

# **REFLEXIONES EN LA TOMA DE DECISIONES**

## **FINANCIERAS**

**Por: Luz Stella Flores Ríos**

**Área Contable y Financiera**

**Universidad Católica Popular del**

**Risaralda**

## **EVOLUCION DEL PAPEL DE LAS FINANZAS**

Cuando las finanzas emergieron por primera vez como un campo separado de estudio a principios de la década de 1900, el énfasis se centraba en aspectos relacionados con la formación de nuevas empresas, con la determinación de los costos de producción o con los costos de la mercancía para calcular un nivel de ganancias que le permitiera al ente seguir operando en los mercados a la vez incipientes y lograr una expansión hacia el futuro. También las finanzas en aquella época se centraban en la forma de obtener el capital necesario para la operación lo cual produjo un desarrollo dinámico del mercado de capitales en cuanto a la emisión de títulos valores como los bonos y las acciones.

Durante la década de 1940 y a principios de la de 1950, se dedicó algún esfuerzo a la presupuestación de las actividades operativas y no operativas traduciendo los acontecimientos económico-financieros a cifras monetarias que permitieran planear las utilidades netas del negocio para períodos futuros generalmente anuales. Igualmente, se dedicó algún esfuerzo al desarrollo de procedimientos de control interno para el uso eficiente de los recursos limitados como el dinero y el capital de trabajo (maquinaria, vehículos, edificios, materiales, mano de obra, costos generales de fabricación, tierra y función administrativa entre otras)

El ritmo evolutivo se aceleró durante la década de 1960, centrándose las finanzas en la estructuración, presentación y análisis de los estados financieros tales como el estado de resultados, el estado de fuentes y aplicación de fondos, el estado de flujo de efectivo y el balance general. En cuanto se relaciona con este último, la atención se fijó en el análisis de los activos productivos, desarrollándose procedimientos matemáticos aplicables a

inventarios, efectivo, cuentas por cobrar y activos fijos tendientes a una óptima administración de ellos

En la actualidad el énfasis en la toma de decisiones es una de las funciones primordiales de las finanzas modernas debido a factores como: el costo que tiene el uso del capital proveniente de los aportes efectuados por los propietarios del ente económico, del sistema financiero o del mercado de capitales o de otros agentes que facilitan sus recursos superavitarios sean ellos en efectivo o en especie y que requiere ser cuantificado apropiadamente para evitar altos costos de financiamiento pues no hay que olvidar que el recurso mas escaso en cualquier negocio es el dinero

Las finanzas modernas también centran su atención en las alternativas de inversión de los fondos disponibles que renten un determinado beneficio por encima del costo que puedan tener dichos fondos suministrados por los agentes antes mencionados. Las finanzas también centran su atención en las finanzas internacionales producto del acelerado progreso en la apertura de mercados, en el transporte y las comunicaciones y por ende en la comercialización mundial de bienes y servicios. También se interesa en la creciente consistencia de los problemas sociales como la contaminación ambiental, la seguridad en el trabajo, la estrechez urbana, el desempleo, la inseguridad, la educación, la salud y en factores económicos como la persistente tasa de inflación, las tasas de interés, la tasa de devaluación, la demanda agregada de bienes y servicios, el ingreso per cápita, el ahorro disponible de los individuos; en el consumo de los agentes económicos y en el precio de los bienes y servicios como los factores mas importantes entre muchos otros que atañen a las finanzas modernas.

