

**Gestión del éxito organizacional a partir de la planificación financiera en empresas de servicios**

Management of organizational success from financial planning in service companies

Elmars Andris Pelekais  
Universidad Yacambú..Venezuela  
andrispelekais@hotmail.com

**RESUMEN**

El artículo se enfoca en analizar la gestión del éxito organizacional a partir de la planificación financiera en empresas de servicios. A estos fines fue realizada una investigación documental, examinando teóricos del área con el apoyo de buscadores, fuentes de información en revistas científicas, libros y memorias arbitradas, los cuales dieron como resultado un análisis de contenido realizado a las categorías centrales gestión del éxito organizacional y planificación financiera, reflejándolas en el contexto seleccionado. Los hallazgos generados mostraron una visión completa de la problemática abordada, al determinar que efectivamente la gestión del éxito en las empresas de servicios es apalancada por la planificación financiera, porque da soporte a cada uno de los procesos desarrollados. Como reflexión final se vislumbra que a propósito de garantizar el éxito en la gestión de cualquier empresa, es necesario planificar acciones que garanticen la administración de los recursos destinados a asegurar una gestión eficaz, así como una toma de decisiones en el momento oportuno, por ello, la efectiva funcionalidad de procesos administrativos debe estar soportada en la planificación financiera.

**Palabras clave:** Gestión, Éxito organizacional, Planificación financiera, Empresas, Servicios.

## ABSTRACT

The article focuses on analyzing the management of organizational success from financial planning in service companies. To this end, a documentary research was carried out, examining area theorists with the support of search engines, sources of information in scientific journals, books and refereed reports, which resulted in a content analysis carried out in the central categories of organizational success and management. Financial planning, reflecting them in the selected context. The findings generated showed a complete view of the problems addressed, determining that effectively managing success in service companies is leveraged by financial planning, because it supports each of the processes developed. As a final reflection it is clear that in order to guarantee the success in the management of any company, it is necessary to plan actions that guarantee the administration of the resources destined to ensure an effective management, as well as a decision making at the opportune moment, for that reason, the effective functionality of administrative processes must be supported in financial planning.

**Key words:** Management, Organizational success, Financial planning, Companies, Services

## INTRODUCCIÓN

Para abordar la gestión del éxito organizacional, es importante examinar los diferentes sustentos teóricos que lo soportan, más aun si está siendo relacionada con la planificación financiera, que da soporte al desarrollo y ejecución de las acciones a esgrimir en una organización. En este sentido revisando los argumentos mostrados por Villalba et al., (2013, pág.18), se evidencia que en un ambiente tan dinámico, turbulento y amenazante, como el que se vive en los negocios, es conveniente fomentar las innovaciones. Por ello, se puede comprobar en la práctica diaria, que hay empresas cultivadoras de la innovación porque esa condición apalanca su rentabilidad. Esta consideración sostenida con el transcurrir del tiempo a nivel organizacional, permite incrementar el tan ansiado éxito, lo cual indica ampliación de actividades, incursión en nuevos mercados e incluso incremento de sus ventas, adicional al posicionamiento en el segmento al cual atienden. Es decir, ese

crecimiento exponencial alcanzado por la incorporación de la innovación en sus procesos, asegura el éxito que como organización lleva implícito.

En cuanto a la planificación financiera, Varela (2001), asegura que es mostrada como un asunto fundamental intrínseco e incorporado a las perspectivas expuestas en la planificación estratégica de las empresas. Considerando la versatilidad y constantes cambios de los mercados actuales, por la inestabilidad económica, política y social, entre otros factores determinantes a la hora de planificar, convirtiéndose en una herramienta utilizada por las empresas para minimizar los riesgos a los cuales están expuestas, de esta manera pueden proyectar sus estrategias a través de los sistemas presupuestarios.

De igual forma, asegura el autor, la planificación financiera va a permitir visualizar desde otro punto de vista el resultado económico de las tácticas y operaciones planeadas al interior de la organización y sus respectivas áreas. Por lo cual, la primera labor de los directivos es propiciar la necesaria alineación, comunicándola a todos los integrantes de la organización, en forma correcta, es decir bajo una comunicación asertiva, esta información va a estar relacionada con la estrategia, operación y lógicamente con el fin de lograr que la cuantificación numérica propia de dicha planificación financiera, refleje justamente esa coherencia en la empresa.

Con respecto a lo planteado, el artículo se enfoca en analizar la gestión del éxito organizacional a partir de la planificación financiera en empresas de servicios.

