

Estrategias de financiamiento para mejorar la gestión y el control financiero de la industria petrolera venezolana

Carlos Echenique¹

Resumen

La empresa venezolana debe poseer un sistema de información financiera que involucre los aspectos externos e internos de la organización, que le permita a la gerencia tomar decisiones pertinentes para poder manejar el proceso de cambio en una economía que pretende ser globalizada y desarrollar posibles ventajas competitivas sostenibles. Una de las herramientas que debe formar parte de un sistema de información financiera, es el contar con estrategias financieras alineadas con su plan estratégico empresarial y por ende de su control de gestión para consolidar una sólida estructura administrativa y de control que le permita a las empresas conocer su salud económica y financiera y, con ello, tomar las mejores decisiones de gestión para afrontar cualquier desafío. En tal sentido, el presente artículo tiene como propósito proponer estrategias de financiamiento para mejorar la gestión y el control financiero de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) que sirva como herramienta no sólo para el control de los costos-servicios sino para alcanzar una ventaja competitiva dentro del sector petrolero en el cual la empresa se desenvuelve. Con este trabajo se pretende a partir del diseño estratégico aportar información valiosa para la gerencia estratégica de costos empresarial, útil para promover la ventaja competitiva, promoviendo de este modo que las mismas serán capaces de obtener una tasa de rendimiento mayor a su costo, generando así valor, para la empresa petrolera venezolana y por ende para el país.

Palabras clave: estrategias financieras de gestión, control financiero, gerencia de la industria petrolera

¹ echeniquecl15@gmail.com

Financing strategies to improve the management and financial control of the venezuelan oil industry

ABSTRACT

The Venezuelan company must have a financial information system that involves the external and internal aspects of the organization, which allows management to make relevant decisions to be able to manage the process of change in an economy that aims to be globalized and develop possible sustainable competitive advantages. One of the tools that must be part of a financial information system is to have financial strategies aligned with your business strategic plan and therefore your management control to consolidate a solid administrative and control structure that allows companies know your economic and financial health and, with this, make the best management decisions to face any challenge. In this sense, the purpose of this article is to propose financing strategies to improve the management and financial control of “Petróleos de Venezuela, S.A”. (PDVSA) that serves as a tool not only for the control of costs-services but to achieve a competitive advantage within the oil sector in which the company operates. This work aims to provide valuable information for strategic business cost management based on strategic design, useful for promoting competitive advantage, thus promoting that they will be able to obtain a higher rate of return than their cost, thus generating value. for the Venezuelan oil company and therefore for the country.

Keywords: Financial strategies management, Financial control, Oil industry management.

Introducción

En la actualidad, el sector empresarial venezolano busca mantener o mejorar su competitividad ante el clima de incertidumbre y los constantes cambios que se originan en el aparato productivo, haciéndolo mediante la implementación de estrategias financieras que conduzcan su desempeño. En ese sentido, el sector petrolero, el cual representa la principal actividad generadora de divisas para el país, se encuentra atravesando una

situación en la que se ha realizado la celebración de nuevos contratos de exploración y explotación, donde se han establecido nuevas regulaciones que proporcionan mayor poder y control en la administración de la actividad petrolera, implicando que las empresas asociadas en este sector se encuentren en situación de riesgo con respecto a la administración de sus finanzas.

Sin embargo, las sanciones han tenido un impacto en la industria petrolera. Si bien las sanciones financieras del 2017 no afectaron la comercialización (exportación e importación) de crudo y productos entre Estados Unidos y Venezuela, impactaron de manera negativa en la producción petrolera venezolana debido a que el acceso a crédito por parte de PDVSA (y sus socios en las actividades petroleras) se hizo más complicado, no solo al crédito financiero (emitir nueva deuda, pero, sobre todo reestructurar/renegociar con acreedores) sino también con proveedores, clientes y socios, algo que es fundamental para el mantenimiento de los niveles de producción de cualquier empresa.

