



Planeación estratégica y toma de decisiones financieras de la empresa PALCASA

Nombre del investigador

¹R. M. Flores

Doctor en Administración Gerencial – Universidad Internacional del Estado de Morelos

(UNINTER), Cuernavaca, Morelos, México

ronyflores62@yahoo.com

Abstract

Debido a la complejidad de la actividad económica mundial, la planeación estratégica de las empresas, se ha vuelto indispensable para optimizar la toma de decisiones financieras, en procura de alcanzar el éxito a través de la buena salud en la situación financieras de estas entidades. Una de las empresas más importantes del sector agro industrial de Honduras, es la sociedad anónima Palmas Centro americanas (PALCASA), desarrollando sus actividades comerciales en el sector “palmero”, dedicada a la extracción de aceite crudo y otros derivados de la fruta de palma africana o palma aceitera. Institución que en los últimos años ha venido manifestando una serie de problemas financieros, como consecuencia de no haber logrado implementar una cultura de planeación estratégica formal (escrita), prefiriendo el estilo de planeación intuitivo, que ha correlacionado negativamente en las decisiones financieras que se han tomado, especialmente en lo concerniente a las decisiones de inversión y financiación. Aunque las decisiones operativas no dejan de ser importantes, pero son menos trascendentales y altamente corregibles en corto tiempo.

Palabras claves: *planeación estratégica, toma de decisiones financieras*

Introducción

El presente artículo, es producto de una investigación que se realizó en una empresa hondureña llamada Palmas Centroamericanas Sociedad Anónima (PALCASA). Esta institución se encuentra arraigada en el municipio de El Progreso, departamento de Yoro, Honduras, dedicada principalmente al procesamiento de la fruta de palma aceitera o palma africana, para extraerle especialmente el aceite crudo y otros productos para su comercio nacional e internacional.

Inicialmente se hace referencia al planteamiento del problema, protagonizado porque la empresa en mención, realizó una serie de inversiones de gran cuantía, sin haber elaborado un plan estratégico, además de no tener un documento estructurado para la toma de decisiones financieras. Igualmente tomó decisiones de financiación únicamente para cumplir requisitos de la banca privada nacional.

Posteriormente se describen en orden temporal, los proyectos realizados por la empresa la ampliada en la capacidad de procesamiento fruta de palma africana de la planta extractora, de la misma manera se relata cómo y porque aparecen en escena las empresas; Energía Ecológica de PALCASA (EECOPALSA) y Refinadora de PALCASA (REPALSA).

Más adelante se observa la metodología empleada para realizar la investigación bajo la perspectiva de un estudio de caso. Adoptando un enfoque cualitativo, donde se utilizaron programas especiales de ordenamiento y análisis de datos para llegar a las conclusiones y recomendaciones. Con los datos obtenidos se realizaron los análisis relacionados con las variables planeación estratégica y toma de decisiones financieras.

Al final, se realiza la teorización de la información obtenida, cuyo resultado dejó una serie de conclusiones y recomendaciones teóricas, que la empresa PALCASA debe de poner en práctica para obtener el éxito financiero.

Planteamiento general del problema

En la costa norte de Honduras predomina especialmente un clima lluvioso y cálido, este tipo de ambiente climatológico es propicio para el cultivo de palma africana o palma aceitera, a su vez, este cultivo ha convertido a Honduras, en uno de las naciones latinoamericanas con mucha notoriedad a nivel mundial, por su capacidad de producción de aceite de palma africana, situándose en el segundo lugar en el ranking latinoamericano y el octavo a nivel mundial.

En este país se encuentra ubicada desde hace algunos años la empresa Palmas Centroamericanas sociedad anónima de capital variable (PALCASA), dedica principalmente al procesamiento de la fruta de palma africana, para extraerle el aceite crudo que es el principal producto, aunque de esta fruta resultan otros productos que son comercializados nacional e internacional.

PALCASA fue fundada en el año de 1999 e inició operaciones en el año 2003, a partir del año 2004, se comenzaron a realizar una serie de inversiones en diferentes proyectos que consistían en varios miles de millones de lempiras, la totalidad de esos proyectos fueron financiados por una sola entidad bancaria nacional. Igualmente todos esos proyectos fueron desarrollados sin que la empresa hubiera realizado una planeación estratégica formal prefiriendo el estilo de planeación denominado intuitivo.

(Álvarez Torres, 2006, pág. 27) Menciona que la planeación estratégica fija su atención en la efectividad y la eficiencia, en donde se requiere del conocimiento de la realidad que vive la organización, además de la intuición que solo puede ser obtenida de la experiencia que da el negocio, de allí entonces que surge en primer lugar el estilo de planeación formal que es estructurada y documentada, cuyas ventajas más importantes son el fomento de la comunicación, permite el seguimiento, la delegación, la participación y la obligatoriedad de fijar objetivos. En segundo lugar está el estilo de planeación intuitivo, cuyas desventajas más importantes es la falta de documentación escrita, el personal tiene poca participación, se fomenta la reacción por encima de la creación y se corre el riesgo de enfrentar cambios imprevistos, que es más adecuado para negocios no complejos. La combinación de estos dos tipos de planeación (intuitiva y formal) depende de la naturaleza de negocio específico.