## **FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

### **Gestión del éxito organizacional**

De acuerdo a Gamboa y Jiménez (2016), el éxito no puede ser fruto del azar, muy contrariamente, es la consecuencia de un marco sopesado, concienzudo y definido bajo propósitos claros, medibles y realizables propiciadores de una ejecución satisfactoria producto de acciones posteriores. En este sentido, consciente de esta premisa, Sánchez (2006), describe el éxito como el ajuste de los resultados obtenidos con los objetivos formulados, de manera estable, con la finalidad de obtener un valor agregado más alto del que logran en otras condiciones. Por lo tanto, según Rohman (2014), citado por Gamboa y Jiménez (2016), el cimiento principal para alcanzar el éxito en las organizaciones, está soportado por incorporar como parte de la función empresarial, una sólida cultura de

trabajo, garantizando así la provisión de recursos que pueden ser sumados a la inversión, por supuesto para lograrlo es necesario la interiorización de los valores colectivos, estimulando la satisfacción del recurso humano, así como promoviendo la creación de espacios de espiritualidad laboral. Además de crear condiciones soportadas en un salario emocional. Para lograrlo es necesario contratar personal habilidoso, eficiente, competente, capacitado, con altos estándares sociales. No obstante, también se requiere que la organización incentive una cultura orientada al logro de sus metas, así como la ejecución de las acciones conducentes a ese fin.

Complementan la idea Gamboa y Jiménez (2016), al agregar que la gestión del éxito organizacional va a depender de la participación del talento humano que conforma la organización, el servicio prestado al cliente, los procesos de fidelización de los clientes, así como la forma de valorar y reconocer la labor del personal, asimismo es posible que puedan presentarse algunas condiciones que frenen en determinado momento ese crecimiento, siendo la fórmula ideal para minimizar el apalancamiento en la filosofía del negocio, la manera en cómo se fortalece la cultura, sus valores y políticas, adicional a los programas de formación, actualización y capacitación del talento humano.

En la misma corriente, Kaufman (2004), fiel a sus postulados manifiesta que no existe un camino corto para alcanzar el éxito organizacional, la inmediatez no es parte de este proceso, este recorrido devela un desarrollo complejo y requiere el fiel cumplimiento de una serie de pasos esenciales para alcanzar la meta. Argumento sustentado por Alfonso (2009), quien manifiesta que para lograr lo expuesto, la gerencia estratégica debe trabajar intensamente en reformar los elementos no relacionados directamente con el éxito organizacional, para así desarrollar sistemas de información estratégicos, manejables, operativos que ayuden a los gerentes a nivel de dirección y gestión en la implementación de herramientas para adecuar cada uno de los elementos necesarios en este proceso, que sin lugar a duda, requiere soportarse.

Asimismo, en correspondencia con lo expuesto anteriormente, Gamboa (2016), asegura que el éxito organizacional puede conceptualizarse como el logro de las metas proyectadas por la empresa y como tal debe ser concebido en la comunidad interna del negocio, para que sus pretensiones sean alineadas con las de la organización, a los fines de alcanzar el éxito esperado como parte de su misión. En consecuencia, el éxito para el citado autor, constituye

un marco referencial que requiere saber hacer, prevenir, una filosofía de dirección, además de una pluralidad de factores imprescindibles para conducir a la empresa hacia un único foco que garantice la estabilidad y el desarrollo en pro de minimizar el factor crítico del éxito.

Para Morón Molina (2014), no es suficiente que en una organización empresarial se cumplan cabalmente los procesos de planificación, adaptación al entorno, buen funcionamiento de los recursos humanos, un modelo organizativo adecuado a las necesidades, toma de decisiones, tecnología e innovación o motivación, ya que todos estos elementos en actuación individual, no conseguirán los logros u objetivos generales. Lo importante es que para funcionar y moldear una buena organización existe la necesidad de actuar de manera coordinada y en la misma dirección, lo cual favorece de manera positiva el éxito de los resultados esperados y por lo tanto el éxito integral de la empresa, en el tiempo oportuno y bajo estándares diferenciadores de lo que realmente se espera. Complementa esta idea Silvestri (2014), quien manifiesta la formación gerencial debe ser considerada como un factor clave de éxito y de competitividad, ya que en el marco de la globalización y en función de las expectativas de desarrollo, se ha producido una proliferación diversificada de empresas y corporaciones en donde, de alguna manera las empresas han pasado a ser una de las instituciones más influyentes de la sociedad y los negocios se han convertido en la actividad más poderosa que domina el mundo.

### **FACTORES CLAVE DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL**

De acuerdo a Holtz CEO de TMI en México, reconocida estudiosa del área, citada por Morón Molina (2014), es necesario estructurar seis aspectos como factores clave del éxito organizacional, los cuales en su conjunto representan el deber ser de la empresa para asegurarse una gestión realmente exitosa, seguidamente se exponen cada uno de ellos:

**En primer lugar, puede citarse la definición de los objetivos, en el entendido que el éxito organizacional tiene como fin último lograr las metas planeadas en la empresa, por lo que no sólo guarda relación con ocupar un cargo específico o lograr un incremento en el salario, sino enfatiza en la necesaria alineación entre la visión de la organización con los objetivos personales del trabajador.**

**En segundo lugar, se cita como factor clave, el capital humano, que de acuerdo a la literatura escrita en el área es lo más importante en cualquier empresa, pues es quien con su fuerza de trabajo impulsa el quehacer organizacional en todas sus facetas.** En consecuencia señala el autor referenciado, el principal error en la organización es que consideran el dinero como el factor más importante, descuidando a quienes realmente producen la ventaja económica.