Ante esto, es necesario que la empresa siga con sus actividades y se maneje en función, tanto con el esquema económico nacional producto de la crisis, así como con las sanciones económicas y con las exigencias del mercado. Todo esto puede incentivar a diseñar estrategias financieras que ayude a obtener resultados óptimos, mayores utilidades y en consecuencia mayor satisfacción de la empresa.

La gerencia financiera de las organizaciones hacen uso de las estrategias financieras para lograr sus objetivos, a través del establecimiento de planes financieros de corto, mediano y largo plazo, donde se especifiquen los ingresos por ventas y ganancias y se pronostiquen los gastos de capital que se puedan incurrir durante un período determinado, los cuales le permita desarrollar su capacidad de acceder a los créditos internos como externos y así poder crecer económicamente en un marco de globalización y apertura. Entendiéndose como estrategia financiera la planificación de necesidades y usos de fondos de una organización, para proveerse de recursos y poder aplicar los mismos en fines rentables dentro del negocio.

Por tanto, es indispensable para las empresas prepararse a estos cambios, políticos-económicos tanto a escala mundial como en cada región, redefinir los mercados, los medios de producción, así como la ubicación de los recursos financieros, tecnológicos y humanos.

El futuro de las organizaciones es desconocido, frente a la incertidumbre las mismas tienen que utilizar la flexibilidad, la concertación y la imaginación, permitiéndoles anticiparse y salir de la crisis provocada como consecuencia de la inadecuación de las estructuras productivas a los cambios políticos, económicos y sociales sufridos de manera permanente.

La situación planteada presenta un nuevo desafío, debido a que requiere de un conjunto de estrategias financieras, que deberían ser desarrolladas en todos sus procesos productivos, los cuales se manifestarían en una mayor rentabilidad en las operaciones que realizan, además de tener una mayor competitividad, no solo de aumento de utilidades y nivel de rendimiento, sino también de la capacidad para innovar, aprender, reaccionar rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para satisfacer la demanda.

Gestión financiera

Básicamente, la gestión financiera engloba lo concerniente al dinero, a la inversión, administración y posesión del mismo, de manera que este sea manejado adecuadamente para que sea lucrativo; por ello su objetivo se centra en la maximización del valor de la inversión de los propietarios de la empresa. Al respecto, Burk y Lehnman (2004), plantean que “Uno de los componentes fundamentales del sistema de gestión empresarial es la función financiera, encargada de la obtención y asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones del negocio, en el corto y largo plazo”.

Adicionalmente Brealey y Myers, (2005) opinan que:

La gestión financiera como un proceso empresarial, que parte de la formulación de la estrategia organizacional, y comprende el diseño de objetivos, selección de estrategias y políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos de control relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando sus implicaciones tanto para el corto como para el largo plazo. (p. 6)

Por lo que se puede decir que, de acuerdo a la cita anterior, la presencia de este componente, al igual que en el resto de las funciones

empresariales, es una característica deseable para todo tipo de organización.

Planificación estratégica financiera

La planeación financiera es un elemento de la administración financiera que se puede definir como una técnica o herramienta que realiza una evaluación futura, proyectada o estimada de una empresa en términos de rentabilidad, liquidez y equilibrio estructural, para la toma acertada de decisiones. Según (Gitman, L. 2003) “La planeación financiera estratégica especifica el monto de fondos requeridos, los costos esperados, la estructura de financiación y las fuentes a recurrir, todo esto a nivel corporativo, es decir incluirá todas las unidades de negocios o departamentos” (2003, p. 307).

La planificación financiera es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa., la cual incluye la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones. Para la planificación financiera la empresa debe definir lo que espera a futuro y debe tomar en cuenta los factores que influyen en esa proyección, para establecer situación financiera proyectada en el corto o largo plazo, a fin de generar los planes financieros:

a) A corto plazo comprende la elaboración del presupuesto anual, se conoce como plan financiero táctico, está integrado por todos los presupuestos anuales de producción, ventas, compras, inversiones a corto plazo, salarios, etc., generalmente abarca un año o menos.

b) A largo plazo es el diseño del plan estratégico que contiene los resultados o proyecciones a mediano y largo plazo (generalmente 3 a 5 años). Por lo que se puede decir, que la planificación financiera traduce en términos financieros los objetivos a corto y a largo plazo de la empresa.