Por otra parte se dice que la planeación estratégica son el conjunto de acciones y actividades encaminadas a realizar diferente tipo de planes de largo plazo, el plan estratégico es el documento donde se plasman por adelantado las decisiones estratégicas de la organización, las que deberán de tener una visión futurista. (Chiavenato, 2013, pág. 147) Explica que un plan se realiza con el propósito de proveer, programar y coordinar las acciones que se deberán llevar a cabo para alcanzar los objetivos, también menciona que: “El plan es el curso de acción específico establecido de antemano que representa una respuesta anticipada que tiene por objeto lograr un objetivo formulado. Así pues, el plan describe un curso de acción para alcanzar un objetivo y responde las preguntas sobre el qué, el cómo, el dónde y el por qué”.

Como ya se mencionó, la empresa no contó con el plan estratégico para tomar las decisiones de diferentes proyectos de inversión, tampoco se pudo verificar la existencia de no tiene un proceso escrito para la toma de decisiones, y específicamente en lo relacionado a la toma de decisiones financieras. Dentro de la planeación estratégica se contempla la elaboración del plan estratégico, el cual está estrechamente vinculado con el plan de financiamiento, igualmente se definen las políticas de administración de capital de trabajo. La toma de decisiones financieras, es un documento que procura definir la forma en que la empresa deberá de tomar las decisiones de inversión y de financiación, asociadas al largo plazo, adema de las decisiones operativas que son las que se les denomina de corto plazo.

Debido al desorganizado estilo de planeación de PALCASA, esos proyectos de inversión no lograron proporcionar los resultados que sus ejecutivos se habían propuesto inicialmente. Durante varios años la empresa estuvo operando con pérdidas, debido a los altos intereses de los préstamos para poner en marchas las decisiones de inversión.

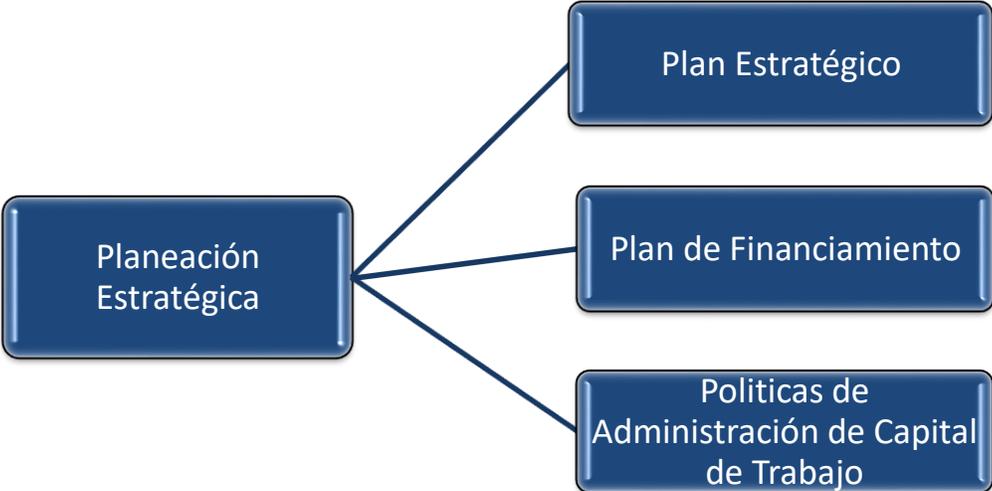
De acuerdo a esas descripciones, se hace necesario realizar un análisis de datos relacionados con la toma de decisiones financieras, tratando de verificar la forma en que esas decisiones fueron tomadas, en función de la obtención de objetivos. También hay que establecer si esas decisiones fueron tomadas en base una metódica y eficiente planeación estratégica, en donde se debe de verificar la forma en que esta empresa realiza sus planes, antes de tomar las decisiones de inversión y la manera de financiarlas, así como también es necesario observar las decisiones operativas mediante el estudio de las políticas de administración de capital de trabajo.

Las empresas que tienen como su principal objetivo la generación de valor, la decisión de inversión es la más importante, este tipo de decisión comienza con determinación del total de activos que necesitan poseer las empresa, en este tipo de decisiones el administrador se centra en los activos, en segundo lugar está la decisión de financiamiento, aquí el administrador estará más interesado en los pasivos y capital (recursos propios), muchas veces este tipo de decisiones hacen que algunas empresas tengan deudas relativamente fuertes, mientras que otras no. Una vez que se ha decidido la mezcla del financiamiento, el administrador deberá de determinar la manera de obtener esos fondos, que puede ser mediante un préstamo a corto plazo, la suscripción de un contrato a largo plazo, o la venta de bonos o acciones, en tercer lugar se encuentran la decisiones de administración de activos, una vez obtenidos los activos y el financiamiento adecuado, es necesario administrarlos con eficiencia, por medio de políticas de administración de capital de trabajo (Van Horne, 2002, págs. 02-03).

