



SOCIEDAD ARGENTINA DOCENTES EN ADMINISTRACION FINANCIERA

LA ESTRATEGIA Y LAS ESTRUCTURAS DE FINANCIAMIENTO

Ernesto H. Costa

CUADERNOS DE FINANZAS **41**

DOCUMENTOS DE TRABAJO DE SADAF

*El formato del texto es diferente a la publicación original
Marzo 1998*

LA ESTRATEGIA Y LAS ESTRUCTURAS DE FINANCIAMIENTO

Ernesto H. Costa

Universidad Nacional de Mar del Plata

1. EL CAMBIO

«La característica esencial del cambio es su movilidad actual. El cambio cambia de manera sorpresiva y no prevista y es entonces difícil predecir su magnitud, su dirección, el momento de su irrupción y el agente que lo provoca». «Ante el cambio sólo cabe el ataque o la defensa para lograr la adaptación necesaria a fin de lograr la supervivencia. En el estado de equilibrio la tarea es el agrupamiento, la reorganización y el aprestamiento para un nuevo cambio. La mayoría de los cambios son irreversibles, por lo cual, la empresa previa al cambio no volverá a ser jamás la que era luego de superar el desafío.»(Costa y otros, 1996)

El cambio, sea previsto o sorpresivo, tendencial o de ruptura, genera siempre desequilibrios en el acople empresa-entorno. Es tarea de la alta gerencia el restablecimiento de los sucesivos desequilibrios perdidos, y el desafío actual consiste en que los cambios presentes y futuros son y serán aleatorios, profundos y discontinuos, con lo cual los tiempos para restablecer equilibrios son mayores y los espacios intermedios de estabilidad, menores.

Lo que ha cambiado es el ritmo del cambio, la profundidad del cambio, la aleatoriedad del cambio. Hoy en día las tormentas se forman de la nada, la tecnología convierte en obsoletos productos recientemente pujantes, los cambios en los patrones de conducta hacen que el consumidor exija diversidad y variedad de productos o velocidad y comodidad en los servicios y calidad y precio aceptable en todos los casos y por otra parte, la globalización del mundo hace que acciones lejanas repercutan insospechadamente en la realidad de la empresa.

2. ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO

La noción de Planeamiento surgió como herramienta de dirección en la década de los '60, y su propósito fue lograr una visión a largo plazo, en la cual encajara el esquema presupuestario desarrollado anteriormente. Se trataba de predecir el largo plazo, a fin de que las acciones de corto plazo confluyeran en el logro de una aspiración que se situaba más allá del año. El planeamiento implica necesariamente una serie de pasos que son:

- Comprender la situación actual de la empresa y sus mercados
- Analizar el accionar de los competidores
- Determinar el tiempo máximo en que las variables permanecen bajo control de la empresa
- Diseñar el escenario futuro
- Insertar a la empresa del modo más favorable en ese entorno futuro
- Establecer y enumerar los objetivos a alcanzar en el largo plazo
- Crear el apropiado sendero retrospectivo (desde el futuro al presente), situando en dicho avance hacia el objetivo los logros parciales a lograr y las inversiones a realizar

- Establecer metas para dichos logros parciales, asignando tiempos, procedimientos y recursos
- Elaborar la correspondiente presupuestación para el cumplimiento de la meta anual

Esta noción de planeamiento implicaba la existencia de un entorno estable al cual apuntaban los esfuerzos. Con el correr del tiempo, se advirtió que la aceleración en el ritmo de cambio generado por el avance tecnológico, hacía inviable pensar en tales términos, porque las variables que conforman el futuro dejaron de comportarse de modo lineal, y comenzaron a ejercer influencias recíprocas entre ellas.

Y surgió entonces la noción de trayectoria. Una trayectoria generada por distintos ritmos y vinculaciones entre variables, que anula la certeza respecto al futuro. Y se comenzó a hablar de escenarios probabilísticos, surgiendo así la idea del Planeamiento Estratégico, para el cual el objetivo ya no es más un blanco fijo, sino un objetivo en movimiento. Y es sabido que para acertar a un blanco en movimiento hay que disparar al vacío, y que el éxito depende de la puntería, y de que la trayectoria real del blanco se comporte de acuerdo a lo previsto. La técnica de escenarios, y el planeamiento flexible se inscriben así en la idea de Planeamiento Estratégico, a partir de las necesidades de predicción, coordinación de esfuerzos y adaptación.

