



Cualquier empresario o directivo, sobre todo el Managing Director de una empresa debería poder leer y analizar los Estados Financieros. Pero nunca sería suficiente con interpretar lo que dicen, sino que sería necesario saber actuar en consecuencia.

Es aquí precisamente donde entra en juego un Subestado Financiero sumamente importante llamado *Cash Flow* (ya que se deriva del Balance General y/o Estado de Posición Financiera), un concepto que se traduce como Flujo de Caja o de Tesorería.

¿Qué es el Cash Flow?

El Cash Flow es el neto de efectivo o de tesorería en una empresa en un periodo específico, es decir, los ingresos menos los gastos.

También conocido como flujo de efectivo o flujo de tesorería, el Cash Flow es un indicador que permite conocer la salud de las finanzas de la compañía y saber si tienes la liquidez necesaria para hacer frente a los pagos a proveedores, a los acreedores o las nóminas de los trabajadores.

Hay empresas con una situación financiera *a priori* excelente, pero que no dispone de liquidez. Esto se debe a que analizan los ingresos ordinarios, pero pasan por alto sus gastos.

Es en este escenario donde conocer el Cash Flow permite conocer cuál es el estado real de las cuentas de la empresa y si será capaz de responder a los próximos pagos o si necesita realizar actividades de financiación.

Elaboración de un flujo de caja

Para formular un Cash Flow, puedes hacer una tabla para diferenciar hasta tres categorías que te facilitarán tu gestión e interpretación.

- **Flujo de tesorería de la actividad.** Indica los excedentes de tesorería generados por la propia actividad de la empresa. Refleja mejor el día a día.
- **Flujo de tesorería de la inversión.** Incluye el gasto resultante de la compra de activos fijos.
- **Flujo de tesorería de financiación.** Informa sobre los gastos e ingresos ligados a la financiación de la empresa (pago de dividendos, préstamos).

Tipos de Cash Flow

Al igual que otros indicadores económicos, hay varios tipos de flujo de caja. Puede ofrecer un valor positivo o negativo en un período determinado y es necesario entender qué significa.

- **Cash Flow positivo:** significa que entra más dinero del que sale. El excedente de tesorería te permite hacer frente a las deudas que tienes, pero también repartir dividendos entre los accionistas o realizar inversiones.
- **Cash Flow negativo:** significa que sale más dinero del que entra en la empresa. En este caso, representa una situación de déficit y para solucionarlo deberás ser capaz de generar nuevas entradas de capital o revisar el exceso de gasto.

¿Para qué sirve calcular el Cash Flow?

Hay tres razones principales que justifican el seguimiento del flujo de caja.

- **Viabilidad de la empresa a largo plazo.** Un análisis del Cash Flow indica la salud económica de la empresa, permitiendo determinar futuros problemas o necesidades. De este modo, podrás tomar las medidas adecuadas para evitarlas o minimizar sus efectos, causando mayor estabilidad a medio y largo plazo.
- **Optimización de gastos.** Al realizar un seguimiento del Cash Flow pueden aparecer gastos innecesarios, superfluos o incluso duplicados, que suponen una importante carga económica para la empresa. Si los identificas, podrás suprimirlos y acercarte a un Cash Flow positivo. Esto también te permite crear una pequeña reserva de dinero para afrontar gastos inesperados o épocas de dificultades económicas.
- **Mejor relación con bancos e inversores.** Tanto si accedes a los bancos y entidades de crédito en busca de financiación como si buscas inversiones alternativas, el hecho de afrontar las deudas o generar dividendos permitirá una mejor relación con tus inversores gracias a informes muy precisos que aumentarán la confianza en tu empresa.

Cash Flow: fórmula

Puedes calcular el Cash Flow utilizando la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{l} \text{Utilidad neta} \\ (+) \text{ depreciaciones/amortizaciones} \\ (+) \text{ provisiones} \\ = \text{Cash Flow} \end{array}$$

La razón de esta fórmula es que la utilidad neta contiene gastos que nunca implicaron salida de dinero, por ello la utilidad neta jamás coincidirá con el dinero en caja y bancos.

Así, en primer lugar, necesitas conocer el beneficio/utilidad neta de la empresa. A esta cifra le agregarás los cargos de depreciaciones, amortizaciones y las provisiones en el periodo a analizar.

La *amortización* indica la depreciación permanente de los activos intangibles debido al paso del tiempo y a su uso, mientras que las provisiones hacen referencia a depreciaciones ocasionales relacionadas con imprevistos.

Cash Flow *forecast*: Cómo presupuestar el flujo de caja

Más allá de estas medidas, hacer una previsión del flujo de caja te ayudará a anticipar las potenciales dificultades que pueda afrontar la empresa en un futuro y cómo reducir el impacto negativo en el negocio.