Comúnmente cuando se escucha hablar de plan estratégico, es usual creer que es algo muy complicado o sofisticado, pero esa creencia está muy alejada de la realidad, es más bien un mito del cual se han encargado en realzar las grandes corporaciones y los grandes consultores (Álvarez Torres, 2006, pág. 26)

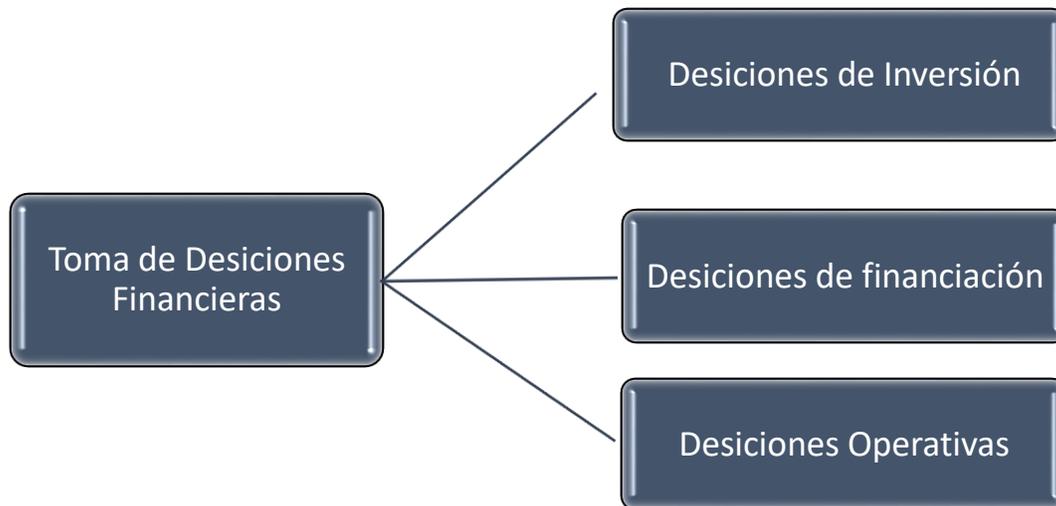
Después de haber comprendido la problemática que ha llevado a esta empresa a esas situaciones de alto endeudamiento, se han establecido las variables y los indicadores de cada una de ellas, como se presentan a continuación:

Ilustración 1 Descripción de la variable independiente, planeamiento estratégico con sus componentes.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2 Descripción de la variable dependiente, toma de decisiones financieras con sus componentes



Fuente: Elaboración propia

Después de haber descrito las situaciones anteriores, se hace necesario plantearse la pregunta ¿De qué manera la planeación estratégica ha influenciado la toma de decisiones financieras de la empresa PALCASA?

ANTECEDENTES

PROYECTOS REALIZADOS

PALCASA desarrollo varios proyectos de inversión desde el 2004 al 2012, después de esas fecha la empresa comienza a tener problemas de liquides. Llegado el 2015 se dejó de realizar la acostumbrada repartición a los socios de las ganancias obtenidas durante el año anterior, ya para este tiempo

prácticamente todo ese dinero era destinado para cubrir las obligaciones que se mantenían con el banco privado acreedor. Los proyectos realizados son muchos, pero destacan los de la ampliación de la planta extractora, además de la creación de las nuevas empresas llamadas Energía Ecológica de PALCASA y Refinadora de PALCASA. A continuación se describen brevemente las decisiones de inversión más importantes:

Planta extractora de PALCASA

Para el año 2004 fue ampliada su capacidad de procesamiento de fruta de palma, para ello se requirió de un préstamo bancario de setecientos cincuenta y dos mil quinientos lempiras (Lps.752, 500), que a una tasa de cambio corriente de 18.4114 de ese año, corresponden a unos cuarenta mil ochocientos setenta y dos dólares (\$.40,872).

En el 2012 se toma la decisión de realizar otros dos proyectos de ampliación de la planta extractora, financiados totalmente mediante préstamo bancario de noventa y nueve millones cuatrocientos cincuenta mil lempiras (Lps.99, 450, 000), que a una tasa de cambio corriente de 19.6379 (2012) corresponden a cinco millones sesenta y siete mil dólares (\$. 5, 067, 000).

Energía Ecológica de PALCASA (EECOPALSA)

En el año 2004 se comenzó con la construcción de la primera etapa de la nueva empresa llamada Energía Ecológica de PALCASA (EECOPALSA), entidad que estaría dedicada a la producción de energía eléctrica, mediante el tratamiento de los desechos líquidos de la planta extractora, en la que se invirtieron unos veintinueve millones trescientos mil lempiras (Lps.29, 300,000), con una tasa de cambio corriente de 18.4114 (2004), serían un millón seiscientos quince mil setecientos cuarenta y cinco dólares (\$.1, 615,000).