Desglosando un tanto algunos conceptos anteriormente citados, se puede decir que las finanzas dentro de la empresa se concentran en estudiar, desarrollar y tratar los siguientes tópicos:

- Responsabilidad por la producción, manejo y flujo adecuado de la información contable y financiera. Esta información, su calidad y oportunidad de presentación constituyen la base fundamental para que todos los funcionarios que participan en la gestión financiera puedan llevar a cabo y sin tropiezos, su objetivo.
- Responsabilidad por la administración eficiente del capital de trabajo, esto es, establecer los niveles deseables de efectivo, cartera e inventarios y controlar permanentemente la inversión allí representada para que se ajuste a lo establecido.
- Responsabilidad por la selección y evaluación de inversiones a largo plazo, especialmente en lo que concierne a los activos fijos que se requieren para la marcha normal de la empresa. Es tal la cantidad y complejidad de los factores que en este punto intervienen, que se ha dado lugar al establecimiento de una disciplina específica denominada Evaluación de Proyectos de Inversión.

- Responsabilidad por el manejo administrativo de las áreas de la empresa involucradas en la función financiera, tales como contabilidad, costos, análisis financiero, tesorería, crédito, presupuestos, auditoría, impuestos, comercio exterior, sistemas, etc.

## **EL OBJETIVO BASICO FINANCIERO**

Tradicionalmente se han identificado en la empresa cuatro áreas básicas en las cuales pueden agruparse la totalidad de las funciones que se requieren para su manejo. Son ellas: mercadeo, producción, personal y finanzas. Independientemente del tamaño de la empresa habrá cargos que tienen que ver con dichas áreas.

El éxito de una empresa depende en gran medida de que en las mencionadas áreas funcionales se alcancen unos objetivos básicos por los que deben responder sus gerentes y para cuyo cumplimiento toman decisiones apoyados en una serie de herramientas y técnicas propias de su área.

- *Área de mercadeo:* su objetivo básico es satisfacer las necesidades de los consumidores y para lograrlo, los administradores deben alcanzar otros objetivos complementarios tales como: metas de ventas, penetración y posicionamiento en el mercado, canales de distribución, establecimiento de programas de promoción y publicidad entre otros
- *Área de producción:* su objetivo básico es fabricar la cantidad óptima de unidades al menor costo, con la mejor calidad y en el momento oportuno. Igualmente, existen unos objetivos complementarios para lograr lo anterior tales como: altas tasas de productividad del personal y de las máquinas, niveles mínimos de desperdicio, tecnología avanzada, procesos de producción adecuados, óptima programación de la producción, implementación de programas de control de calidad, innovación y desarrollo de productos, etc.
- *Área de personal:* su objetivo básico es satisfacer las necesidades de los trabajadores y para lograrlo se requiere trabajar en otros objetivos complementarios tales como: capacitación adecuada, recreación y bienestar social, salud, entretenimiento, mecanismos de motivación y de ascenso, seguridad industrial, etc.
- *Área financiera:* siempre ha existido la desprevénida tendencia a pensar que el principal objetivo del área financiera es la maximización de las utilidades. Esta es una posición equivocada pues solo tiene en cuenta el corto plazo sin considerar la continuidad, el crecimiento y la permanencia en el mercado que a largo plazo debe alcanzar la empresa.

Ya hemos visto, como los objetivos de las diferentes funciones apuntan directamente hacia un grupo específico de personas: los consumidores en el caso del mercadeo y la producción y los trabajadores en el caso del área de personal. Cabe ahora preguntar ¿hacia quien debe apuntar el objetivo financiero? No cabe duda que los accionistas o socios (propietarios) de la empresa son el grupo hacia el cual debe apuntar el objetivo financiero. Pero, ¿en qué consiste ese objetivo financiero?

Supongamos el caso de un negocio que consiste en explotar una vaca lechera. El dueño obtiene su utilidad de la leche que produce. Pero, ¿es el objetivo financiero principal lograr la máxima producción de leche? Si se analiza esta situación desde el punto de vista del largo plazo podemos darnos cuenta que si la vaca produce crías (hembras) se dará un fenómeno que no es propiamente un incremento en las utilidades sino más bien, un medio para que estas se incrementen en el tiempo y cuyo único beneficiario es el dueño. Dicho fenómeno es denominado “AUMENTO DE LA RIQUEZA”.