**En tercer lugar, plantea la necesidad de mantener la motivación del talento humano, a decir de algunos autores es instituir el salario emocional como parte del desarrollo organizacional. Porque es común visualizar que en muchas empresas los trabajadores no reciben un trato adecuado en muchas de los beneficios que les corresponden.**

**En cuarto lugar,** es recomendable hacer un diagnóstico en la empresa por área de trabajo, a los fines de poder ubicar a la gente motivadora y a los líderes negativos, pudiendo así aplicar la estrategia adecuada a cualquier problema que se presente o debilidad que requiera fortalecerse. Una empresa que tiene la información detallada de lo que sucede en su ambiente tanto interno como externo, está ganada a seguir adelante y fortalecerse.

**En quinto lugar, invertir en el capital humano, porque está demostrado que una persona motivada y comprometida con la organización, es un trabajador alineado con sus políticas, valores, misión y visión.**

**En sexto lugar, es necesario cumplir cada uno de los pasos recomendados para garantizar la efectividad de la estrategia formulada.**

Complementando lo expuesto, Delicado Teixeira (2014), argumenta que de igual forma, los sistemas de control de gestión en las organizaciones, pueden ser una herramienta invaluable para el éxito del negocio, pero para lograrlo es necesario realizar la divulgación de la estrategia, asimismo es necesario involucrar a los trabajadores.

## **FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO**

Por su parte, Gil e Ibarra (2014, pág. 126), asumen la postura que los factores críticos del éxito están representados por una serie de variables o condiciones fundamentales para el éxito de una empresa. En este sentido, los aspectos a considerar al momento de identificarlos deben incluir el tipo de industria o producto, el modelo de negocio o la estrategia de la empresa y las influencias externas, como el clima económico o el ambiente.

## ELEMENTOS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

De la revisión teórica realizada, se evidencia la constitución de los elementos que conforman factores críticos del éxito, entre los cuales pueden mencionarse apoyo de la alta gerencia, en este sentido, Lehner y Haas (2010, pág. 80), indican que justamente este es el iniciador, porque sin contar con ese respaldo organizacional, es cuesta arriba que se realicen cambios en beneficio del personal o de la empresa. Otro de los elementos tiene relación con el Benchmarking el cual puede ser definido como el proceso de realizar comparaciones para evidenciar cuáles son las mejores prácticas y adaptarlas a la organización.

Por otro lado, según Gil e Ibarra (2014), para lograr el éxito que se pretende alcanzar, hace falta analizar aquellos factores que coinciden en los diferentes estudios, ya que es probable que sean factores clave para el inicio y desarrollo de un proyecto. Lo anterior sin descuidar la importancia del factor humano, su motivación, pericia, capacidades, cultura y todo lo intrínsecamente relacionado, pues es significativo recordar que son las personas quienes realizan el trabajo en los diferentes niveles jerárquicos de una organización. Por lo tanto, su empoderamiento es primordial para alcanzar el éxito. Prosigue el autor afirmando que, la importancia de elegir un buen plan dirigido a la empresa con la idea de alcanzar el éxito no es suficiente para lograrlo, eso va a depender adicionalmente, de una serie de factores estratégicos bien coordinados por una buena administración empresarial.

Los factores críticos de éxito, de acuerdo a Caralli (2004) y Tu&Yuan (2014), constituyen, un número restringido de áreas, elementos, características, capacidades, condiciones, variables, circunstancias, actividades, acciones, tanto internas como externas, que son esenciales para que un individuo, departamento, organización, proyecto o sistema, cumpla con su misión, metas u objetivos trazados.

También refieren los autores que este concepto es muy utilizado en la actualidad en diferentes ámbitos de las ciencias administrativas, así, por ejemplo, es muy empleado en el proceso de benchmarking, la formación de estrategias, el análisis ambiental, para la comunicación de prioridades gerenciales, para el diseño de sistemas de control, el proceso de reingeniería, la gestión de la calidad, para la identificación de principales áreas en cada etapa del ciclo de vida de un proyecto, la identificación de amenazas y oportunidades, la

gestión de software, y la medición de la productividad de los trabajadores, entre otras. (Caralli, 2004; Villegas, 2005).