El 2006 se decide obtener otro préstamo bancario para continuar con la segunda etapa de EECOPALSA, en esta ocasión se invirtieron unos ciento diez millones de lempiras (Lps.110, 000,000), en la compra de una caldera marca Mechmar de alta presión, una turbina Dresser Rand de 3.4 MW/H y una planta de tratamiento de agua, además de la infraestructura necesaria, que tasa de cambio corriente de 19.0271, corresponden a cinco millones setecientos ochenta y un mil doscientos veintiocho dólares (\$.5, 781,228).

Del 2008 al 2011 se desarrolló la tercera etapa de EECOPALSA, nuevamente la misma institución bancaria realizó el préstamo para el desarrollo de esta proyecto, invirtiéndose unos sesenta millones

de lempiras (Lps.60, 000, 000) que a una tasa de cambio corriente de 19.0486 (año 2011), ese préstamo equivale a tres millones ciento cincuenta mil Dólares (\$3, 150,000).

Refinadora de PALCASA (REPALSA)

A finales del año 2012, comenzó operaciones la tercera empresa de grupo PALCASA, a este nuevo proyecto se le denominó Refinadora de PALCASA (REPALSA), para darle vida a esta decisión de inversión, en el año 2010 se había tomado la decisión de financiarlo en su totalidad, mediante la adquisición de un préstamo con el mismo banco privado, de noventa y nueve millones ochocientos cuarenta mil lempiras (Lps.99, 840, 000), que a una tasa de cambio corriente del año 2010 de 19.0269, equivalen a cinco millones doscientos cuarenta y siete mil trescientos ocho dólares (\$.5, 247, 308). Esta última empresa fue creada con el propósito de procesar el aceite crudo, para convertirlo en productos para la transformación de alimenticios y materia prima base para cosméticos.

Situaciones no previstas

1. Para el mes de diciembre 2010, el precio internacional del aceite crudo tocó la cima al situarse en un mil doscientos veintiocho dólares (\$1,228) la tonelada métrica (TM). El precio promedio de la TM de aceite crudo el 2011 fue de mil ciento veinticinco dólares (\$1,125). A partir de esa fecha, el precio fue bajando hasta posicionarse en seiscientos noventa y tres dólares (\$693) en el mes de diciembre del 2014, después de esas fechas, el precio ha venido oscilando alrededor de los setecientos dólares (\$700). Al mes de marzo 2018 se encuentra fijado en seiscientos ochenta y un dólares (\$681), aunque la tendencia al parecer continua a la baja (Mundi, 2018)
2. Para que PALCASA y las demás empresas puedan optimizar su rentabilidad es necesario procesar la mayor cantidad de fruta posible. La baja del precio internacional del aceite de palma, obligo a las empresas competidoras de PALCASA a iniciar una “guerra de precios” por la captación de materia prima (fruta). Para PALCASA no fue posible competir en ese tipo de estrategia comercial, por lo que muchos de sus socios y otros productores independientes decidieron comenzar una nueva relación comercial con otras empresas aceiteras de la zona. Para que PALCASA y sus empresas sean rentables, dependen de la cantidad de fruta procesada, ya que tiene una relación directa con la cantidad de aceite extraído. Para obtener 1 (TM) de aceite crudo, es necesario procesar entre 4 a 5 TM de fruta fresca de palma africana, la diferencia va depender de la calidad de la fruta a procesar.
3. El aceite crudo (grandes cantidades), además de otro tipo de aceite denominado aceite de palmiste (pequeñas cantidades), son comercializado nacional e internacionalmente. La

empresa tiene clientes internacionales a los que debe de cumplir cierta cuota de aceite, si PALCASA no cumple con los criterios de calidad y cantidad, puede ser sujeto de sanciones y penalizaciones por parte de esa empresa internacional. Es decir que al bajar la cantidad de fruta a procesar, baja la cantidad de aceite obtenido, por lo que no habrá excedente a ser utilizado por REPALSA como materia prima.

4. En ese orden de cosas REPALSA deja de operar el 2015, ECCOPLASA apenas era rentable, por lo que PALCASA asume toda la carga financiera del pago de capital más intereses al banco acreedor de los préstamos adquiridos para esos proyectos.
5. Para el año 2016, la deuda y la mora de pagos a capital e intereses, se había hecho tan grandes que la rentabilidad de la empresa era insuficiente para cubrir esos montos, según datos de la empresa el banco recibía como pago únicamente de intereses alrededor de unos cincuenta millones de lempiras anuales. Principalmente por decisiones de inversión no planeadas, además de decisiones de financiación no evaluados de acuerdo a los intereses de la empresa.