Apoyados en lo anterior, podemos definir el objetivo básico financiero como la maximización de la riqueza del dueño sea este accionista o socio que en otros términos no es más que la maximización del valor de la empresa o la maximización de las utilidades a largo plazo lo que permite generar un ciclo de crecimiento, permanencia y generación de utilidades sostenibles si se analizan profundamente los factores que hacen que la riqueza del dueño aumente. Para que el dueño sepa si su riqueza está aumentando, en el caso de un accionista el mejor indicador será el valor de su acción en el mercado ya que este depende de la maximización de las utilidades a largo plazo y por ende de su reparto en términos de dividendos. En el caso de un socio, el incremento de su patrimonio o de su propiedad se puede apreciar cuando hayan otros inversionistas dispuestos a adquirir su participación ya que la empresa está creciendo y las perspectivas de incremento de utilidades a largo plazo son halagadoras.

Factores que hacen que la riqueza del dueño aumente:

- El tipo de actividad que desarrolla la empresa: ya que ésta tiene una relación directa con el riesgo que se asume, pues la inversión efectuada en una empresa que se dedica a la producción de alimentos y bebidas por ejemplo, donde la demanda es fuerte; no se puede comparar con el riesgo que se asume cuando dicha inversión se efectúa en una aerolínea, o una empresa dedicada a las telecomunicaciones.
- Las perspectivas futuras del negocio: también afecta su valor, pues es necesario considerar los posibles cambios que hacia el futuro se puedan presentar en el medio ambiente económico, político, tecnológico, cultural y social en el que se desenvuelven las empresas ya que ello determina la disposición de los inversionistas a invertir sus fondos líquidos o en especie en un negocio en particular.
- La situación financiera de la empresa: también tiene una incidencia particular en su valor pues el inversionista tiene muy en cuenta el tipo de activos tanto corrientes como fijos que la empresa posee y que son utilizados básicamente para llevar a cabo la actividad operativa a la cual se dedica la entidad. También le interesa saber cuál es la participación de terceras personas o entidades que

están ayudando a financiar los recursos productivos (activos) y a cuanto asciende el costo del capital aportado por dichos terceros.

La maximización de la riqueza del dueño no implica que la administración deba ignorar responsabilidades sociales tales como proteger al consumidor, pagar salarios justos a los empleados, mantener prácticas justas de contratación y condiciones de trabajo seguras, apoyar la educación y participar en asuntos del medio ambiente como puede ser el mantener limpios el aire y el agua. Muchas personas sienten que una empresa no tiene otra posibilidad mas que actuar en forma socialmente responsable; argumentan que la riqueza del dueño y quizá la propia existencia de la corporación dependen de que sean socialmente responsables. Sin embargo, como no se ha definido en forma clara el criterio de la responsabilidad social, resulta difícil formular un objetivo consistente. Cuando la sociedad, actuando a través del Congreso y otros cuerpos representativos, establece las reglas que gobiernan la compensación entre las metas sociales y la eficiencia económica, la tarea para la corporación está mas clara. En un sistema así se pueden considerar las empresas como productoras tanto de bienes privados como sociales y la maximización de la riqueza del dueño sigue siendo un objetivo viable.

## **LAS DECISIONES FINANCIERAS**

Las decisiones financieras claves para lograr la maximización de la riqueza de los propietarios de la empresa y que son administradas por los gerentes financieros se clasifican en tres categorías:

### *Decisiones de Inversión:*

Esta es la más importante decisión de índole financiera en la empresa. En esta categoría de decisiones sobresale como la más importante la determinación del tamaño de la empresa, es decir, el volumen total de activo que se requiere para mantener una operación sin tropiezos que, igualmente, sea rentable.