Una buena planificación financiera genera salud económica de la empresa por lo tanto debe maximizar el valor del negocio, a su vez reduce el riesgo, la ineficiencia y la pérdida de oportunidades del negocio, creando múltiples alternativas de acción.

Etapas de la planificación financiera

De acuerdo con (Obert, 1995), la planeación financiera estratégica comprende las siguientes etapas:

Eta 1. Evaluación: Consiste en evaluar el entorno externo (mercados futuros, tecnologías nuevas, competencia) y el ambiente interno (fortalezas y debilidades) de la empresa. Esta etapa es la de diagnóstico.

Eta 2. Establecimiento de objetivos: Los objetivos son los lineamientos corporativos bajo los cuales trabaja una empresa. Antes de determinar las estrategias es necesario definir todos los objetivos los cuales deberán ser viables y cuantificables. El objetivo principal de las empresas con fines lucrativos, es el obtener el máximo rendimiento posible de los recursos y obtener ganancias.

Los objetivos financieros actúan como guías y son susceptibles de ser modificados para adaptarse a los posibles cambios. Algunos aspectos que deben cubrir los objetivos financieros son:

- a. Rendimiento sobre la inversión.
- b. Índice de endeudamiento total (apalancamiento financiero).
- c. Relación de capital de trabajo.
- d. Relación del pasivo a plazo mayor de un año respecto al activo fijo.
- e. Dividendo por acción.
- f. Porcentaje de dividendos sobre las utilidades.
- g. Porcentaje de utilidad bruta o de contribución marginal sobre las ventas.
- h. Porcentaje de utilidad sobre ventas.
- i. Tasa de interés sobre créditos.
- j. Mezcla o de composición de los créditos bancarios.

Eta 3. Determinación y selección de las estrategias financieras: Consiste en seleccionar las mejores alternativas de acuerdo a los objetivos financieros que persiga la empresa. La base fundamental para el establecimiento de estrategias financieras y para la posterior toma de decisiones es la información financiera, la cual proviene de los estados financieros de la compañía. Desde el punto de vista financiero, la empresa deberá seleccionar aquellas estrategias que representen una ventaja competitiva, que sean factibles y que sean consistentes con la misión y visión de la empresa.

También tiene que considerar su estructura, el riesgo que puede manejar y la capacidad de generación de flujos de efectivo.

Etapa 4. Implementación y control: Una vez que se han seleccionado las estrategias, se deben hacer revisiones intermedias para determinar si los resultados que se van obteniendo están en función de los objetivos que se establecieron.

Estrategias financieras

En el área de las finanzas, la formulación del conjunto apropiado de estrategias resulta fundamental para cualquier negocio, ya que toda actividad requiere la presencia de recursos financieros. Según Galeano (2011) una estrategia financiera, se define como la “elección de los caminos a seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser organizada, planeada, supervisada y dirigida para que funcione en el sentido buscado” (Galeano, 2011, p. 5).

Los tipos de estrategias financieras son aspectos claves que responden a las estrategias o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la organización, en las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con esta, a largo y a corto plazo.

Estrategias financieras a largo plazo

Según Van Horne (1993), la estrategia financiera comprende tres decisiones fundamentales que las organizaciones deben considerar: *inversión*, *financiamiento* y *dividendos*. Cada una de éstas debe relacionarse con los objetivos de la organización; la combinación óptima de las tres maximizará el valor de la organización para los accionistas.

a) *Sobre la inversión*. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo. El crecimiento interno de cada empresa u organización, obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión, o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente. Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

b) *Sobre la estructura financiera o financiamiento*: La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que esta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, o sea, no a priori o elaboradas, sino resultantes. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia. Ahora bien, el criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por bolívar invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez.

c) *Sobre la retención y/o reparto de utilidades*: Las empresas definen su estrategia de retención y/o reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.

