

ENSAYO

LA FUNCIÓN FINANCIERA DESDE LA ÓPTICA DEL CORTO PLAZO

Por: RENÉ LEONARDO MORA ROJAS PhD.

Doctor en Administración U. Celaya – Guanajuato – México

Magister en Ciencias Financieras y de sistemas Finanzas U. Central

Especialista en Finanzas U. de los Andes

La función financiera desarrolla cuatro tipos de actividades fundamentales dentro de cualquier organización, siendo la meta más importante para la mayoría de las corporaciones el maximizar el valor de la empresa para sus propietarios y generar valor a los demás participantes que los negocios involucran como son los empleados, los clientes, los proveedores, el estado, y fundamentalmente a la sociedad; conseguir los fondos que demande la organización para su sostenimiento y desarrollo al más bajo costo, crear planes y programas de desarrollo e inversión que permitan el sostenimiento y crecimiento de las empresas, y establecer políticas sanas de reparto de utilidades.

Estas cuatro actividades fundamentales de la gestión financiera a su vez se enmarcan en dos grandes grupos de funciones, unas operativas o de corto plazo y otras de planeamiento estratégico o de largo plazo, es decir, aquellas que engloban un horizonte de acción superior a un año, las cuales, inclusive pueden conllevar a un cambio estructural de la empresa. Dentro de estas últimas encontramos las siguientes:

- ✓ Fusiones, escisiones y adquisiciones de empresas
- ✓ Valoración de empresas
- ✓ Financiamiento mediante emisión de Bonos o Acciones
- ✓ Expansión de la capacidad instalada
- ✓ Reemplazo o reposición de equipos
- ✓ Expansión de mercados
- ✓ Desarrollo de nuevos productos
- ✓ Integraciones verticales hacia atrás o hacia delante

El análisis de tales actividades será objeto de estudio en otro documento, puesto que el objetivo del actual es mostrar la función financiera concebida desde la actividad cotidiana de las empresas, o sea, el corto plazo.

Antes de abordar el tema de la función financiera desde la óptica del corto plazo, en primera instancia se debe tener en cuenta, que la función financiera en términos generales, hace parte del plan estratégico de los negocios, de allí su estrecha interrelación con las diferentes áreas que conforman una empresa, por tanto su actividad y responsabilidad es de primer nivel en las organizaciones.

Teniendo en cuenta el concepto anterior, la función del gerente financiero, dejo de ser otrora, una tarea contable y de análisis y presupuestación financiera, para convertirse en la mano que guía a las organizaciones hacia la consecución de sus objetivos, pues es claro que cualquier decisión que se tome en una empresa, ya sea del área de talento humano, mercadeo y ventas, producción y logística, administrativa, de sistemas o de capacitación , de una u otra forma requerirá o proporcionará recursos a la empresa y se verá reflejada en los estados financieros, y por consiguiente en la maximización del valor de la empresa para sus propietarios. Tal es la magnitud de su importancia, que si hacemos una comparación con el sector público, es fácil notar que el Ministro de Hacienda o de las Finanzas, es aquel que mayor injerencia tiene sobre las diferentes políticas de la vida nacional e internacional y su responsabilidad social es aún mayor,

por lo tanto la constante actualización y preparación debe ser el común denominador de quien desarrolla la función financiera.

En una empresa, sin limitar el sector en que se encuentre, el gerente financiero, motivado por las cuatro actividades descritas en el párrafo inicial es quien cuantifica las decisiones, de allí que todo ejercicio de planeación y control administrativo debe ir acompañado de los diferentes presupuestos porque es él el encargado de proveer el aceite (recursos) que hace mover el motor de la empresa que son las ventas, así como los diferentes requerimientos que se tengan en producción, mercadeo, logística, etc, por lo tanto su participación y relación con las diferentes áreas de la empresa es imprescindible.

En una instancia siguiente y con base en lo anterior, se logra establecer que los objetivos que persigue el gerente financiero son los mismos de la alta gerencia de la organización, y su preocupación, hoy por hoy, más allá del crecimiento, está en el corto plazo, es decir, en proveer los fondos suficientes para el cumplimiento de los objetivos operativos, por tanto su preocupación radica en generar los suficientes flujos de efectivo para que la empresa cumpla con su razón de ser. Vemos entonces que sus funciones se enfatizan en el manejo del efectivo, los excedentes de liquidez que conllevan a realizar inversiones temporales, el manejo juicioso del crédito y la cartera y la política financiera de los inventarios para enfocar lo más relevante del activo corriente. Por otra parte, esta el esfuerzo en la palanca de corto plazo que desde el punto de vista de la física es el apoyo para que se realice la inversión de corto plazo. Allí se presenta la búsqueda incesante de fuentes de financiamiento de bajo costo y mínimo riesgo que permita la liquidez del negocio.