Pero el mundo siguió avanzando y el cambio asumió nuevas características que poco a poco convirtieron a los entornos en turbulentos y aún caóticos. Del cambio previsible, lento y anunciado y también esperado, se pasó a una nueva tipología de cambio que genera quiebres en la continuidad y una cierta sorpresa. La continuidad es ahora remplazada por la ruptura.

Ante esta nueva realidad, el planeamiento y aun el planeamiento estratégico han perdido vigencia, porque su exceso de estructuración impiden el rápido acople de la empresa con el entorno, para lo cual hay que contar por sobre todo con flexibilidad mental, de recursos y de objetivos.

Ello ha dejado paso a la idea de Estrategia como herramienta para la acción ante el cambio actual. Estrategia que se basa en una visión sistémica de la realidad, en la prospectiva como hábito, y en la anticipación como actitud y aptitud con una serie de finalidades entendidas como:

- ✓ la búsqueda de equilibrios internos y externos a fin de reducir el nivel de riesgo, y
- ✓ el logro del desarrollo sostenido.

Finalidades que requieren de una concepción sistémica de la realidad, vale decir, una línea de pensamiento que anteponga la síntesis al análisis, el para qué al cómo, el ambiente al sistema, y la estrategia al planeamiento, apoyándonos en la siguiente frase de Mintzberg que manifiesta que «la planeación estratégica es de naturaleza analítica, basada en la descomposición; en tanto que la creación de estrategias es un proceso de síntesis.»

3. ESTRATEGIA Y PODER

Mucho se ha escrito sobre Estrategia y a pesar de ello, todavía existe confusión en cuanto a su significado. El enfoque tradicional de la estrategia es aquel que la concibe como un plan que hay que formular y posteriormente implantar. Es decir, un conjunto de pautas de acción predeterminadas, un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.

Y entonces se habla de estrategia de mercados, estrategia de producto, estrategias de financiamiento, etc., como si fueran recetas aplicables a ciertas circunstancias. Esto lleva a una profunda confusión entre las nociones de planeamiento y estrategia, dado que no queda claro si la estrategia queda subordinada al planeamiento o viceversa.

Es conveniente coincidir con Quinn, para quien la planeación no expresa la esencia de la conformación de la estrategia, aunque sí juega un papel importante en el desarrollo de nueva

información y en la validación de estrategias surgidas de modos distintos. La llamada planeación estratégica es un medio adecuado más que para concebir estrategias, para definir un programa detallado de sus implicaciones y una clara asignación de los recursos involucrados, es decir, hacer operativa la visión estratégica. Por lo tanto, la estrategia no es consecuencia de la planeación, sino que es su punto de partida, y ésta es su conceptualización moderna.

«Entendemos la estrategia como un marco mental apto para tomar decisiones válidas en entornos turbulentos y caóticos. El marco mental estratégico está conformado por: Un conjunto de factores internos que, interactuando en la definición de modelos mentales, creen una forma de pensamiento sistémico, que requiere de un adecuado conocimiento del entorno y de los profundos cambios que se operan en tendencias entrópicas del sistema para posicionarse favorablemente dentro del sistema contenedor en un tiempo futuro.» (Costa y Foutel, 1995a)

La anterior definición tal vez sea acusada del pecado de enumeración. Debido a ello, puede resultar conveniente incluir en la misma la noción de objetivo, para lo cual es posible reformularla en los siguientes términos:

«La estrategia es una concepción mental a partir de la cual se pretende lograr poder y una vez obtenido, ejercerlo. El reparto del poder entre la empresa y su medio dará lugar a una negociación continua y la fundamental será aquella en que se negocia la existencia misma de la empresa.» (Costa y otros, 1996)

Dado que el poder se entiende como percepción de una cierta posesión, su primera consigna ha de ser la creación de valor en lo poseído. Una empresa crea valor en sus productos como satisfactores de una necesidad o de varias necesidades de mercado, y es a partir de ello, que logra poder sobre los consumidores. Una empresa crea valor en un puesto de Jefe de Personal o de Producción a partir de un salario importante, premios, autoridad, estima y status, y a partir de ello logra poder sobre el subordinado ocupante del puesto.