Este tipo de estrategia se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes.

La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, y por ende, de sus objetivos estratégicos.

Estrategias financieras a corto plazo

En cuanto a las estrategias financieras para el corto plazo, las mismas deben considerar los aspectos siguientes (Gitman, 2012): Sobre el capital de trabajo. El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de estos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

- La estrategia agresiva presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño.
- La estrategia conservadora contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra; este tipo de estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez.
- La estrategia intermedia contempla elementos de las dos anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de

tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables. Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra bancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no. Finalmente cabe destacar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

Sobre la gestión del efectivo

Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, por su importancia en el desempeño, generalmente se establecen las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos.

En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

- 1) Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
- 2) Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras.
- 3) Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

El control estratégico en la empresa

La función de control en la empresa puede entenderse como la evaluación, fiscalización y valoración de las actividades que se desarrollan en ella, así como procurar que la toma de decisiones adoptadas se cumplan y los objetivos propuestos se consigan y si no es así, corregir las desviaciones observadas. Ahora bien, el proceso de control, como herramienta de gestión tiene lugar al ir convirtiendo en acción las estrategias de la unidad de negocio, ya que es el medio que permite visualizar el desempeño logrado y retroalimentar el proceso de planificación.

En ese orden de ideas, Gómez (2001), define un sistema de medición de gestión o control de gestión como un “Conjunto de indicadores, medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico” (Gómez, 2001, p. 1).

Se puede decir que básicamente un control de gestión o sistema de medición bien concebido, permite a una organización monitorear y evaluar su desempeño de manera integral en relación a los objetivos estratégicos y medir la alineación entre la estrategia y el desempeño de la organización, la medición no puede entenderse sólo como un proceso de recoger datos, sino debe insertarse adecuadamente en el proceso de toma de decisiones. Mallo y Merlo (1995) expresa que el sistema de control de gestión moderno se transforma en un “...sistema de Información-Control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones” (Mallo y Merlo, 1995, p. 23).

Otras opiniones se dan al concepto de control de gestión, Beltrán (2003), señala que el control de gestión es un sistema de información estadístico, financiero, administrativo y operativo que, puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos (p. 5).

El control de gestión es un proceso que, satisface las necesidades actuales de las empresas, cualquiera que sea su tamaño porque puede ser capaz de coordinar los aspectos expuestos anteriormente, englobar las funciones organizacionales, no limitándose sólo a las operativas, y transformándose en una herramienta valiosa para el funcionamiento de la empresa.

Para que un control de gestión sea excelente, desde el punto de vista técnico, debe proveer a la gerencia de información oportuna del estado actual de la organización, suministrar de manera descriptiva las tendencias operativas y generar valor estratégico para la toma de decisiones.

El control de gestión es un elemento de vital importancia para el direccionamiento estratégico de una organización. De modo que, los aportes que el control de gestión hace a la gerencia resultan de la ejecución de sus funciones, las cuales se enuncian a continuación:

1. Servir de apoyo al proceso de toma de decisiones.
2. Facilitar el diagnóstico permanente.
3. Mejorar la planificación y las posibilidades futuras de la organización.
4. Controlar los factores estratégicos de la organización.
5. Generar información válida y oportuna.
6. Crear memoria institucional
7. Servir de base para evaluar el desempeño de una manera más exacta.
8. Propiciar la participación de las personas en la gestión de la organización.
9. Servir de apoyo para que la organización responda a cambios y nuevas necesidades.

Por lo tanto, es posible asegurar que el *control de gestión* es un proceso dinámico, mediante el cual se moldea la toma de decisiones para hacer posible el futuro o la “situación deseada” para las empresas.