En este orden de ideas, para Soler et al., (2014), la determinación de factores críticos de éxito, ha venido siendo utilizado desde mediados del siglo pasado en disímiles temáticas dentro de la gestión empresarial. Por ello, en los últimos años, han sido desarrolladas innumerables investigaciones para evaluar el comportamiento ético, socialmente responsable y sostenible de una organización. Así, por ejemplo, desde finales de la última década del siglo pasado, numerosas instituciones y organismos internacionales han propuesto normas, sistemas, índices, indicadores y guías que permiten conocer si la organización se desarrolla de manera sostenible, impactando adecuadamente en la sociedad, la economía, la ecología y sobre la base de valores éticos.

### **PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

Según Cibrán Ferraz (2013), la planificación financiera es considerada como aquellos datos que al ser cuantificados en los planes de una organización, generan una ocurrencia directa en su patrimonio económico. De allí, que enfatiza en el hecho que el inicio del diagnóstico se hace partiendo de las insuficiencias que en materia financiera padece la estructura organizacional analizada, tanto en su valor como en las condiciones que las originan. En consecuencia, es requerido realizar una valoración, a los fines de medir la importancia del déficit existente, para comprobar las razones o síntomas que permitan determinar la causa del problema.

Parafraseando al citado autor, la planificación financiera puede conceptualizarse como aquella información contable, que es cuantificada de los planes de la empresa y además por su naturaleza incide sobre los recursos financieros de la misma. De igual forma, puede ser considerada como proceso, por la secuencia de pasos a seguir para la obtención de un plan. Asimismo, es necesario tener en cuenta que la calidad de sus resultados, es garantizada por la veracidad de la información contable esgrimida para su preparación.

De acuerdo a la opinión esbozada por Ortega (2008), en la planificación financiera hace falta la consolidación de la planeación, así como el presupuesto. Porque planificar implica proyectar hacia un futuro la proyección del negocio. Por lo tanto, al momento de visualizar de manera prospectiva esta fase del proceso organizativo, se está minimizando la

posibilidad de riesgos a los que puede enfrentarse la empresa en un determinado momento del tiempo.

Por su parte, Morales y Morales (2014), son los autores impulsores de la idea que la planeación financiera implanta la manera de alcanzar las metas establecidas u objetivos propuestos, debido a que facilitan acciones que tutelan, sistematizan y vigilan las actividades necesarias para el cumplimiento de esos objetivos, en consecuencia, el plan financiero, según los autores, tiene que emerger de un plan general establecido por la Dirección de la Organización, esa alineación entre ambos es indispensable para garantizar el éxito, sin la presencia de esta variable, es posible una desviación en el camino a recorrer para lograr esa tan ansiada meta, significando este acontecimiento una posibilidad cierta de distracción de recursos en movimientos que no benefician a la empresa.

En correspondencia con lo planteado anteriormente, se aborda la posición de Paredes (2017), quien asume un planteamiento que complementa lo expuesto hasta ahora por otros autores, en este sentido, la planificación financiera es considerada como un proceso que forma parte de los mecanismos clave para la efectiva y eficaz misión empresarial, por ello, la puesta en práctica de este proceso incrementa la posibilidad de que la organización alcance los objetivos formulados en su plataforma filosófica, a través de un plan estratégico, precisamente con las acciones enunciadas en el instrumento se afianza la operatividad de las funciones relacionadas, y justamente se impone el correcto manejo de las finanzas corporativas en una forma gradual pero efectiva, evitando así los riesgos que puedan ocasionarse, por lo cual resulta imprescindible la definición de sistemas de evaluación y control que garanticen óptimos resultados financiero-operacional en el contexto organizacional que amerite su aplicación. De allí, la importancia de implantar una planificación financiera en correspondencia con el plan de la organización.

Agregando de igual forma, que la trascendencia del desarrollo de una efectiva planificación financiera, se extiende a la funcionalidad del direccionamiento garante de unos procesos administrativos dirigidos a lograr una toma de decisiones cónsona con el plan financiero propuesto por la organización, a corto, mediano o largo plazo, considerando que la consecuencia de una decisión tomada, merece respaldarse de acuerdo al progreso de los avances en materia de procesos financieros y contables.

## **FUNCIÓN FINANCIERA**

Es importante en la revisión que se hace, explorar los planteamientos teóricos realizados por Cibrán Ferraz (2013), en su libro planificación financiera, el autor señala que existe la posibilidad de identificar la función financiera con el conjunto de acciones y actividades relativas a los centros de decisión, infiriendo su desarrollo con la relación que existe al momento de tomar decisiones y las acciones a nivel de inversión, financiación, planificación, así como ejecución de operaciones. Por ello, puede afirmarse que su misión básica es garantizar la rentabilidad de los empleos, accesibilidad en cuanto a costo de los recursos, garantizar que el excedente generado por el diferencial entre la rentabilidad de los empleos y el costo de los servicios sea positivo. En consecuencia, la gestión financiera brinda la oportunidad de utilizar métodos y técnicas que hagan posible la disposición de criterios eficientes para una correcta toma de decisión, contando para ello con la teoría de la inversión tradicional unida al activo circulante. Todo este proceso representa al final la consecución de etapas vinculadas en total armonía para generar el resultado deseado.