El primer paso es identificar la cobranza y pagos. Puedes hacerlo en una simple tabla de Excel, colocando a un lado los cobros y al otro los pagos. La previsión se puede hacer siguiendo diferentes periodos de tiempo, ya sea mensual, trimestral o anual. Para ello es necesario tener en cuenta las fechas en las que el dinero sale de la caja, no la fecha que aparece en las facturas.

Una vez clasificados los gastos e ingresos, puedes establecer un plan de flujo de caja a partir de los datos obtenidos. Puedes anticipar los gastos recurrentes o fijos, pero también hacerte una idea de los ingresos que vas a obtener en un periodo.

También puedes diseñar diferentes escenarios (análisis de sensibilidad) y estar preparado ante cualquier tipo de situación, especialmente aquellas en que se reduce el flujo de tesorería de tu empresa.

CASO PRÁCTICO DE CASH FLOW					
(1) DETERMINE EL CASH-FLOW CON BASE EN LA SIGUIENTE INFORMACIÓN					
(2) ELABORE EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD					
(3) DÉ SU OPINIÓN SOBRE LAS OPERACIONES INVOLUCRADAS					
TODAS LAS CIFRAS SON EN DÓLARES AMERICANOS					
	JUL	AGO	SEP		
LA EMPRESA TIENE VENTAS <u>REALES</u> COMO SIGUE	100,000	150,000	225,000		
	OCT	NOV	DIC		
LAS VENTAS <u>PRESUPUESTADAS</u> SON:	350,000	50,000	200,000		
DEL TOTAL DE VENTAS:					
SE COBRAN EN EFECTIVO EL	30.00%				
SE COBRAN A 30 DÍAS	40.00%				
SE COBRAN A 60 DÍAS	30.00%				
TOTAL DE LA VENTA	100.00%				
EN DICIEMBRE UNA SUBSIDIARIA INGRESARÁ	100,000				
LAS COMPRAS REPRESENTAN DE LAS VENTAS EL:	50.00%				
LOS PAGOS A PROVEEDORES SE REALIZAN ASÍ:					
PAGO EN EFECTIVO A PROVEEDORES	70.00%				
PAGO A 30 DÍAS A PROVEEDORES	20.00%				
PAGO A 60 DÍAS A PROVEEDORES	10.00%				
TOTAL DE PAGOS A PROVEEDORES	100.00%				
LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN SON:	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
RENTA DE OFICINAS	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
SUELDOS Y SALARIOS	150,000	ANUALES			
COMISIONES DE LAS VENTAS MENSUALES	3.00%				
SE PAGA ISR					50,000
SE COMPRA ACTIVO FIJO				200,000	
SE PAGAN INTERESES VENCIDOS					30,000
SE PAGAN DIVIDENDOS A LOS ACCIONISTAS			50,000		
PAGO DE PRÉSTAMO BANCARIO					100,000
A FINALES DEL MES LA EMPRESA TIENE UN					
SALDO EN CAJA DE		65,000			
LA EMPRESA DESEA MANTENER UN SALDO					
CONSTANTE EN EFECTIVO CADA MES DE			30,000	30,000	30,000

¿Qué tareas lleva a cabo el equipo que trabaja en esta sección en una empresa, además de analizar los **Estados Financieros?**

Gestión de los medios

Así como el departamento de Recursos Humanos desarrolla acciones de trabajo en torno al talento y el cuidado de las personas, los medios financieros son el objeto propio de quienes desempeñan esta labor. Toman decisiones adecuadas en función de la situación, las variables internas, el plan de acción y el fin de la entidad.

Sin un óptimo control de los bienes empleados, es imposible crecer desde una base sólida. Los recursos no son infinitos, por tanto, es indispensable realizar un uso adecuado de los mismos para lograr las metas deseadas.

De lo contrario, una mala gestión puede derivar en el cierre de ese comercio.

Los profesionales autorizados aplican la perspectiva de la mejora continua para incrementar la productividad de los recursos en función de las prioridades, el fin y el beneficio.

Esta gestión siempre está presente en la descripción de la situación a través de un diagnóstico que puede identificar, por ejemplo, posibles vías de financiación ante una necesidad predeterminada.

Nóminas de los empleados

Los activos financieros están muy vinculados con los recursos humanos en una empresa. Por ejemplo, una de las competencias del departamento de administración es organizar de forma óptima el pago de las nóminas a los miembros de la plantilla en el tiempo establecido. A partir de esta labor contable, los trabajadores contratados reciben la cuantía del sueldo definido en el contrato.