Análisis de la situación de la gestión financiera de PDVSA, desde el Modelo del Diamante de Porter

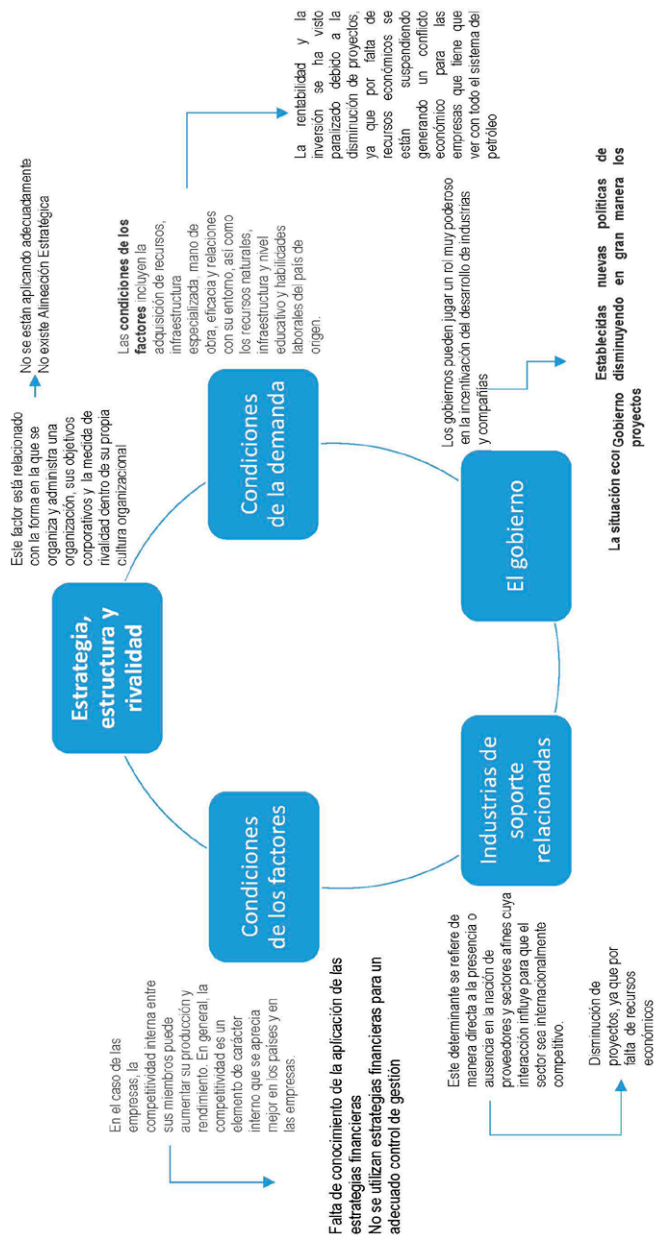


Figura 1. Situación de la Dirección de PDVSA, desde el Modelo del Diamante de Porter (2010)

Cuadro 1. Matriz PCI

Capacidades	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Organizacionales									
Directivas									
Se realiza plan estratégico		X						X	
Constancia, valor corporativo con mucha fuerza en la organización	X						X		
Seguimiento y Control				X			X		
Se identifican las estrategias financieras		X						X	
Falta de Conocimiento en la aplicación de las estrategias financieras				X			X		
Alineación Estratégica				X			X		
Establecimiento de Objetivos									
Competitiva									
EMPRESA LIDER A NIVEL REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL	X						X		
Disminución de proyectos, ya que por falta de recursos económicos				X			X		
La rentabilidad y la inversión se ha visto paralizado debido a la disminución de proyectos, ya que por falta de recursos económicos se están suspendiendo generando un conflicto económico para las empresas que tiene que ver con todo el sistema del petróleo				X			X		
Nuevas Políticas por parte del Gobierno				X			X		