## **GESTIÓN FINANCIERA**

En este punto, también se cuenta con los aportes del autor anteriormente señalado, quien considera que la gestión financiera hace referencia al tratamiento metodológico de la situación económico-financiera de la empresa con el fin de analizar, evaluar y continuar la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor. De acuerdo a la apreciación del autor, este proceso supone, entonces, estudiar en el tiempo de forma continua, tanto las actuaciones a nivel decisonal como a nivel operativo, sometiéndolas a juicio mediante la contrastación de resultados y objetivos, ofreciendo técnicas de ayuda a la decisión. Por lo tanto, la gestión financiera se desarrolla bajo dos líneas de acción: Analizar la situación hasta el momento presente; evaluar, proponer y aconsejar las alternativas y acciones más convenientes para el futuro. En consecuencia, dado que la actividad empresarial es objeto de valoración, se evidencia que la gestión financiera afecta a cualquier área, y no sólo a la de carácter económico financiero.

Aquí se hace evidente la continuidad en la línea de acción de la herramienta analizada, en la cual convergen algunos aspectos relacionados con la gestión financiera, que sin lugar a

dudas apuntala la planificación realizada por la empresa para plantear metas, objetivos, acciones e indicadores para medir los resultados de su gestión.

### **METODOLOGÍA FINANCIERA**

Continuando con la revisión de los aportes de Cibrán Ferraz (2013), para quien la metodología de la planificación financiera fundamenta su accionar en la elaboración de algunos documentos previsionales que comuniquen las derivaciones de las acciones a emprender como consecuencia de la estrategia definida, con el objetivo de evaluar de manera anticipada las decisiones desarrolladas por la actividad de la organización. Por ello, bajo este concepto se entiende por planificación financiera la medición de todas las acciones de la empresa, no solo de carácter financiero, sino también de aquellas acciones en las cuales hay actividades consideradas en la referida herramienta.

Complementa lo expuesto, Hernández (2011), quien explica lo ideal de contar con un modelo en donde se personifique lo más exactamente posible el fenómeno real, pero hasta un cierto límite ya que, normalmente, mientras más fidelidad se pretenda obtener con el modelo, éste será más sofisticado. En consecuencia, la complejidad del modelo abarca aspectos como las condiciones, hipótesis o supuestos bajo las cuales es aplicable. Por ello, la metodología financiera soporta su accionar en un modelo preconcebido que se adecua a los contextos organizacionales.

### **OBJETIVOS FINANCIEROS**

Membrado (2013), hace una relación entre diferentes conceptos que explican el tema tratado, especificando que los indicadores financieros permiten medir las consecuencias económicas de la gestión realizada, la cual se manifiesta a través de los objetivos financieros, por ello, es necesario el establecimiento de un vínculo que conecte la estrategia, los objetivos financieros a largo plazo, así como las acciones de mejora de esos procesos.

Sustenta lo expresado Cibrán Ferraz (2013), cuando señala que la definición de los objetivos financieros es la base sobre la cual se articula la planificación financiera, los mismos deben ser formulados respetando la correspondencia con los objetivos generales de la empresa, contenidos en su plataforma filosófica, al igual que con los resultados obtenidos del diagnóstico realizado. En este aparte se contempla nuevamente, un aspecto que se ha

evidenciado en diferentes puntos de este trabajo y es precisamente la articulación entre los componentes de las estructuras financieras de la organización.

### **ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

Concretando lo que se viene planteando emergen las posiciones asumidas por Pérez y Pérez (2016), quienes al hacer una revisión de la literatura sobre planificación financiera, aseguran con certeza, existe una coincidencia por parte de los autores en cuanto a la importancia de esta herramienta administrativa en el ciclo de gestión de una empresa, considerando la premisa que tiene como objetivo minimizar el riesgo para la organización, aprovechar las oportunidades para generar rentabilidad y resguardar los recursos financieros, en los diferentes niveles de toma de decisiones y proyección estratégica. En conclusión, sostienen que es el proceso mediante el cual la organización proyecta por medio de acciones específicas, consideradas en un lapso de tiempo, el futuro que desea alcanzar, identificando los recursos necesarios para para alcanzar estos logros.

Por otro lado, una de las definiciones aportadas por Robles (2012), reseña que es una técnica de la administración financiera con la cual se pretende el estudio, evaluación y proyección de la vida futura de una organización u empresa, visualizando los resultados de manera anticipada. Esto se debe a la visión prospectiva que debe contemplar, en la cual son planteados los diferentes escenarios posibles que pueden presentarse.