Como no conviene hablar de poder, el nombre usado es lealtad. Lealtad del consumidor, lealtad o fidelidad o compromiso del empleado, son las denominaciones que se utilizan para explicar las relaciones de poder existentes entre quien posee la posición o la cosa, y quien la requiere como un valor de alta calificación.

El sinónimo habitual de poder es, en los momentos actuales: Valor. Si bien el valor es entendido desde un enfoque de calidad total como la valoración hecha por quien demanda, su contracara es el valor incorporado por quien ofrece a fin de obtener, mantener y ampliar poder.

En la relación empresa–consumidor, el valor lo atribuye el consumidor, pero el mismo es incorporado por la empresa en el producto o elípticamente en la mente del consumidor mediante esfuerzo publicitario. En la relación empresa–accionista, la valoración surge del accionista, pero la empresa incorpora en el título aquellos satisfactores que considera relevantes para el accionista.

Se trata en todo momento de crear valor para alguien que debe percibirlo como tal, y bregar del mismo una fuerte adición a esa gama de valores ofrecidos. Esto es lo que en términos de marketing se define como lealtad y en ella se basa el poder.

La estrategia es una concepción mental a partir de la cual se pretende lograr poder y una vez obtenido ejercerlo. La prospección forma parte del encuadre a partir del cual se diagrama la visión o escenario futuro de fuerzas relativas en las que habrá de desarrollarse el conflicto. Escenario en el que habrá que competir, negociar o pelear para crear valor propio y disminuir valor ajeno a fin de obtener poder. Este es nuestro concepto de estrategia.

Dicha concepción mental es el quehacer permanente del vértice de la pirámide decisional, y según sea el planteo gerencial interno, también de los niveles intermedios. Ello apunta a analizar puntos fuertes y débiles de oponentes reales o adversarios latentes; amenazas y oportunidades a fin de dirigir el cambio, organizarlo, manipularlo o adaptarse a él, con la finalidad de lograr en el futuro una posición de poder superior a la actual, y relativamente superior a los restantes participantes del conflicto.

Dado que el poder se halla disperso, la búsqueda no tiene un destinatario fijo, sino que es una plataforma de sustentación que debe ser ensanchada a expensas de competidores, proveedores, clientes, prestamistas, accionistas, el estado, o los grupos de interés y de presión existentes en toda sociedad moderna.

La búsqueda de poder no se planifica, porque las oportunidades de lograrlo surgen del juego simultáneo de los participantes. Así como un gol en un partido de fútbol no se puede esquematar previamente en un pizarrón <Salvo que se trate de un tiro libre>, tampoco el conseguir poder se puede planificar. El poder es relatividad y cambio y los planes estructurados carecen de sentido. Por ello la noción de planeamiento rígido e inflexible fue dejado de lado en las organizaciones.

El poder no se consigue porque sí, por gusto o deporte, sino para su uso en la resolución de conflictos. El éxito en el combate, la competencia o la negociación requieren de poder suficiente, ya sea poder de ataque o defensa, poder de amenaza o poder para imponer reglas favorables, y al mismo tiempo, originará poder que debe, nuevamente ser usado. «En el dominio de las relaciones, el poder no es una expectativa sino un modo de acción, y como tal se ejerce en la cotidianeidad de las prácticas en el trabajo.» (Etkin y Schvarstein, 1992)

«La Estrategia es al poder lo que el objetivo al Planeamiento. Con la distinción de que entre planeamiento y objetivo se establece una relación lineal, en tanto que entre estrategia y poder la vinculación es de tipo circular.» (Costa y otros, 1996) Ello es así por lo disperso de su ubicación, y por las oportunidades que genera su obtención.

Pero tampoco se los debe confundir. El poder es un objetivo superior, de orden político si se quiere, que se usa para retroalimentar esa misma necesidad de poder en tanto que, los objetivos organizacionales se apoyan siempre en el poder conseguido o esperado.

La estrategia se diseñará entonces, analizando la conveniencia de negociar, competir o luchar según sea la prospectiva y el poder relativo. Y elegida la vía estratégica de acción, se definirá la factibilidad de atacar en tal o cual mercado o a tal o cual participante o sector, y de defenderse en otros. De entrar y salir rápidamente, de flanquear a un oponente, de abandonar un producto, una política o una preferencia. etc.