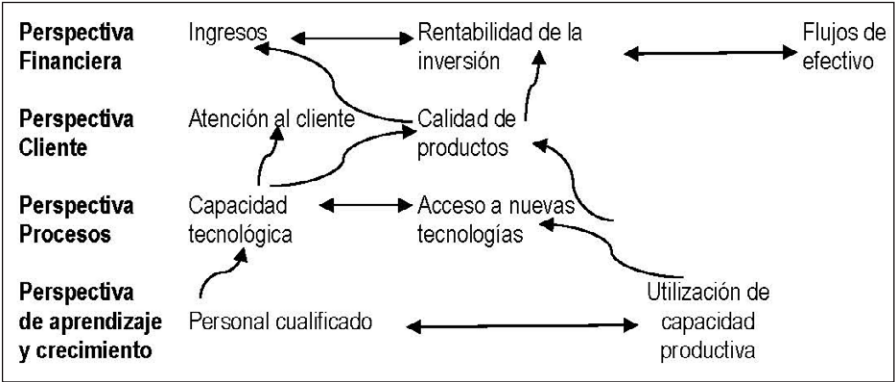
ANÁLISIS DOFA

	DEBILIDADES Falta Seguimiento y Control Falta de Conocimiento en la aplicación de las estrategias financieras Alineación Estratégica	FORTALEZAS Reconocimiento de la empresa en su mercado (entorno). Empresa líder a nivel regional, nacional e internacional. Se realiza plan estratégico. Constancia, valor corporativo con mucha fuerza en la organización. Se identifican las estrategias financieras. Establecimiento de objetivos.
OPORTUNIDADES Leyes de apoyo al sector Establecimiento de Estrategias Financieras Tecnologías cambios e innovación.	Estrategia DO Designar un equipo de trabajo que se encargue de realizar evaluaciones sobre los indicadores financieros, flujos de efectivo y estados financieros, que velen por la adecuada presentación de los saldos reales en bancos en los estados financieros al corte. Seguimiento permanente de las estrategias de financiamiento. Aprovechar la importancia de la empresa en la región, a nivel nacional e internacional para favorecer a los stakeholders y obtener el interés de todos los involucrados.	Estrategia FO Realizar un programa de capacitación a los colaboradores de la Gerencia en materia de estrategias para poder enfrentar las necesidades de la entidad, que cuente con los conocimientos y la experiencia necesaria para poder resolver las diferentes contingencias que se lleguen a presentar, ante la cambiante situación económica local y nacional. Identificar las tecnologías, cambios e innovación para desarrollar proyecto de innovación ante la crisis económica del país y de la propia industria.
AMENAZAS Inestabilidad económica. Desequilibrio socioeconómico. Entrada en vigencia de nuevas medidas económicas. Contracción del mercado.	Estrategia DA Analizar periódicamente los estados financieros para poder tomar adecuadas decisiones. Designar un encargado del equipo de finanzas que se encargue de brindar informar de los últimos cambios en materia cambiaria, financiera, legal y de impuestos vía correo electrónica (correo corporativo).	Estrategia FA Establecer reuniones mensuales entre los colaboradores de la Gerencia a fin de actualizarse en materia económica y legal que afecte a la organización.

ESTRATEGIAS FINANCIERAS ALTERNATIVAS

Capacidades organizacionales	Estrategias
Gerenciales	Seguimiento permanente de las estrategias de financiamiento.
Competitivas	Aprovechar la importancia de la empresa en la región, a nivel nacional e internacional para favorecer a los “stakeholders” (partes interesadas) y obtener el interés de todos los involucrados.
	Analizar periódicamente los estados financieros para poder tomar adecuadas decisiones.
	Designar un encargado del equipo de finanzas que se encargue de brindar informar de los últimos cambios en materia cambiaria, financiera, legal y de impuestos vía correo electrónica (correo corporativo).
Financieras	Designar un equipo de trabajo que se encargue de realizar evaluaciones sobre los indicadores financieros, flujos de efectivo y estados financieros, que velen por la adecuada presentación de los saldos reales en bancos en los estados financieros al corte.
Talento Humano	Realizar un programa de capacitación a los colaboradores de la gerencia en materia de estrategias para poder enfrentar las necesidades de la entidad, que cuente con los conocimientos y la experiencia necesaria para poder resolver las diferentes contingencias que se lleguen a presentar, ante la cambiante situación económica local y nacional.
	Establecer reuniones mensuales entre los colaboradores de la Gerencia a fin de actualizarse en materia económica y legal que afecte a la organización.