Tabla 1 Fruta procesada anualmente (2011-2017)

Año	Toneladas métricas procesadas por PALCASA	Precio CIF Róterdam promedio por TM	Precio a pagar por tonelada a socios y productores independientes (al 16%)	Total en dólares pagados a los socios y productores independientes
2011	177,544 TM	\$1,125.42	\$168	\$29,827,392
2012	188,948 TM	\$999.33	\$148	\$27,963,304
2013	156,873 TM	\$856.33	\$125	\$19,609,125
2014	156,913 TM	\$821.41	\$119	\$18,672,647
2015	144,372 TM	\$622.66	\$87	\$12,560,364
2016	128,000 TM	\$700.16	\$100	\$12,800,000
2017	140,000 TM	\$714.66	\$102	\$14,280,000

Fuente: Elaboración propia

(Pedros & Milla Gutiérrez, 2015, pág. 48) Menciona que, la rivalidad de los competidores destaca especialmente por las maniobras competitivas, con el propósito de agenciarse una posición. “Las empresas usan tácticas como guerra de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos, o el incremento de servicios y garantías para los consumidores”. Simple y sencillo, PALCASA no estaba preparada para este tipo de maniobras, no había planeado estratégicamente en la toma de decisiones. No había previsto esa posible baja en el precio internacional del aceite crudo, por lo tanto no tenía cursos de acción definidos para enfrentar el fenómeno, que hizo difícil la competencia por obtener materia prima.

FIDEICOMISO

Según datos que maneja gerencia financiera por medio del ingeniero Salvador Chávez, a inicios del año 2016, PALCASA mantenía deudas de grandes préstamos más intereses a un solo banco nacional, esos préstamos descritos anteriormente fueron adquiridos para el desarrollo de varios proyectos y con tasas de interés que varían desde el 8.5% al 12.5% anual.

Es por ello que el banco acreedor decidió unificar los préstamos, que sumados, al mes de marzo 2016, mantenían un saldo insoluto, de trescientos ochenta y cinco millones quinientos sesenta mil cuatrocientos ochenta lempiras exactos (Lps.385, 560,480). A tasa de cambio corriente de 22.8745, son unos dieciséis millones ochocientos cincuenta y cinco mil cuatrocientos setenta y un dólares (\$.16, 855,471).

Por ese motivo la institución bancaria decidió celebrar un documento de fideicomiso con PALCASA. En este documento legal del notario (Peña, 2016) Escribe que PALCASA y REPALSA juntas, celebraron con el fideicomisario (Banco Atlántida), tres contratos de préstamo, con fianza solidaria otorgada por la sociedad anónima de capital variable Energía Ecológica de PALCASA (EECOPALSA). Según el instrumento que consta de 52 páginas, menciona los 3 (tres) préstamos y otros gastos que deberá cancelar PALCASA, al fideicomisario (banco privado), a partir del 18 de marzo 2016, con un plazo de 15 años, a un 10.5% de interés pagaderos trimestralmente sobre el saldo total de la deuda, de los cuales 3 años son periodo de gracia (pagando únicamente intereses trimestrales), además debe de pagar un 0.25% anual por administración del préstamo, más la cantidad de seis mil dólares (\$6,000) anuales pagaderos al fiduciario (otro banco privado nacional), a tasa de cambio corriente.

METODOLOGIA

La investigación fue realizada bajo la perspectiva de un estudio de caso. Adoptando un enfoque cualitativo, en donde el fenómeno en referencia es estudiado recolectando la información, de acuerdo

a la obtención de datos por medio de instrumentos estandarizados, a través de los cuales se realizan los análisis relacionados con las variables planeación estratégica y toma de decisiones financieras.

(Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 07) Dice que de acuerdo a diversas literaturas, se puede realizar un esquema del estudio de caso, primeramente plantea que el caso se analiza de manera exploraría con la descripción inicial del caso, sus antecedentes y el contexto; posteriormente se formula el problema, del caso por medio de la formulación de los objetivos, las preguntas del estudio, la justificación y explicación de las razones que llevaron al investigador a elegir el caso, después se describe el tipo de información que se desea recolectar; una vez realizados esos tres pasos llegamos a la preparación del estudio de caso, detallando la información que se requiere, los datos necesarios y los métodos para obtenerlos, el quinto procedimiento es obtener la información inicial y analizarla; posteriormente se recolecta información adicional y por último se analiza esa información adicional.

En este caso el interés principal, el lograr establecer una explicación causal entre las dos variables propuestas, según la hipótesis; “Que la planeación estratégica ha influenciado la toma de decisiones financieras de la empresa PALCASA”. Como se puede observar, la intención es explicar de qué manera la estrategia ha influenciado la toma de decisiones financieras de PALCASA. (Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 128) Dice que los estudios explicativos no solamente describen o relacionan los conceptos o fenómenos, sino que busca responder a las causas de esos eventos o fenómenos, centrándose en responder porque estos ocurren, las condiciones en que se manifiestan y porque se relacionan dos o más variables.