«El reparto del poder entre la empresa y su medio dará lugar a una negociación continua y la fundamental será aquella en que se negocia la existencia misma de la empresa.» (Costa y otros, 1996)

4. ESTRATEGIA Y CONFLICTO

«La estrategia consiste en lograr libertad de maniobra, quitándose al adversario» (Foch, 1966) y esta propuesta no es ni más ni menos que quitarle libertad de maniobra al adversario, no es otra cosa que el logro de poder relativo en una situación de conflicto. Esta circunstancia, como así también sus efectos o la amenaza de estos, produce tanto en el individuo que decide como en las organizaciones profundas situaciones de conflicto, concepto éste que ha sido analizado hace ya mucho tiempo por diversos autores. Así March y Simon (1969) definen al conflicto en tres aspectos básicos: el individual, el de organización y el conflicto entre organizaciones, puntualizando dichos autores las siguientes causas:

1. Alto riesgo o incertidumbre en el entorno
2. Elección entre cursos de acción riesgosos y resultados pobres
3. Imposibilidad de evaluar los cursos de acción

Esta visión de conflicto también se encuadra en un entorno anterior al actual, con un cambio mucho mas lento, pronosticable y predecible y con mayores tiempos de equilibrio entre cambio y cambio, lo cual permitía tener objetivos, crear planes e intentar cumplirlos. En la actualidad el conflicto fluctúa entre la angustia de la elección, y la culpa de equivocarse; en la

imposibilidad de aferrarse a una norma o a un planeamiento, porque lo que continuamente cambia es el parámetro, y por otra parte en la existencia de una profunda convicción de cada vez se obtiene un porcentaje menor de lo pretendido.

La discontinuidad del cambio produce en quien decide la carga emotiva de sentirse apotador de un juego no acotado en cuanto a probabilidades en contra y con reglas de juego cambiantes. El actual conflicto decisional surge por el gradual remplazo de la racionalidad por la intuición a partir de la transformación del escenario de actuación que actualmente muestra una realidad múltiple de difícil estimación.

Todo conflicto es una pugna de intereses contrapuestos. Nace al advertir un desequilibrio entre lo deseado por una persona respecto a su grupo de pertenencia, del grupo respecto a la organización, o de la organización respecto al ambiente, siempre en términos de futuro deseado. Los entornos actuales, imprevisibles y en ciertos casos caóticos, amplifican la incertidumbre y esta a su vez amplifica el conflicto, porque en la pugna de intereses contrapuestos entra a jugar no solo las aspiraciones de los participantes, sino su supervivencia. Seguir andando o quedar a un lado del camino sin posibilidades de revancha parece ser la consigna del accionar actual del mundo.

«El conflicto surge según Rogers por la pérdida de congruencia entre la noción del yo y el organismo y para la analogía que estamos elaborando; por la incongruencia entre la visión del empresario respecto al cambio en el entorno y sus propósitos derivados de lograr posiciones más poderosas y favorables en él, respecto del sistema estructural que él ha creado o contribuido a crear, el cual comienza a distorsionar la visión interior, frenar los cambios interiores y relativizar los propósitos.» (Costa y Foutel, 1995b)

El conflicto se resuelve mediante tres mecanismos que son: La lucha o combate, la competencia o la negociación, según sea el grado de enfrentamiento de los intereses, la actitud rígida o no de los oponentes, la importancia asignada al conflicto, medida en términos de propósitos o de miedo al fracaso, y el costo medido en términos de tiempos, recursos a asignar o posición futura a lograr o resignar.

Pero es indudable que, para cualquiera de los tres mecanismos de resolución, el conflicto se resolverá de manera favorable para quien posea un mayor poder relativo, porque impondrá sus condiciones o hará sentir el peso de su poder como amenaza de modo explícito o implícito.

Los objetivos de cualquier organización constituyen derivaciones de la estrategia, a partir de la valoración de poder poseído, y es útil acotar que quien posee poder cuenta con mayor número de cursos de acción posible que quien no lo posee, y al mismo tiempo, está en condiciones de arquitectar su propio futuro. Quien no posee poder debe resignarse a la flexibilidad mental y de recursos para acomodarse rápidamente a un nuevo orden de cosas, porque es la parte débil en el conflicto, porque no posee poder

5. CONFLICTO Y FINANZAS

Definida la estrategia como marco mental y no como modelo para la acción, como pensamiento antes que como esquema ejecutable, cuyo objetivo es la obtención de poder relativo en un cierto ambiente a los efectos de resolver favorablemente los conflictos que se generen, puede resultar interesante analizar la presente temática en el ámbito de las finanzas de empresas.