Las decisiones de inversión tienen una característica que las diferencia de los otros tipos de decisiones financieras a tratar mas adelante: en ellas participan todas las áreas funcionales de la empresa. Si observamos los rubros del activo en un balance general podremos encontrarnos con que existe una relación entre las principales cuentas y los diferentes departamentos de la organización. Por ejemplo, el inventario de materia prima, la adquisición de maquinaria, ampliación y/o modernización de la planta tiene relación directa con el área de producción; las cuentas por cobrar, el plazo de pago concedido a los clientes, y el producto terminado, creación de canales de distribución propios tienen relación con el área de mercadeo, etc.

### *Decisiones de Financiación:*

Se refieren a aquellas que tienen que ver con la consecución adecuada de fondos para la adquisición de los diferentes activos que se requieren en la operación del negocio. Afectan el lado derecho del balance general. La decisión de más trascendencia en lo que a financiación se refiere es la determinación de la estructura financiera de la empresa la cual se define como la proporción que se utiliza, entre pasivos (deuda) y patrimonio, para financiar los activos. Y es una decisión trascendental para la vida de la empresa por el efecto directo que tiene sobre las utilidades. Afecta las utilidades porque mientras mayor sea la proporción de deuda con respecto al patrimonio, mayor será también la cantidad de intereses que deben pagarse y por ende las utilidades serán menores lo que limitará un tanto la repartición de dividendos a los dueños.

Una vez que se ha decidido la mezcla de financiamiento, se debe determinar la mejor manera de adquirir los fondos necesarios y para ello debe recurrir a las fuentes que mejores condiciones de pago ofrezca.

#### *Decisiones de Dividendos:*

Las decisiones de dividendos se refieren a la porción de las utilidades que se repartirán, lo cual depende de lo comprometidas que la empresa tenga las utilidades, pues si tiene muchos compromisos de pasivos y a la vez requiere de fondos para financiar nuevos proyectos, la proporción a repartir deberá ser menor que si no los tuviera. Es el mismo caso de las finanzas personales donde el sueldo representa las utilidades y el dividendo lo disponible para gastos suntuarios; si uno tiene demasiado comprometido su salario en pago de deudas de vivienda, automóvil, etc.; además de los gastos de primera necesidad, la proporción que se podrá destinar a lo suntuario será mínima.

## **EL PAPEL DEL GERENTE FINANCIERO**

El gerente financiero de una empresa es primeramente un miembro del equipo de gerencia de la misma y como a tal le compete la maximización del patrimonio invertido por los dueños. En nuestro medio, la eficiencia de la gerencia se mide a través del reparto sostenido de dividendos o la rentabilidad que se alcance sobre el patrimonio.

La función propia del administrador financiero, conducente siempre a coadyuvar en el propósito de maximizar el patrimonio de los dueños, puede analizarse dividiéndola en las actividades que realiza repetitivamente y en aquellas que lo deben ocupar de tiempo en tiempo.

- La consecución de fondos para operar, al menor costo posible y con las mejores condiciones de repago, ha sido siempre una de las actividades tradicionales de la gerencia financiera. Sin fondos suficientes la empresa no opera óptimamente. La única forma de saber cuál es el nivel de deuda y de fondos con que se debe contar en cada momento, es por medio de un presupuesto de efectivo apropiado,

preparado por el área financiera con base en las informaciones de las áreas productivas y de servicios.