CONCLUSIONES

1. Se conoció y definió como la planeación estratégica ha influenciado la toma de decisiones financieras de esta empresa, por lo tanto se señala que PALCASA ha estado respaldando su futuro sobre un estilo de planeación intuitivo, basado en el conocimiento que da la experiencia en el negocio, pero ese estilo de planeación tiene el impedimento de carecer de documentos definidos, además de correr el riesgo de enfrentar cambios no previstos, como ocurrió con la baja del precio internacional del aceite de palma, que provoco un efecto dominó en la “guerra de precios”, esto a su vez en la deserción de socios y la baja captación de fruta de palma para el procesamiento, posteriormente el cierre de operaciones temporal de REPALSA, afectando de manera extraordinaria las finanzas de la empresa.
2. Debido a la inexistencia del estilo de planeación formal, la empresa ha tomado decisiones de inversión, cuyos resultados no dieron el fruto financiero esperado, asimismo esa falta de

formalidad en la planeación ha venido provocando que la empresa tome decisiones de financiación deficientes para ejecutar esos proyectos de largo plazo, debido a la pírrica estructuración de los planes de financiamiento.

3. Primeramente se observó la inexistencia del plan estratégico, estableciendo una correlación causal negativa que ha provocado deficiencias en las decisiones de inversión. Posteriormente se determinó que la mayoría de los planes de financiamiento, fueron elaborados únicamente para el cumplimiento de un requisito que exige la banca privada en el otorgamiento de préstamos, describiendo una correlación causal negativa, debido a que esas decisiones no representaron los intereses financieros de PALCASA. Se logró establecer una relación causal positiva entre las políticas de administración de capital de trabajo y las decisiones operativas, pero es de aclarar que aunque existe una opinión favorable en relación a las decisiones operativas, lo cierto es que la mayoría de las políticas de administración de capital de trabajo de la empresa, fueron elaboradas entre los años 2013, 2014 y 2015, cuya única y última actualización de algunas de ellas fue posible hasta finales del 2015.
4. Se verificó una relación causal negativa entre la planeación estratégica y la toma de decisiones financieras, estrategia que ha influenciado de manera negativa la situación financiera de PALCASA, llegando a esa conclusión tomando en cuenta los antecedentes

RECOMENDACIONES

1. Después de haber analizado la planeación estratégica de PALCASA y el efecto negativo que ha venido causando en la toma de decisiones financieras, se hace urgente que la empresa entre en una cultura de planeación estratégica, para asegurar el éxito financiero en el transcurso de los años. Esa planeación deberá de ser orientada en la solución de sus principales problemas financieros causados por la falta de una planeación estratégica formal. Lo mismo debe de ocurrir con lo relacionado a la toma de decisiones financieras, en donde deberán de ser tomadas siguiendo un proceso estructurado para poner en marcha las decisiones que garanticen que se obtendrán los objetivos corporativos de la empresa.
2. Entrar en una cultura de planeación estratégica formal, que garantice la elaboración y revisión del plan estratégico de la empresa, con el propósito de optimizar las decisiones de inversión que se tomen, en interés exclusivo de PALCASA. Quitar esa idea de que elaborar un plan estratégico es sumamente complicado o sofisticado, como lo menciona el autor Álvarez TORRES

3. Según los conocimientos contemporáneos de administración, el plan de financiamiento se elabora después de haber analizado las diferentes opciones de acuerdo a las fuentes de financiación disponibles para financiar la inversión, el proceso de análisis puede resultar extenso, se trata de construir la mejor manera de obtener los fondos con que se financiará la decisión de inversión tomada. Es imperativamente necesario que las decisiones de inversión y de financiación se tomen forma separada.
4. Anqué se estableció una relación causal positiva, entre las políticas de administración de capital de trabajo y las decisiones operativas, lo cierto es que esas políticas fueron actualizadas por última vez a finales del 2015. Es recomendable que la empresa inicie una revisión y actualización de las políticas, igualmente de realizar un análisis para determinar, en qué áreas es necesario describir nuevas políticas. Por último se debe de construir un instrumento de todas las políticas, para ser distribuido entre sus colaboradores.

Propuesta teórica

Los escritores de administración Álvarez Torres y Martínez Pedrós con Milla Gutiérrez, proponen de manera separada, los pasos para la elaboración e implantación de la estrategia empresarial, a continuación se presenta un criterio unificado de diferentes fases de planeación e implantación estratégica. Algunas fases y etapas contienen discernimientos que fueron incluidos por el investigador. Por estar en consonancia con el planteamiento del problema, los objetivos de investigación, la hipótesis, los antecedentes de la investigación, la revisión del marco teórico y los análisis de los datos proporcionados por los instrumentos de investigación, que sirvieron de base para las conclusiones. La existencia de un plan estratégico bien elaborado y su eficiente ejecución, garantiza el éxito en las decisiones de inversión y demás decisiones financieras. A continuación las fases del plan:

Fase 1 implementar un plan de capacitación:

En planeación estratégica y toma de decisiones financieras

Etapa 1	Capacitación al consejo de administración	Primeramente la capacitación debe de estar dirigida al consejo, esto es crucial para iniciar una reforma estructural de la empresa, bajo una cultura de planeación estratégica.
Etapa 2	Capacitación a los colaboradores	Una vez el consejo de administración ha comprendido las ventajas de la planeación, se selecciona personal clave a ser capacitado, esos serán los encargados de realizar la planeación y toma de decisiones financieras, además de poner en marcha la implantación de la estrategia.
Etapa 3	Capacitación a los socios	Los socios deberán de tener claros los conceptos de planeación y toma de decisiones financieras, ellos se encargaran de exigir que las decisiones deberán de ser tomadas en base a los planes y siguiendo los procesos correspondientes.