Para ello, en primer lugar habrá que considerar cuáles son las principales causas de conflictos en la empresa, y a tales efectos es posible clasificarlos en internos y externos. Los conflictos internos son los que tienen que ver con disputas respecto a la asignación de recursos entre distintas áreas cuando existe restricción de fondos o el costo de financiamiento es elevado, o el riesgo de una cierta inversión se manifiesta como creciente. Los conflictos externos

tiene su origen en la pugna originada en el destino a dar a las utilidades obtenidas entre la empresa y sus accionistas.

En ambos casos el poder se hace presente resolviendo las diferencias existentes, a favor de quien lo ostenta. Si el poder se concentra en el área de finanzas, marketing dispondrá de menos fondos para financiar sus ventas, y producción deberá operar con stocks reducidos de insumos. Este tipo de conflictos se soluciona habitualmente en la empresa mediante un arbitraje superior que tenga en cuenta la estrategia global de los negocios, y los planes en curso. No obstante, también el árbitro tendrá en cuenta el poder relativo de los participantes.

En el conflicto empresa–accionista, sucede otro tanto. Si los accionistas son personas individuales y el capital se encuentra atomizado, o si la empresa muestra en sus balances una utilidad por encima de lo normal, el poder reside en la empresa, y su gerente financiero podrá establecer a su antojo, pero siempre de ciertos límites, la política de dividendos que más le convenga. En este caso al accionista disconforme sólo le quedará como opción liquidar sus tenencias accionarias.

Pero si los accionistas son pocos, o se unen de por sí o aceptando la intermediación de fondos comunes de inversión, el poder puede pasar a otras manos o al menos balancearse. Los ejecutivos pueden llegar a perder sus puestos en la siguiente Asamblea, o las acciones pueden ser vendidas en paquetes, disminuyendo ostensiblemente el valor de la empresa.

Todo es una cuestión de poder, y el poder aplicado a los conflictos produce como resultado un mayor poder, cuando tales conflictos se resuelven favorablemente. La empresa enfrenta a sus accionistas con una cierta estrategia y un propósito definido: Mantener y aumentar el poder relativo en la relación existente.

6. ESTRUCTURA Y PLANEAMIENTO

La noción de estructura fue concomitante en el tiempo con el planeamiento. El planeamiento mismo es un pensamiento estructurado que marca un derrotero fijo en pos de un objetivo que debe ser alcanzado. El planeamiento fue el generador de estructuras organizacionales de todo tipo, e incluso estructuras óptimas, en todas las áreas de la empresa.

Una estructura es una combinación adecuada de insumos o procesos con la finalidad de lograr un fin y apuntan al crecimiento, ya que en momentos de crecimiento el apalancamiento operativo generado permite obtener mayores beneficios. Efectivamente, toda estructura genera costos fijos o reemplaza costos variables por costos fijos, los cuales ante un volumen creciente se derraman más favorablemente y permiten mayores ganancias al reducir costos.

Una estructura es un esqueleto que permite un funcionamiento mejor si se trabaja a niveles previstos, pero tiene el inconveniente de que resulta fuertemente antieconómica cuando no se alcanzan tales volúmenes, porque no es posible particionar las estructuras.

Además, presenta el perjuicio de la obsolescencia. Toda estructura debe ser pensada para un largo período de tiempo, debido a su alto costo de abandono y a su rigidez. Si la tecnología aparece como dinámica, si el cambio es imprevisto, la estructuración se constituye en una amenaza.

Las estructuras tuvieron su auge en la etapa del planeamiento, y en los momentos actuales están siguiendo su suerte. No porque no hayan sido útiles sino que se refieren a un tipo de entorno muy distinto al actual. Un entorno más estable y más predecible en el que la empresa tenía un mayor poder sobre su entorno.

7. ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA

Otro de los problemas que tiene la estructura, tal como se viene comentando, es su falta de flexibilidad, lo que impide la adaptación a amenazas ambientales súbitas, y el restablecimien-

to de equilibrios perdidos con el entorno, a partir de cambios producidos en él. Alguien dijo una vez que una empresa estructurada es un elefante a la carrera. Le cuesta ponerse en movimiento, no frena, no dobla adecuadamente en poco espacio, no se adapta a tiempo. Sin embargo, destruye todo a su paso.