La formula más práctica que se utiliza hoy en día en empresas que realizan el ejercicio de planeación corporativa para enfrentar el corto plazo, el cual se enseña tangencialmente y con alguna displicencia en las universidades debido a su facilidad de conceptualización, es la que se realiza utilizando las herramientas financieras conocidas

como FLUJO DE CAJA o FLUJO DE EFECTIVO y EL CICLO DE CAJA o CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO, temas que expondré a continuación.

EL FLUJO DE CAJA

Las empresas modernas, enfocan la función del corto plazo utilizando la herramienta financiera por excelencia que es el estado de flujo de caja, mediante el cual la empresa planifica sus entradas y salidas de efectivo que les permita ejecutar y controlar sus actividades operativas, de inversión o de financiamiento, pues es conocido en el ámbito empresarial, que el objetivo actual de las organizaciones no está tanto en la generación de utilidades como en la generación de flujos de caja positivos que permitan cubrir las obligaciones cortoplacistas, así como la supervivencia de las empresas.

Por otra parte, en el texto Flujo de caja y Proyecciones Financieras, del profesor de la Universidad Externado de Colombia, Héctor Ortiz Anaya, dentro de los propósitos primordiales del flujo de caja hace énfasis en “evaluar la habilidad de la empresa para generar futuros flujos de efectivo”¹, lo anterior si se mira dentro del contexto del largo plazo indica que hoy en día las empresas generan valor no por la obtención de utilidades sino por la generación de flujos futuros de efectivo; es decir, se presenta una concatenación entre los planes y programas de corto plazo con aquellos de largo plazo.

Mediante el uso del Flujo de Caja, que es como un mapa de la organización en el corto plazo, se pueden conseguir entre otros muchos los siguientes objetivos:

- ✓ Planificar políticas de precios y volúmenes de ventas
- ✓ Controlar los costos operativos
- ✓ Mejorar el Ebitda de la organización

¹ ORTIZ ANAYA, Hector. Flujo de caja y Proyecciones Financieras. Pág. 26

- ✓ Definir funciones y asignar responsabilidades
- ✓ Controlar las salidas de efectivo
- ✓ Definir nuevas fuentes de financiamiento
- ✓ Determinar niveles de endeudamiento
- ✓ Generar programas de crecimiento e inversión

Si se observa detenidamente cada uno de los anteriores objetivos se pueden apreciar las bondades que genera el flujo de caja para la planeación y control administrativo y financiero de los negocios. De allí que la revistas especializadas en nuestro medio en materia financiera como Dinero y Gerente cada vez más se ocupan del flujo de caja y describen su importancia, ya que esta herramienta no es otra cosa que volver a las bases de la administración financiera, donde la administración del efectivo es el principal activo que se tiene hoy en día en nuestras empresas, en otros términos, cuando una empresa no posee recursos suficientes para cubrir sus obligaciones de corto plazo es cuando presenta mayores problemas de iliquidez, lo cual puede conllevar a la quiebra y cierre del negocio, es decir, un negocio no se acaba por sus inversiones en otro tipo de activos o por sus diferentes fuentes de financiamiento, se acaba en sí, cuando se tienen problemas de liquidez en el corto plazo, de allí la magnitud de valor tan inmenso que tiene el elaborar flujos de caja, sean diarios, semanales, o mensuales donde se puedan planificar y controlar las diferentes actividades que desarrolla la empresa, y se logre la consecución, uso y optimización de los recursos que mejor se adapten al ciclo del negocio.

EL CICLO DE CAJA

El flujo de caja o presupuesto de efectivo como también se le conoce, debe ir acompañado del ciclo de conversión del efectivo, que no es otra cosa que el plazo de tiempo que transcurre entre los egresos reales de efectivo necesarios para fabricar los bienes o prestar servicios y las entradas de efectivo provenientes de las ventas. Si se

analiza este concepto tan sencillo pero de suma utilidad para la gerencia, y a la vez tan poco utilizado por nuestras empresas, observamos que es él la parte fundamental del manejo financiero de corto plazo.

El ciclo de conversión del efectivo está compuesto por tres variables a saber.

- ✓ El periodo medio de inventario (PMI).
- ✓ El periodo medio de cobro (PMC) y,
- ✓ El periodo medio de pago (PMP).

De tal suerte que el ciclo de conversión de efectivo es igual a la siguiente ecuación:

$$\text{CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO} = \text{PMI} + \text{PMC} - \text{PMP}$$

El periodo medio de inventario es el plazo de tiempo que tarda la empresa de convertir las materias primas en productos terminados y venderlos. El periodo medio de cobro es un indicador que presenta en cuantos días cobra en promedio la empresa la cartera durante un ciclo de tiempo determinado. Y el periodo medio de pago es el plazo que tarda la empresa en pagar sus obligaciones de corto plazo con los proveedores y empleados.

Si analizamos este indicador en todo su contexto, se nota claramente su relación con el flujo de caja operacional que es el que realmente le interesa a los accionistas y dueños de las empresas, es decir, si el negocio en el cual invirtieron sus recursos realmente está produciendo efectivo, o sea desarrollando su objeto social.