- Los recursos financieros con que puede contar una empresa no son ilimitados y si así lo fueran, existe un óptimo por encima del cual resulta muy costoso contar con excedentes. El dinero es un recurso escaso y como tal le corresponde un costo. A su turno, es un recurso que produce valor agregado y la norma debe ser utilizarlo siempre que produzca más de lo que cuesta salvo por unos mínimos de efectivo que permanentemente se han de mantener casi ociosos para precaver situaciones de iliquidez y cumplir oportunamente con los compromisos adquiridos. En buena parte el papel del gerente financiero es mantener un sano equilibrio entre liquidez y rentabilidad. Una empresa ilíquida, sin fondos suficientes, no opera bien, y una empresa con demasiada liquidez resulta muy costosa por los costos de oportunidad que genera la ociosidad del efectivo.
- Dentro de las funciones corrientes de la gerencia financiera, está también la de distribuir los fondos entre las diversas áreas de la empresa. Como cada área de la empresa sea de producción o de servicios (ventas, compras, personal, administración, comercio exterior, etc.) compite por los fondos y se sienten afectadas cuando no los hay en suficiencia, la asignación debe hacerse conforme al presupuesto y en caso de escasez, las prioridades deben estar acordes con las políticas definidas por la alta administración. Una función complementaria ejercida por el administrador financiero y que se relaciona con los presupuestos, consiste en estar siempre midiendo los resultados obtenidos y compararlos con los presupuestados, de esta forma el financista estará constantemente controlando el uso de los recursos por parte de las áreas de responsabilidad de la empresa.
- Otra función muy importante es velar porque los estados financieros estén a tiempo y sean confiables, colaborando además en su análisis. Igualmente, el estado y otras entidades de carácter privado, exigen la presentación periódica de innumerables formatos con información operativa y tributaria cuya presentación oportuna se debe supervisar.
- Saber cuánto vale una empresa, incluyendo la propia, debe ser tarea del administrador financiero. Adquirir una empresa es en buena parte lo mismo que adquirir un bien de capital y los métodos de evaluación de inversiones basados en flujos descontados de efectivo deben ser utilizados, es decir; para valorar una empresa es preciso calcular las probables utilidades que generará en el futuro expresadas a pesos de hoy mediante una tasa de interés apropiada y esperada por el inversionista.
- El conocimiento de las técnicas propias de su área así como de la situación económica del país y de las tendencias de la economía mundial, es otro deber incuestionable del gerente financiero. Debe ser un buen lector de periódicos y revistas especializadas. El gerente financiero debe igualmente estar enterado de las actuales y futuras medidas tributarias y sus efectos sobre la situación financiera general de la empresa.

Finanzas es solo un eslabón más en todo el concepto empresarial, que tiene su verdadera razón de ser en el apoyo a las demás áreas, para que la empresa, como un todo, cumpla su misión de contar con clientes satisfechos, sin los cuales no subsistiría ni crecería.

## **FACTORES NO FINANCIEROS EN DECISIONES FINANCIERAS**

Muchísimos son los factores no financieros que influyen en las decisiones financieras. Muy a menudo fracasan negocios que parecían perfectos en el papel y lo hacen por circunstancias distintas, que por causas financieras. A continuación se presenta una lista de factores no exhaustiva con el fin de alertar a los directivos de una empresa sobre la necesidad de profundizar en factores no financieros que pueden dar al traste con sus proyectos:

### *Factores internos:*

- Puede ocurrir que a un proyecto de inversión no se le designe un “dueño o responsable” al mas alto nivel y que su desarrollo, huérfano de protección gerencial, no se lleve a cabo como es debido
- La carencia de gente adecuada es, a menudo, otra causa de fracasos. En las cifras los proyectos solo consideran el costo de la mano de obra y a veces se olvida que ella requiere capacitación, adiestramiento y motivación. La gente hace una empresa a todos los niveles, y el recurso humano honesto, trabajador, bien preparado y con sentido de pertenencia es el más escaso de los factores productivos
- La tecnología puede ser insuficiente y/o poco adecuada y en las proyecciones casi nunca se deja campo para esta eventualidad. Una planta aunque se reciba en “perfectas condiciones de funcionalidad” tomará algún tiempo antes de entrar en plena producción.
- La infraestructura administrativa de la empresa dentro de la cual se debe desarrollar el proyecto, puede ser inapropiada para darle el soporte requerido, pero este soporte se tiende a minimizar creyendo que con la misma contabilidad, el mismo departamento de compras, los mismo sistemas y los mismos almacenes se puede manejar un nuevo proyecto. No se debe olvidar el costo de la complejidad. Manejar nuevos productos tiene costos escondidos muy grandes que nunca se tienen en cuenta.
- Las relaciones laborales se presuponen exitosas, sin embargo; en proyectos intensivos en el uso de mano de obra la incorporación de nuevo personal puede ser traumática e incluso perjudicar el ambiente laboral cotidiano.



