de análisis, tomando en consideración el modelo de administración estratégico propuesto por Fred David (2006).

La unidad analizada es una empresa

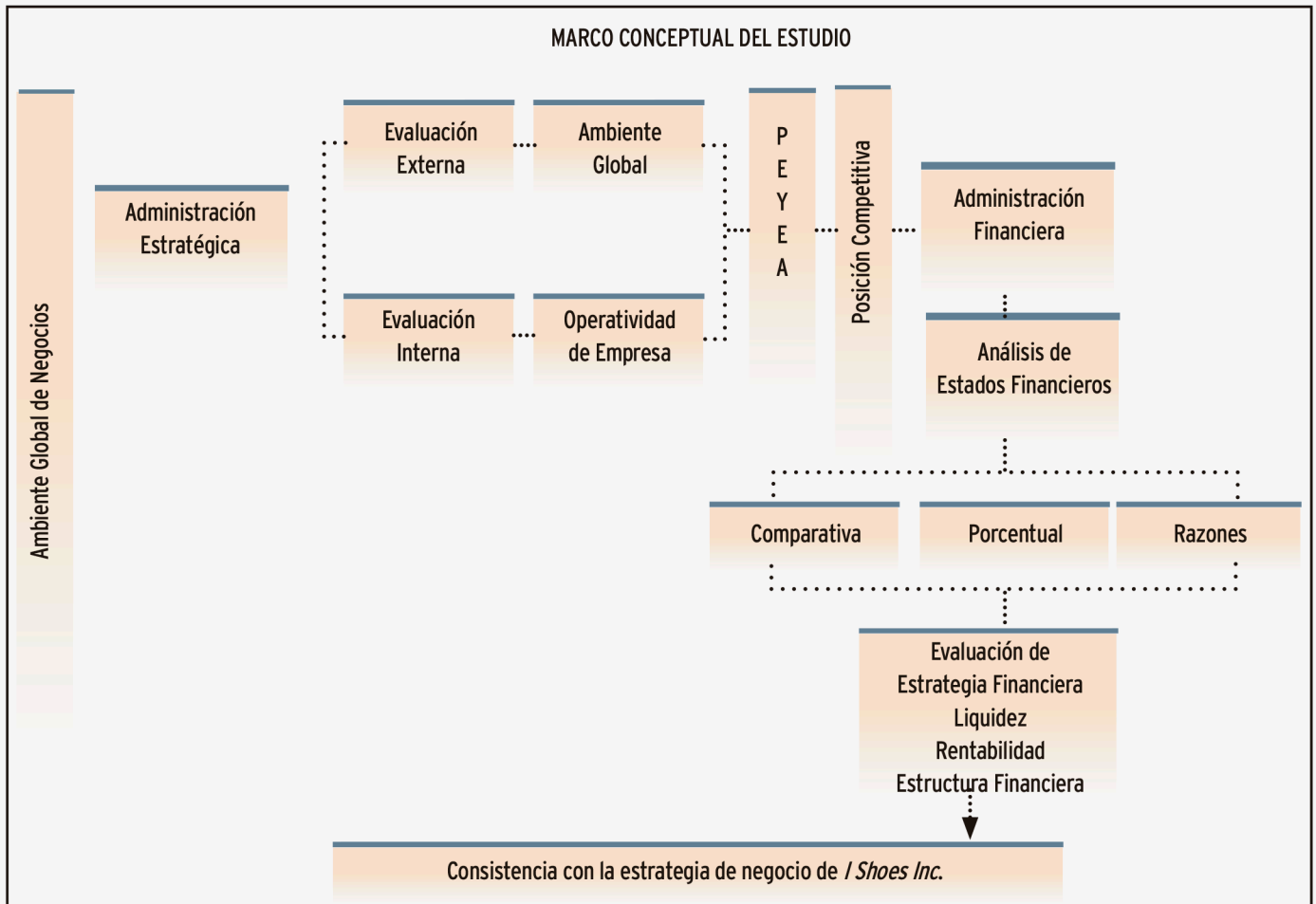


Diagrama. Marco conceptual del estudio de caso.

Fuente: elaboración propia.

productora de calzado, que tiene las características de NIKE INC. y que opera en cuatro mercados que le dan una participación global en la industria en la que se encuentra inmersa; dichos mercados son: Norteamérica, Europa-África, Asia-Pacífico y América Latina. Resulta relevante mencionar que la empresa basa su operación en el simulador de negocios que se maneja a nivel internacional (*Thompson & Strickland*), tomando decisiones estratégicas que repercuten en un mercado mundial. Con estos datos se seleccionaron las funciones de estrategia de negocio y la administración estratégica financiera para hacer el análisis de profundidad de los datos correspondientes a la planeación, ejecución y evaluación de un modelo de administración estratégica

para la resolución de nuestra pregunta de investigación.

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS DE I SHOES INC.