La utilidad del Ciclo de Conversión del Efectivo es inmensa, si miramos separadamente cada uno de estos componentes observamos que utilizando el criterio de PMI, el área financiera en sus actividades de corto plazo puede intervenir en los procesos de

producción, en los procesos de compra de materias primas, en la determinación de volúmenes óptimos de inventarios, así como el mejoramiento de las etapas productivas y la eliminación de líneas de producción que destruyen valor. A manera de ejemplo, podemos tener en cuenta, que en muchas empresas el manejo de los inventarios se ha dejado en manos del área de producción o de compras quienes son los que deciden cuánto, cuándo y cómo comprar los diferentes insumos que requiere su labor propia, olvidando la intervención del área financiera. Si el área financiera logra intervenir puede colaborar en la determinación de la cantidad óptima a ordenar y con ello se logra evitar sobre costos de mantenimiento y ordenamiento, se pueden ganar descuentos por economías a escala, se pueden ajustar los inventarios a la capacidad instalada, y lo más importante es que se puede dar la interconexión entre los programas de ventas y producción.

Un grave problema en las empresas está precisamente en el manejo de los inventarios, por lo tanto la función financiera de corto plazo debe ser muy activa, de tal suerte que se mantengan los suficientes stocks para satisfacer la producción y las ventas y se eviten los altos volúmenes que generan costos de mantenimiento así como inventarios obsoletos y altos niveles de desperdicios que destruyen valor.

El siguiente componente del Ciclo de Conversión del efectivo es el Periodo Medio de Cobro PMC, este facilita que las empresas puedan replantear sus políticas de ventas, de precios, de volúmenes de producción y ventas, descuentos a clientes, promociones y ofertas, es decir, puede tomar decisiones que apoyan y colaboran abiertamente con la gestión comercial, es allí donde se logra una relación directa entre las diferentes áreas funcionales de la organización.

Por su parte el Periodo medio de Pago (PMP), permite a las organizaciones sincronizar sus políticas de entrada de efectivo con las salidas de efectivo. El PMP nos indica si la empresa tiene poder de negociación con sus proveedores de insumos, la forma de contratación y pagos operativos de mano de obra y demás gastos, por tanto el gerente

financiero debe determinar aquel plazo de tiempo que sin lesionar la imagen de la empresa y la liquidez de sus proveedores sea el más adecuado para que la empresa obtenga el suficiente capital de trabajo.

Ya en su conjunto, el ciclo de caja es el soporte fundamental del flujo de caja, y a su vez este último lo podemos mejorar para conseguir el objetivo de generar liquidez a la empresa para su sostenimiento en el corto plazo, acelerando las cobranzas, retardando los pagos y especialmente siendo eficientes en el manejo de los inventarios y el proceso productivo de los negocios.

Herramientas como el Flujo de Caja y el Ciclo de Conversión del Efectivo además de excelentes instrumentos de planeación y control financiero par el corto plazo, son elementos fundamentales en la valoración y evaluación de las organizaciones modernas por el impacto que tiene para el cálculo de indicadores como el Ebitda.

En el ámbito financiero Colombiano y mundial, hoy en día se está hablando con mayor vehemencia acerca del objetivo empresarial desde la óptica del incremento del ebitda² (del inglés; Earning Before Interest , Taxes , Depreciation and Amortization), es decir, el mejorar el flujo de caja operativo. Si se aprecia claramente lo expuesto en este documento, aquellas empresas que pueden lograrlo, son aquellas que se anticipan y planifican sus diferentes actividades utilizando dos herramientas tan sencillas como son el Flujo de caja y el ciclo de caja o conversión de efectivo, puesto que en ellos se incluyen todos los ingresos y egresos de efectivo que tendrá la empresa en un determinado periodo de tiempo y con él lograremos en gran parte mejorar la rentabilidad de los accionistas, disminuir el grado de riesgo en la toma de decisiones, y la estabilidad de las empresas a partir de la liquidez que en últimas es lo fundamental para que las empresas sobrevivan.

² Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Es el resultado de una compañía antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones de diferidos.

BIBLIOGRAFÍA

ORTIZ ANAYA, Héctor: “Flujo de caja y proyecciones financieras”. Universidad Externado de Colombia 1997.

WESTON, Fred y BRIGHAM, Eugene: “Fundamentos de Administración Financiera”. Mc. Graw Hill. 1996

MASCAREÑAS, Juan: “Innovación Financiera: Aplicaciones para la gestión empresarial”. Editorial Mc. Graw Hill 1999.

ORTIZ GOMEZ, Alberto: “Administración Financiera un enfoque estratégico”, Mc Graw Hill

AMAT, Oriol: “EVA: Valor Económico Agregado, Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor”. Editorial Norma 2000.

BRIGHAM Eugene, BESLEY Scott, “Fundamentos De Administración Financiera”, Mc Graw Hill

BREALEY Richard, MYERS Stewart, “Principios de Finanzas Corporativas”, Mc Graw Hill.

MORA, René Leonardo: “Apuntes personales y de clase”.