De igual forma y en total correspondencia con lo que se viene hablando, aparece lo expresado por Sánchez (2016), según este autor al proceso colateral presente en una organización que consiente en la comprensión además de la visualización de la estrategia global del negocio, se le denomina planificación financiera, no obstante, para lograr los objetivos planteados, esta herramienta necesita gestionar decisiones a nivel financiero, las cuales pueden enumerarse de la siguiente manera: 1. Comprometer recursos (inversiones), 2. De estructura de capital (capital y/o préstamos requeridos, riesgo) y 3. Dividendos para los accionistas. Estos tres tipos complementan el resto de los elementos que deben concurrir al momento de tomar decisiones en la materia.

Para cerrar el punto, se hace hincapié en lo expresado por Paredes (2017), para quien la conceptualización de la planificación financiera debe estar estructurada por una serie de elementos que fundamentan su accionar en la empresa, entre los cuales se mencionan: la

misión, factor clave del proceso cuyo fin es evidenciar el propósito de la organización, determinando el qué, cuál, por qué, objetivos concebidos como un fin concreto generalmente cuantificable y un horizonte temporal hacia los cuales se dirige la actividad, seguido por la definición de estrategias, que respondan al proyecto que conecta a la empresa con el entorno, así como con el futuro y tiene por finalidad el garantizar la consecución de los propósitos de la empresa, las políticas, concebidas como los principios generales para la actuación de los administradores de guiar y orientar el pensamiento, de igual forma, el proceso de toma de decisiones. Todos estos elementos pueden discriminarse como parte del proceso en sí.

### **TIPOS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

Con respecto a los tipos de planificación financiera, es importante reconocer que en función de los tiempos se requiere señalar tres tipos, de conformidad con lo asegurado por Valdés et al., (2011), en primer lugar, se habla de planificación financiera a largo plazo, considerando su elaboración bajo la sustentación de un término de tres a cinco años. Posteriormente, en segundo lugar, planificación financiera a corto plazo, aquella prevista para ser desarrollada en un periodo inferior a un año. Luego se encuentra la planificación operativa que implica un desarrollo día a día.

Para lograr el cumplimiento de esta planificación, en el tiempo establecido por su proponente, es necesario respetar pasos en el proceso, los cuales se constituyen en la clave para alcanzar la meta: 1. Planificación del efectivo, reconocida como la preparación 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. 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. Presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

### **IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS**

Según Paredes (2017), la dirección financiera, debe asegurarse de estar presente en las decisiones relacionadas con la diferenciación y búsqueda de mecanismos previstos para propiciar la conquista y la fidelización de la clientela. De igual manera, debe contribuir en

la estructuración de diversas políticas en todos los campos donde esté presente el capital aportado por los inversionistas o suministrado por los demás sectores que apoyan la labor de las organizaciones.

De lo expuesto por los autores referenciados se evidencia una coincidencia entre Varela (2001) y Paredes (2017), quienes ayudan con sus conceptualizaciones a esclarecer el impacto de la planificación financiera, argumentando aspectos relevantes definidos por la divulgación de la información a toda la organización, alineación de estrategias y un nuevo elemento que se incorpora la fidelización de la clientela así como el capital aportado por los inversionistas.

### **ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

Prosiguiendo con el análisis de los teóricos revisados, se examinan nuevamente los argumentos esgrimidos por Paredes (2017), quien asegura que para lograr la efectividad del proceso de planificación financiera cuyo impacto genera márgenes de estabilidad y fiabilidad de los diferentes sectores empresariales donde se establece, es necesario que su concepción sea asumida de forma integral, por lo cual es considerada su viabilidad en el marco de la estrategia organizacional, no obstante, es requerido ser estructurada de forma integral, por lo tanto se plantean las cinco etapas fundamentales en este proceso, que en conjunto ayudan a sistematizarla, estas son: definición del objetivo, fundado en los intereses manifiestos de la empresa, análisis de la situación que trasciende la identificación del estado actual de la gestión cumplida, utilizando diferentes herramientas gerenciales que permiten identificar oportunidades y amenazas del sector para proceder con la definición de acciones estratégicas para su implementación, sin dejar de destacar la capacidad de concebir la evaluación y el control correspondiente. Estas etapas se convierten en la forma de hacer operativa la planificación, garantizando el éxito y alcance de metas.

Este punto es importante considerarlo porque marca el inicio y final del proceso, las etapas constituyen su desarrollo y la forma de hacerlo, por lo tanto es fundamental además de conocerlas, utilizarlas durante el desarrollo de la planificación efectivamente.