Una estructura consiste en un sistema cerrado, que sólo interactúa con su entorno mediante relaciones preestablecidas, limitadas y lineales y únicamente resulta válida cuando de ese entorno no es posible esperar comportamientos sorprendidos o atípicos. Para entornos distintos las estructuras son de difícil aplicabilidad.

Y así como el planeamiento fue reemplazado por la estrategia como concepto de dirección, del mismo modo las viejas estructuras van siendo reemplazadas por otro tipo de modelos más flexibles, menos imponentes, más adaptables al cambio, más manejables.

8. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

En los puntos anteriores se puso de manifiesto la idea de que las estructuras no dependen de la empresa, sino del planeamiento y, en los momentos actuales, de la estrategia. Por lo tanto, puede ser visto como un error pensar que la empresa posee algún tipo de estructura. Las estructuras dependieron del planeamiento y hoy son consecuencia de la estrategia.

La disquisición teórica respecto a si la estructura genera a la estrategia o es al revés, carece de sentido y no vale la pena su profundización. Lo que sí resulta válido es entender que existe una fuerte vinculación entre ambas.

En épocas del planeamiento, el auge de las estructuras llevó a la administración financiera a pensar en una estructura de financiamiento para la empresa, y se abrió el debate respecto a la más conveniente a efectos de lograr los objetivos. Un debate que nunca fue finalizado por diversas circunstancias. Un debate que partió de una premisa falsa que fue la vinculación de la estructura con la empresa y no con el planeamiento.

Es por ello que resulta válida la siguiente cita: «La estructura de financiamiento, o proporción de deuda y capital en el financiamiento de la empresa, debe considerarse en el contexto financiero pertinente. El sistema financiero y los mercados accesibles para la empresa condicionan tanto la disponibilidad de medios de financiamiento como el costo del mismo. El costo está afectado por el nivel de la tasa de interés de la economía, así como por las posibilidades de diversificación de los inversores.» (Fornero y Gaspar, 1996)

A ello habría que agregar las relaciones de poder existentes en el conflicto de financiamiento, porque la tasa de interés es factible de una negociación favorable, y porque el valor de la empresa es influenciado mediante el manejo de la cuota de dividendos. El mayor problema reside en el grado de concentración de los otros participantes del conflicto, y en sus “posibilidades de diversificación”.

Y ello lleva a dudar, en épocas de estrategia, respecto a la existencia de una estructura de financiamiento que actúe como parámetro y guía de las decisiones de endeudamiento, y más aún, dudar también en cuanto a la rigidez y valor de la misma, porque la dinámica de los negocios así lo requieren.

Actualmente, la estructura de financiamiento debe servir al propósito de la estrategia, y ante dicho cambio, su rigidez debe ser reconsiderada, porque de lo que se trata es de obtener flexibilidad, ya que su conformación no es invariable, sino que sufrirá cambios de modo permanente a medida que se modifique el entorno con el cual hay que mantener el equilibrio. Actualmente, cualquier estructura empresarial no puede constituirse en un propósito.

Debido a ello, la composición del endeudamiento debe ser pensada no en términos de optimización, sino como una herramienta usable por la estrategia en su intención de mantener y acrecentar poder. La estructura es un recurso, y como tal, persigue el propósito de su utilización en los conflictos estratégicos. Cualquier estructura es válida en la medida que genere poder.

Poder ante el accionista y ante el aportante de capital ajeno, pero no sólo en el aspecto financiero. También poder ante el consumidor que adquiere nuestros productos, poder ante los competidores del mercado, y poder ante el resto de los contendientes del conflicto generalizado a que se enfrenta todos los días la empresa en un entorno globalizado y cambiante.

Ante el flujo y reflujo de coaliciones de todo tipo, concentraciones y alianzas, los reales detentadores del poder no resultan fáciles de identificar ni son permanentes, debido a lo cual no es posible oponerles estructuras inflexibles. En el aspecto financiero sucede otro tanto. No es lo mismo tener como oponente de un conflicto a una masa de accionistas atomizados que a un grupo reducido de intermediarios financieros tales como fondos de inversión, AFJP, etc. La conflictividad de los entornos globalizados requieren de respuestas rápidas y originales, para las cuales las estructuras no se encuentran preparadas, porque tuvieron como propósito la eficiencia, es decir, el mejoramiento de lo que se venía haciendo.