Fase 2 obtener insumos (Álvarez Torres):

Se trata de obtener la mayor cantidad de información posible, bien ordenada que ayude a realizar los análisis situacionales. Además de preparar el terreno que facilite la planeación e implantación

Etapa 1	Información interna	Información de la tecnología, recursos humanos y sus destrezas o conocimientos personales, recursos logísticos, inventarios, finanzas, proveedores, productos etc. Incluye la información de los socios y sus fincas, productores independientes de fruta de palma y sus fincas, utilizando tecnología para georreferenciar cada finca en el sector de influencia de la empresa.
Etapa 2	Información externa	Información de los clientes, mercados competitivos, política, criminalidad que pudiera afectar, empresas que compiten por captación de fruta, etc.
Etapa 3	Resultados obtenidos en años anteriores	En captación de fruta, eficiencia de procesos por años, finanzas, ventas, inversiones y resultados, etc.
Etapa 4	Planes y decisiones financieras	Plan estratégico anterior, planes de financiamiento y políticas que se tienen antes de la planeación. Manual para la toma de decisiones de inversión, de financiamiento y operativas actualizado. Presupuesto anual de trabajo. Planes de seguridad y manejo de crisis aprobados. Plan de marketing.
Etapa 5	Comunicaciones corporativas	Las comunicaciones corporativas pueden tener diversos destinatarios, socios, ejecutivos, colaboradores, productores independientes de fruta, clientes, empresas nacionales y extranjeras, prensa, gobierno, etc.
Etapa 6	Trasmisión segura de datos	Diseñar plataforma de trasmisión segura de la información estratégica. Debe de permitir la compartimentación de la información.
Etapa 7	Requerimientos	Todo lo relacionado con requerimientos y exigencias de los clientes y los proveedores de materia prima (fruta de palma). En este espacio es imprescindible realizar encuestas y entrevistas a socios, clientes y productores de fruta, etc. de ello depende una buena proporción de los lineamientos de la planeación en la captación de fruta.
Etapa 8	Captación de fruta	Se debe de realizar un presupuesto especial de captación de materia prima (fruta) por mes y años subsiguientes
Etapa 9	Precio internacional del aceite crudo y precio de compra de la fruta de palma	Igualmente del precio de pago a la compra de TM de materia prima y la tasa de cambio patrón dólar. Aunque es sumamente difícil predecir esos datos con exactitud, un informe analítico de posible comportamiento puede ayudar a tomar decisiones financieras. Es importante hacer estimaciones y análisis del comportamiento del precio CIF Róterdam. Una herramienta útil es el análisis del mercado de futuros, la falta de esas predicciones fue uno de los factores principales de haber tomado decisiones de inversión ineficientes.
Etapa 10	Regulaciones gubernamentales	Leyes, decretos, reformas, disposiciones del gobierno que tienen que ver con el negocio de la palma, para crear las políticas especiales de cumplimiento del marco legal hondureño.
Etapa 11	Requerimientos no arancelarios	Requerimientos fitosanitarios, requisitos técnicos ambientales, calidad del producto y empaques, certificaciones. Con ello se crean políticas especiales para exportación y venta interna y procesamiento de aceite crudo y embazado especial.
Etapa 12	Análisis FODA preliminar	Realizar un análisis preliminar de las fortalezas y oportunidades de la empresa, y de las debilidades y amenazas que pueden afectar la empresa.

Fase 3 Análisis estratégico (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez):

Es el trabajo previo que consiste en obtener algunos resultados y estimaciones para las siguientes fases

Etapa 1	Analizar los propósitos y los objetivos organizacionales	Se definen la visión, misión y objetivos organizacionales, en este punto también se precisan los valores de la organización
Etapa 2	Analizar el entorno	Con ello se determinan las oportunidades y amenazas
	Nivel A	Entorno general Consta del segmento político, económico, tecnológico y social, que pueden tener un impacto potencial a la empresa
	Nivel B	Entorno sectorial o empresarial. Amenazas de nuevos entrantes (barreras de entrada). Poder negociador de socios, productores independientes de fruta, clientes y proveedores (importancia del producto). Amenazas de productos sustitutos. Intensidad de rivalidad de competidores (guerra de precios)
Etapa 3	Análisis interno	Descubrir fuentes potenciales de ventajas competitivas por medio del análisis de los recursos internos y las actividades de la cadena de valor. Análisis de economía escala (reducir costes de producción). Con ello se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa
Etapa 4	Valor de los activos intangibles de la empresa	Calificar el conocimiento de los colaboradores, mejoras continuas, innovaciones y otros activos intangibles, que son considerados como indicadores de ventajas competitivas y creación de riquezas. Procurar la creación de política que fomenten las redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados. Patentar tecnologías de procesos, productos o servicios que surjan en la empresa que den ventajas estratégicas o competitivas