### **PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Según Cardona (2010), para ejecutar apropiadamente en el tiempo oportuno la elaboración del presupuesto y la planeación financiera, así como para estimar empresas y valorar

proyectos de inversión, se hace necesario una proyección de los estados financieros tradicionales (Vélez, 2004), instrumento que contiene la información imprescindible para presentarla ante quienes lo exigen como requerimiento para una posible inversión, entre ellos, se citan el estado de resultados, el flujo de caja y el balance general. Sin embargo, para la construcción de cada uno de ellos, debe disponerse de bases sólidas contables y de costos, así como de las normas contables y tributarias. En este sentido, la proyección del balance general hace posible realizar varios análisis, tales como el de indicadores tradicionales relacionados con el activo, pasivo y patrimonio, como son la rentabilidad del activo y del patrimonio; el nivel de propiedad y de endeudamiento, básico para estimar el costo de capital, el valor económico agregado y la evaluación de viabilidad financiera de proyectos o planes.

## **FINANZAS**

Cerrando el análisis de la primera categoría, planificación financiera, corresponde revisar lo relacionado a la parte de las finanzas, para ello son examinados los aportes de Morales y Morales (2014), para quienes las finanzas se encargan de dos áreas fundamentales: el financiamiento y la inversión; en este sentido, de acuerdo a Gitman (2007), citado por Morales y Morales (2014), las finanzas se encargan de la gestión, entidades, mercados e instrumentos que hacen vida activa en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos. De acuerdo con esta definición, las finanzas se ocupan del financiamiento, inversión, análisis y evaluación de instrumentos financieros, adicionalmente velan por el funcionamiento de los mercados financieros, análisis de las tasas de interés, estudio y diseño de la mejor estructura de financiamiento, proyectos de inversión y cartera de inversión en acciones.

Prosigue el autor afirmando que las empresas por lo general, a los fines de alcanzar el objetivo propuesto, persiguen el aumento de su valor, a través de herramientas como la administración financiera, que opera la planeación financiera, administración de activos, obtención de fondos para realizar las operaciones y resolución de problemas especiales, pero siempre que estas actividades estén encaminadas al incremento del valor de la empresa. En este sentido, los objetivos básicos de las finanzas corporativas, responden tres preguntas: ¿Qué estrategia de inversión a largo plazo debe aportar la compañía?, ¿Cómo

puede reunirse el efectivo para las inversiones requeridas?, ¿Cuánto flujo de caja a corto plazo necesita para deudas una compañía?

Con respecto a lo planteado, al analizar los referentes teóricos abordados, se evidencia que la planificación financiera como proceso es de vital importancia en las organizaciones empresariales, por la incidencia de cada uno de sus elementos en las funciones asumidas. Sobre todo porque responde a la secuencia de fases necesarias para la consecución de un plan, materializado en números concretos. De allí, que los autores citados guardan total correspondencia en cada uno de los argumentos esgrimidos. Asimismo, Morales y Morales (2014), en su exposición sobre las finanzas presentan posiciones coincidentes con el resto de los autores citados.

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

Este trabajo fue realizado bajo un enfoque postpositivista, paradigma cualitativo y una metodología de tipo documental, examinando teóricos del área con el apoyo de buscadores, fuentes de información en revistas científicas, libros y memorias arbitradas, los cuales dieron como resultado un análisis de contenido realizado a las categorías centrales gestión del éxito organizacional y planificación financiera.

### **HALLAZGOS**

Al examinar los teóricos que sustentan este trabajo, se evidencia una total coincidencia en sus aportes, sin embargo es Morón Molina (2014), quien de manera detallada asume una posición enfocada al esclarecimiento del término gestión del éxito organizacional, al relacionarlo con procesos organizativos necesarios para la administración de cualquier empresa.

Con respecto a la planificación financiera, se evidencia correspondencia entre los señalamientos de Pérez y Pérez (2016), Sánchez (2016), Robles (2012) y Paredes (2017). Todas las fundamentaciones teóricas expuestas dejan de manifiesto lo asumido desde el inicio de este trabajo relacionado con las etapas del proceso a cumplir al momento de elaborar la planificación financiera de la empresa. Sus argumentos sostienen la necesidad de planificar.

Por último, los hallazgos generados mostraron una visión completa de la problemática abordada, al determinar que efectivamente la gestión del éxito en las empresas de servicios

es apalancada por la planificación financiera, porque da soporte a cada uno de los procesos desarrollados.

## **CONCLUSIONES**

Como reflexión final se vislumbra que a propósito de garantizar el éxito en la gestión de cualquier empresa, es necesario planificar acciones que garanticen la administración de los recursos destinados a asegurar una gestión eficaz, así como una toma de decisiones en el momento oportuno, por ello, la efectiva funcionalidad de procesos administrativos debe estar soportada en la planificación financiera.