«En la concepción moderna de finanzas no pueden analizarse las decisiones de inversión o de financiamiento en forma aislada, sino como un conjunto único. Esto quiere decir que las variaciones en el endeudamiento surgen en función de cuestiones relacionadas con su gestión, o en función de políticas o estrategias. El mero ejercicio intelectual de sustituir capital propio por deuda sin otra dinámica empresarial, es un juego de suma cero que arroja poca luz sobre la política financiera de la empresa, reduciendo los problemas a un mecanismo estéril.» (Rostein, 1995)

9. CONCLUSIONES

- ◆ Siempre se pensó a la empresa como una serie de estructuras estáticas superpuestas, cada una de las cuales cumplía su función de manera autónoma, y a las cuales había que dedicarles tiempo para su mejoramiento, en base a un funcionamiento más eficiente.
- ◆ En realidad, este modo de pensar fue incorporado por el Planeamiento, el cual nació como una forma de generar planes de largo plazo en entornos estables y predictibles.
- ◆ Actualmente, dichos entornos apacibles se han convertido en una amenaza ambiental; el planeamiento se ha agotado como herramienta de acción y en su lugar aparece la noción de estrategia, pensada como estructura mental dinámica para hacer frente con rapidez y sin altos costos de abandono a las permanentes y originales incitaciones del entorno.
- ◆ Los propósitos de cualquier empresa pueden ser definidos en términos de supervivencia y desarrollo. La supervivencia tiene que ver con el restablecimiento de equilibrios perdidos, y el desarrollo con la obtención de espacios nuevos en donde ejercitar la influencia. Esto genera conflictos que deben ser resueltos mediante poder.
- ◆ En este trabajo se ha definido el objetivo de la estrategia como la búsqueda de poder en todos los ámbitos de actuación de la empresa. Poder para resolver favorablemente los conflictos; poder para manejar los acontecimientos en lugar de soportar sus consecuencias; poder para tener mayor libertad de decisión.
- ◆ La estrategia requiere de otro tipo de estructuras mucho más flexibles, más transitorias, menos ecuménicas, porque se basan en percepciones individuales de quien las usa en relación al entorno. Ante el cambio continuo nada es duradero, las estructuras tampoco lo son.

- ◆ La estructura de financiamiento corre la misma suerte que las demás. Si siempre se dudó de su existencia en términos de optimización, actualmente se comienza a dudar de su utilidad como concepto, porque exige una permanente revisión y porque quien toma las decisiones en la empresa habitualmente no la tiene en cuenta.
- ◆ La estructura de financiamiento es válida para un momento y una situación específica, y a partir de allí se modifica porque cada nuevo conflicto requiere recomponer fuerzas para enfrentarlo, y las estructuras vigentes generan condicionamientos que pueden llegar a anular las respuestas más lúcidas.
- ◆ Las estructuras deben adaptarse a los planes, y no los planes a las estructuras, y en tal sentido la estructura de financiamiento es susceptible de presupuestación y de correcciones sobre la marcha, atendiendo a una estrategia basada en planes mutables.

REFERENCIAS

- COSTA, E. y FOUTEL, M., Reflexiones acerca del pensamiento estratégico en entornos caóticos, *VIII Congreso Latinoamericano de Estrategia*, Sao Leopoldo (Brasil), 1995a
- COSTA, E. y FOUTEL, M., Estrategia y psicoterapia, *X Jornadas de Administración*, Mar del Plata, 1995b
- COSTA, E., FOUTEL, M. y RODRÍGUEZ, G., Estrategia y poder, en *IX Congreso Latinoamericano de Estrategia*, Mar del Plata, 1996
- ETKIN, J. y SCHVARSTEIN L., *Identidad de las organizaciones*, Paidós, Buenos Aires, 1992
- FOCH, Mariscal, *Estrategia*, Anagrama, Madrid, 1966
- FORNERO, R. y GASPARI O., Valor del financiamiento de la empresa, *XVI Jornadas de Administración Financiera*, Mar del Plata, 1996
- MARCH, J. y SIMON, H., *Organización*, Ariel, Barcelona, 1969
- ROTSTEIN, F., La teoría financiera y la generación de valor económico, *XV Jornadas Nacionales y I Iberoamericanas de Administración Financiera*, Vaquerías, Córdoba, 1995