La Gerencia de PDVSA debe enfocarse en evitar las amenazas, superar las debilidades y aprovechar las oportunidades.



Conclusiones

La situación actual de la gerencia de PDVSA en relación a la gestión y el control financiero, se pudo determinar que dentro del factor directivo existen siete *capacidades internas de la gerencia* que podemos clasificar como: *la gestión y el valor corporativo*, que se calificó como una fortaleza “media” con un impacto “alto”, debido a que la entidad formula su plan estratégico y por ende, su impacto afecta de manera positiva a la gestión ya que establecen objetivos y se identifican las estrategias financieras. El segundo elemento identificado en el factor directivo es el *conocimiento que tiene el talento humano* de la gerencia para aplicar las estrategias financieras, el seguimiento y control y el alineamiento estratégico del plan calificándolo como debilidad “alta” ya que es importante que se reconozcan y apropien de las estrategias de la gerencia, debido a esto se genera un impacto “alto” teniendo en cuenta que si no existe reconocimiento sobre los proyectos desde la parte interna de la gerencia no cumplirá con sus metas.

En cuanto al factor competitivo, se observan tres grandes debilidades con impacto alto que son: *disminución de proyectos*, por falta de recursos económicos; la rentabilidad y *la inversión*. Se ha visto paralizado debido a la disminución de proyectos, ya que por falta de recursos económicos se están suspendiendo y generando un conflicto económico

para las empresas que tienen que ver con todo el sistema del petróleo, así como por las nuevas políticas por parte del gobierno nacional.

Al Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de PDVSA, que permitan la formulación de las estrategias financieras. Se observan tres capacidades organizacionales, en la primera se aprecia como oportunidad de alto impacto contar con estrategias financieras solo que las mismas no se aplican adecuadamente, estas pueden ser a corto y largo plazo. En cuanto a lo tecnológico se presenta como una oportunidad ya que los cambios y la innovación impactan significativamente la posición competitiva de la empresa, al bajar sus operaciones surgieron nuevos proyectos para tratar de saltar las dificultades. Se consideran como amenazas de alto impacto todo lo referente al tema económico.

En cuanto a formular las estrategias de financieras para mejorar la gestión y el control financiero de las gerencias de PDVSA. Se formularon las estrategias financieras para mejorar la gestión y el control financiero de la gerencia donde se obtuvieron siete estrategias alternativas para mejorar la gestión y el control de la misma.

Referencias

- Beltrán, J. (2003). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Santa fé de Bogotá: 3R Editores.
- Brealey y Myers (2005). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Quinta Edición. España: McGrawHill.
- Burk y Lehman (2004). *Fundamentos de Administración Financiera* (10ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Galeano, V. (2011). *Las estrategias financieras como herramienta en la toma de decisiones*. Universidad Nacional de Asunción. Recuperado de: <file:///C:/Users/Family%20CorGue/Downloads/52191956-Estrategias-Financieras.pdf>.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera*. Décima edición. México: Pearson Educación.
- Gómez, G. (2001). *Planeación y Organización de Empresas*. Octava edición. México: Mc Graw – Hill Interamericana Editores S.A.

- Mallo, C. y Merlo, J. (1995). *Control de gestión y control presupuestario*. España: Mc Graw-Hill.
- Obert, R. (1995). *Las Previsiones en la Empresa, Planes de Financiación, Presupuestos y Tesorería*. Colombia: Ediciones Alfaomega Marcombo.
- Porter, M. (2010). *La Compañía creadora de conocimiento vs. Diamante de Porter* [en línea]. Maestrías ICESI, 2010. Disponible en internet: <http://jdagudelo70.blogspot.com/2008/12/la-cia-creadora-deconocimiento-vs.html>.
- Van Horne J. y Wachowicz, J. (2009). *Fundamentos de administración financiera*. Décima tercera edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.