La creación de valor de las empresas se fundamenta cada vez más en la dirección estratégica, con base en el conocimiento desplegado por los activos intangibles de las compañías como las relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados. Para que una empresa sea exitosa, la estrategia debe ser parte fundamental del trabajo diario de todos los elementos de la organización. Cuando se basaba exclusivamente en el uso de

los indicadores financieros como sistema de gestión, éste llevaba a las empresas a cometer muchos errores. Los indicadores financieros son datos históricos, que informan sobre las consecuencias de las acciones pasadas, pero nada más. El confiar exclusivamente en los indicadores financieros puede dar lugar a comportamientos de muy corto plazo, sacrificando la creación de valor a largo plazo.

El análisis de la administración estratégica financiera del presente estudio de caso realizado requirió una evaluación previa a la estrategia de negocio correspondiente a la unidad de análisis. Esta evaluación se realizó a través de un análisis externo donde se consideraron los factores ambientales a los que se

encuentra sujeta la empresa, así como un análisis interno para determinar los factores operativos que debilitan o fortalecen la actividad diaria de la misma. Una vez evaluada la empresa desde estas dos perspectivas, se procedió a la construcción de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción de Fred David (2006) que arrojó como resultado la identificación de la estrategia de negocio de la unidad participante en este estudio catalogada como intensiva, de donde fue posible partir para responder a la pregunta de investigación planteada sobre la manera en que la administración estratégica financiera apoya a la estrategia de negocios de la empresa estudiada. Posteriormente se realizó el estudio de la estrategia financiera a través de los métodos de análisis de estados financieros que se aplicaron con el objetivo de evaluar la estrategia financiera en términos de liquidez, rentabilidad y de estructura financiera. La evaluación de la estrategia financiera a través del análisis comparativo horizontal se realizó a partir del comportamiento de los ingresos en relación con los egresos, manifestando durante los primeros períodos, bajos excedentes de efectivo, lo que manifiesta una intensiva aplicación de los recursos generados por la empresa al fortalecimiento de la producción.

La aplicación de las razones financieras como herramienta de análisis permitió evaluar la liquidez de la empresa *I Shoes Inc.* que arrojó en todos sus períodos, índices superiores a los óptimos determinados por los autores consultados durante la realización de esta investigación, con lo que se concluye que su condición en este aspecto es favorable

para el desarrollo de sus actividades diarias, lo que le permite responder a las obligaciones a corto plazo de la empresa.

De la misma manera se aplicaron razones enfocadas a la medición de la rentabilidad, aspecto fundamental de una administración estratégica financiera que proyecta la capacidad de crecimiento de una empresa, tomando en consideración indicadores como el margen, el rendimiento sobre los activos, utilidad por acción y tasa de rendimiento de los accionistas, se confirma de manera clara, la alta capacidad de la empresa para generar utilidades a sus accionistas, cumpliendo con los objetivos trazados en la estrategia de negocios, apoyada firmemente por la administración estratégica financiera.

CONCLUSIONES

Se concluye en el estudio del caso presentado que la administración estratégica financiera de la unidad de análisis apoya de manera directa a la estrategia de negocio bajo las siguientes tres características de la estrategia financiera identificada, analizada y evaluada:

- 1.- La administración estratégica financiera es oportuna, debido a que responde a las necesidades de financiamiento de la estrategia de negocio de la empresa, permitiendo así, actuar en los períodos en los que se mostró una deficiencia financiera y logrando fortalecer la liquidez de la empresa a lo largo del período analizado.
- 2.- La administración estratégica financiera contribuye a la generación de riqueza, cumpliendo con el objetivo principal de una empresa con actividad lucrativa como la unidad de análisis, generando solidez financiera y confianza de los inversionistas al cumplir y superar

las expectativas de utilidades a percibir en cada uno de los períodos analizados.

3.- La administración estratégica financiera contribuye al cumplimiento efectivo de los objetivos de la empresa al alcanzar un primer lugar a nivel mundial en la industria del calzado deportivo. En este análisis del caso es claro que la evaluación de la administración estratégica financiera es útil y pertinente para el diseño, ejecución, implementación y evaluación de un modelo de administración estratégica que contribuya al logro de los objetivos que se plantea la empresa estudiada y las demás empresas inmersas en el mercado global. ||

BIBLIOGRAFÍA

- DAVID Fred (2006), *Conceptos de Administración Estratégica*, 9 ed., México, Ed. Pearson Prentice Hall.
- HILL Charles, JONES Gareth (2001), *Administración Estratégica*, 3 ed., Colombia, Mc. Graw Hill.
- MÜNCH Galindo Lourdes (2003), *Métodos y Técnicas de Investigación*, 2 ed., México, Editorial Trillas.
- RYAN Bob, SCAMPENS Robert, THEOBALD Michel (2004), *Metodología de la investigación en Finanzas y Contabilidad*, España, DEUSTO.
- THOMPSON Artur, STRICKLAND A.J. (2005), *Administración Estratégica*, 13^a ed., México, Mc. Graw Hill.
- WILD Jhon, SUBRAMANYAN K.R., HALSEY Robert (2007), *Análisis de Estados Financieros*, 9 ed. México, Mc. Graw Hill. <http://remoto.dgb.uanl.mx:2088/ip/inicio>