- La concentración del poder en la toma de decisiones perjudican la cabal ejecución de los proyectos actuales o futuros ya que se incrementa la tramitomanía y se retrasan los procedimientos administrativos tendientes al logro de los objetivos planteados en el proyecto.

*Factores externos:*

- La respuesta de la competencia puede dar al traste con las proyecciones. Alguien ya establecido produciendo bienes o servicios similares puede reaccionar agresivamente, bajando sus precios o lanzando promociones, debilitando así la posición de la empresa que se inicia o se amplía.
- Los proveedores pueden igualmente causar problemas. Si son muy poderosos, pueden fijar políticas de ventas distintas a las planteadas. Las materias primas requeridas pueden no conseguirse en la cantidad o al precio o con la oportunidad que se necesitan causando tropiezos en relación con lo presupuestado
- Los clientes finalmente no están asegurados. Su respuesta al nuevo producto puede no ser la que se previó y esto produzca cambios en lo que inicialmente se había presupuestado.
- El gobierno es una realidad como factor determinante de los resultados. Un negocio se emprende bajo unas normas y condiciones de la economía que bien pueden cambiar en el camino. Una apertura súbita, una reforma laboral, tributaria o financiera, una restricción de crédito o una legislación ambiental son hechos que pueden aparecer en el camino, no previstos, que pudieran cambiar abruptamente los resultados esperados.

## **REFLEXIONES FINANCIERAS PARA UN SANO**

### **MANEJO DEL EFECTIVO**

- Si usted vende de contado, compre de contado. Si compra a plazos y vende de contado generará una liquidez artificial. Este exceso de fondos lo hará sentirse rico y realizar gastos o compras que el negocio no puede a la larga soportar.
- Empareje los plazos de ventas y de compras si vende a plazos. Si vende a plazos, cobre un interés mayor al que a usted le cargan por financiarle lo que usted compra.
- No financie activos fijos con créditos de corto plazo

- Si se financia en dólares, cúbrase. Tenga siempre inventario importado y/o acreencias en dólares mayores a lo que debe. Se protege así contra la devaluación., especialmente contra alguna súbita.
- No mantenga efectivo ocioso. Pague siempre con él sus pasivos más costosos. Si debe dólares y teme un incremento en la devaluación, pague deuda externa.
- Exija el reparto de utilidades. Hacerlo, obliga a la gerencia a cobrar cartera o a bajar los niveles de inventarios.
- Cuidado con el floating. Todos los banqueros son felices haciendo promedios con sus fondos especialmente al final de cada mes, demorando las transferencias de otras plazas injustificadamente. También le encanta a sus deudores, quienes jugarán a enviarle cheques por correo o posfechados o a equivocar la fecha o a olvidar firmarlos.
- Si al contar con liquidez desea prepagar deuda en moneda nacional, cancele primero aquel pagaré que esté más próximo a su vencimiento final.
- Tómese todos los descuentos por pronto pago que representen una economía mayor al costo del dinero. En la práctica, casi todos deben tomarse. Haga de ello una norma y mantenga su cumplimiento.
- Proteja su cartera. Exija garantías, que, además de protegerlo, pueden servirle para endosar, también como garantías, cuando requiere solicitar créditos.
- Entre varias alternativas de igual rentabilidad escoja siempre la que mayor liquidez le asegure.

# **BIBLIOGRAFÍA**

**Fierro Martínez, Ángel** Planeación Financiera Estratégica Editorial Universidad Surcolombia. Cuarta Edición. 1998

**García, Oscar** Administración Financiera Editorial Prensa Moderna. Tercera Edición. 1998

**Ortiz Anaya, Héctor** Análisis financiero aplicado Universidad Externado de Colombia. Novena Edición. 1996