Fase 4 Análisis estratégico (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez):

Analizar cada una de las estrategias en sus diferentes niveles, para aprovechar las potenciales ventajas competitivas o estratégicas

Etapa 1	Estrategias corporativas	Se centra en la cartera de negocios de la empresa, responde a las preguntas: ¿En qué negocio debemos de competir?, ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergia entre los negocios? Ello puede llevar a la empresa a obtener ventajas estratégicas sobre sus competidores.
Etapa 2	Estrategias competitivas	Centra su esfuerzo en desarrollar las bases de las ventajas competitivas, que pueden consistir en liderazgo de costes de transporte de fruta, liderazgo en costes de extracción de aceite, o el procesamiento del aceite crudo para obtener oleína, estearina, ácidos grasos y RBD. Evaluación de grupos estratégicos. Buscar estrategia de incorporación de nuevos socios estratégicos productores de fruta de palma. Plan de certificación de fincas de socios y socios potenciales. Estrategia competitiva de compra de materia prima (fruta), por medio de la instalación de básculas en puntos estratégicos cerca de los socios y otros productores y promociones de incentivo.
Etapa 3	Estrategias operativas	Segmentar las funciones de la empresa para analizarlas y ampliarlas, las funciones son la producción, los recursos humanos, la investigación y desarrollo, marketing, etc. Utiliza la cadena de valor para identificar fuentes de ventajas.

Fase 5 Preparar los insumos para la implantación de la estrategia (Álvarez Torres):

Antes de la implantación de la estrategia es necesario preparar el terreno

Etapa 1	Plan estratégico aprobado	Es el momento de la distribución del plan estratégico. Todos los objetivos de cada gerencia o departamento de PALCASA deben de estar en consonancia con los objetivos estratégicos.
Etapa 2	Código de ética aprobado	Según el escritor Chiavenato, muchas organizaciones de ellas, tienen su código de ética como una declaración formal que orienta y guía la conducta de sus miembros.
Etapa 3	Presupuestos	El presupuesto financiero debe de estar aprobado.
Etapa 4	Ventas	Presupuesto de ventas aprobado.
Etapa 5	Marketing	Plan de marketing aprobado. En los antecedentes se menciona que el 80% de las ventas de PALCASA se realizan a la empresa estadounidense Pasternak Baum y Co. Es necesario encontrar permanentemente nuevos clientes nacionales e internacionales.
Etapa 6	Equipos de trabajo	Conformación de equipos de trabajo para la implantación de la estrategia en cada área de la empresa
Etapa 7	Equipos multidisciplinarios	Conformación de equipos especialistas (staff) para el seguimiento y evaluación de la estrategia. Expertos en planeación estratégica, toma de decisiones y analistas de oportunidades.

Fase 6 Implantación de la estrategia (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez):

Asegurar que la empresa tenga adecuado diseño organizacional, garantizando que posea los medios eficientes para coordinar actividades internas y externas

Etapas 1	Conseguir un control eficaz de la estrategia	Se trata de asegurar el control eficaz de la estrategia, por medio del manejo de la información, para responder con eficacia ante las amenazas y oportunidades. El cuadro de mando integral es un buen instrumento a utilizar.
Etapas 2	Crear diseños eficaces	Tener el diseño organizacional coherente con su estrategia.
Etapas 3	Crear una organización inteligente y ética	Se trata de establecer una dirección y diseñar una organización con comportamiento ético. Debido a los niveles de competencia actuales, se crea una empresa emprendedora, que se beneficia del talento individual y colectivo.
Etapas 4	Fomentar el aprendizaje corporativo	Un entorno mundial que cambia rápidamente requiere de una cultura de aprendizaje individual y colectivo de los colaboradores para encontrar nuevas formas de renovar la organización.
Etapas 5	Crear nuevos productos y estrategias	Promover el comportamiento emprendedor autónomo dentro de la empresa, muchas ideas de nuevos proyectos surgen de cualquier punto de la organización.
Etapas 6	Barreras de entrada	Identificar las formas de identificar las barreras de entrada de competidores de materia prima (fruta de palma), mediante el análisis de grupos estratégicos.
Etapas 7	Fomentar la investigación	Con la conformación de equipos especiales de investigación científica, muchas empresas son capaces de proponer nuevas tecnologías de mejora e innovación capaces de proporcionar ventajas estratégicas y competitivas.
Etapas 8	Inteligencia estratégica	Algunas empresas conforman departamentos o designan personas que obtengan información valiosa de los competidores, proveedores, clientes etc. Esta oficina debe de realizar predicciones del precio internacional CIF Róterdam por medio del mercado de futuros, precio de compra de la fruta de palma, tasa de cambio corriente y la tasa de inflación anual. Ello también puede proporcionar a la empresa las ventajas que necesita para tener el éxito financiero deseado.