En consecuencia, para que la planificación financiera se constituya en soporte de la gestión del éxito organizacional, hace falta que la gerencia de las empresas imprima mayor importancia a esta valiosa herramienta, la cual es fundamental en todos los aspectos inherentes al eficaz y eficiente desenvolvimiento organizacional, porque al realizar la alineación de sus componentes con la estructura y estrategias implementadas, pueden lograrse las metas trazadas y objetivos propuestos. Es imprescindible planificar para apalancar el resto de los procesos organizacionales. De igual forma al hacer una relación entre ambas categorías de estudio, se precisa una total articulación entre ambas, al punto que los autores consultados exponen similitudes que en lugar de alejarlas, acercan los contenidos examinados.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Caralli, R.A. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Cardona, R (2010). *Planificación financiera en las PYME exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia*. AD-MINISTER | Universidad EAFIT | Número 16 enero - junio | P.p 50-74. Medellín
- Cibrán Ferraz, P (2013). *Planificación financiera*. ESIC Editorial. España
- Delicado Teixeira, N (2014). *La contribución de los sistemas de control de gestión para el éxito empresarial*. Cuadernos de contabilidad. Vol. 15 No. 39. P.p. 853-881. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5447034>.
- Gamboa Suárez, R; Jiménez Rodríguez, L (2016). *Gestión del éxito organizacional como estrategia de valor para minimizar la reluctancia en pymes*. En *Desarrollo Gerencial*

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia, 8(1), 123-142.

Gil, I. e Ibarra, S. (2014). Incidencia del Liderazgo en los Factores Críticos del Éxito como estrategia Competitiva Empresarial. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 117-126. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n2/v12n2a10.pdf>.

Hernández Barros, H (2011). Metodología financiera de gestión y cuantificación de riesgos de las entidades aseguradoras. *Pecunia, Monográfico* (2011), 81-107. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3687559.pdf>

Kaufman, R. (2004). *Planificación Mega: Herramientas prácticas para el éxito organizacional*. Publicaciones de la universidad Jaume I de Castellón-España.

Lehner, F; Haas, N. (2010). Knowledge Management Success Factors - Proposal of an Empirical Research. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1): 79-90.

Membrado, J (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Ediciones Díaz De Santos. Madrid.

Morales, A. y Morales J. (2014). *Planeación Financiera*. Grupo Editorial Patria. México

Morales, A. y Morales J. (2014). *Finanzas*. Grupo Editorial Patria. México.

Morón Molina, G (2014). *La organización como clave del éxito empresarial*. Proyecto de grado Universidad Internacional de la Rioja. Disponible en: [https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma\\_Moron\\_Molina\\_B.pdf?sequence=1](https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf?sequence=1)

Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. Mc Graw Hill. México.

Paredes, J. (2017). *Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela*. *Económicas CUC*, 38(1), 105-132.

Pérez, S; Pérez, F (2016). *Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos*. *Revista Publicando*, 3(8). 563-578.

Robles, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera Red Tercer Milenio*. Red Tercer Milenio S.C

Sánchez, A. (2006). *La planificación financiera: soporte para decisiones estratégicas*. En: *Revista MM, edición especial*, (50), 154-159.

Sánchez, C. (2016). *Planificación Financiera de empresas agropecuarias. Visión de futuro*, 20(1) Recuperado en 25 de octubre de 2018, de

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082016000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000100006&lng=es&tlng=es).

Sánchez, P. (2006):«Experiencia previa y reacción del mercado de capitales ante la formación de combinaciones empresariales», Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, número 28, páginas27-53.

Silvestri, K (2014). Formación gerencial: Factor clave del éxito. en:<http://produccioncientificaluz.org/index.php/rafg/article/viewFile/669/671>

Soler, P; Marrero Delgado, N; García y Aguilera Sánchez. (2014). Procedimiento para la priorización de factores críticos de éxito. / DYNA 81 (184), pp. 1-2. Abril.

Tu, Z., Yuan, Y. Critical Success Factors Analysis on Effective Information Security Management: A Literature Review. 20th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2014), Georgia, USA, 2014.

Valdés, G; Curbelo T. (2011). Consideraciones teóricas sobre la planificación financiera en las empresas Cubanas, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 157, Texto completo en

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>

Vélez, I. (2004). Decisiones de inversión. Enfocado a la valoración de empresas. Centro Editorial Javeriano. Bogotá, Colombia.

Varela, R. (2001). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Pearson educación de Colombia. Bogotá.

Villalba, M., Hurtado, H., Guarín, H; Casas, J. (2013). Innovación en pymes artesanales de Morroa, Sucre, 2012. *Revista Económicas CUC*, 34 (1). 15-28.

Villegas Arias, G.C. (2005). Gestión por Factores Críticos de Éxito. EAFIT [en línea]. Pp.1-26 [consulta, octubre 2018]. Disponible en: <http://web.archive.org/web/20030205200444/www.eafit.edu.co/revista/105/villega.html>