Las tareas de documentación y papeleo son una constante en un departamento acostumbrado a desarrollar nuevos informes con datos claros y contrastados sobre temas específicos como base para documentar la toma de decisiones. Por ejemplo, el desarrollo de presupuestos es una rutina posible en la agenda de esta sección. Es indispensable realizar un seguimiento constante de los movimientos de entrada y salida con un registro contable actualizado.

Contabilidad

Uno de los protocolos presentes en la agenda del año de una empresa es la presentación de las cuentas anuales. La documentación almacenada en este departamento debe cumplir con la seguridad adecuada para su protección y conservación durante el tiempo establecido.

Coordinación con otros departamentos

El trabajo en equipo de este departamento es visible por medio de una adecuada coordinación con los diferentes núcleos del organigrama organizacional con el fin de reforzar la planificación en torno a la misión de empresa. Por su propia naturaleza, la intencionalidad de este departamento trasciende más allá de sí mismo.

En definitiva, el **orden** es un elemento que expresa la perfecta gestión de una empresa cuyos activos financieros son empleados de manera acertada. La labor de este departamento es indispensable para evolucionar porque los recursos no son infinitos y un mal uso de los mismos tiene consecuencias graves.

Las Finanzas son el arte/ciencia de la administración óptima de los recursos monetarios y materiales. Presupuesta, asigna recursos económicos y financieros, proporciona información financiera para la toma de decisiones, tomando en cuenta los indicadores macroeconómicos como tasas de interés, crecimiento del PIB, tasas de inflación macroeconómica, tipo de cambio

¿Cuáles son las funciones/responsabilidades de un Director de Finanzas y por ende de un Director General?

Sus responsabilidades principales son:

- **Garantizar el uso correcto de los recursos de la empresa.**
- **Diseñar y supervisar el presupuesto anual.**
- **Estimar los ingresos y gastos mediante proyecciones.**
- **Realizar periódicamente informes de resultados.**
- **Prevenir adversidades económicas que puedan afectar productos y servicios.**

El campo de acción de las Finanzas es:

A) INVERSIONES: Administrar la inversión en activos financieros

MERCADOS FINANCIEROS: Venta-Compra-Creación de Títulos de Crédito

B) FORMULACIÓN DE POLÍTICAS FINANCIERAS

C) ADMINISTRAR EL ÁREA DE LAS FINANZAS a través de un proceso administrativo tanto en empresas públicas como privadas, y crear valor a la empresa mediante la toma de decisiones y una adecuada administración de los recursos empresariales.

El objetivo de la Administración Financiera tiene varios elementos:

1. **Posicionamiento de la empresa**
2. **Crear Cash Flow**
3. **Generar más utilidades**
4. **Crear y promocionar nuevos productos y servicios**
5. **Aplicar la mejora continua, justo a tiempo, servicio al cliente**
6. **Aplicar la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad**
7. **Satisfacción a clientes**
8. **Elaborar y crear proyectos de inversión rentables**
9. **Establecer una adecuada política de dividendos**
10. **Administrar los riesgos**
11. **Obtención y generación de financiamiento**

Los objetivos de la Administración Financiera son alcanzar son:

- 1. Planear el crecimiento de la empresa.**
- 2. Captar recursos**
- 3. Asignar los recursos**
- 4. Aprovechar los recursos**
- 5. Minimizar la incertidumbre**

Se dan tres vertientes en la administración financiera PARA AGREGAR VALOR A LA EMPRESA:

- 
- 1. INVERSIÓN:** En Activos Fijos, en Activos Financieros, en excedentes de efectivo.
 - 2. OBTENCIÓN DE FONDOS**
 - 3. REINVERSIÓN DE UTILIDADES Y REPARTO DE DIVIDENDOS**

Las responsabilidades de la administración financiera se resumen en:

- a) Inversiones en tamaño y expansión de la planta productiva**
- b) Adecuada estructura de capital**
- c) Efectivo necesario para evitar problemas de liquidez**
- d) Adecuada política de administración y control de inventarios**
- e) Necesidades de Fusión/Escisión/Alianzas estratégicas**
- f) Determinar los dividendos a repartir**

Dicho de otra manera, las FUNCIONES DE FINANZAS son, entre otras muchas:

Plantear estrategias en cuanto:

- **Tasas de interés**
- **Administración de excedentes de tesorería**
- **Fuentes de Financiamiento Adecuadas**
- **Políticas de inversión en Activos Fijos**
- **Política de reinversión de utilidades**
- **Políticas de desinversión**
- **Proponer posibilidades de nuevas oportunidades de inversión**
- **Analizar la reestructuración de pasivos ya sea por negociación, capitalización o sustitución de pasivos**
- **Identificar y jerarquizar los problemas del medio financiero y proponer soluciones**
- **Ejecutar las políticas y estrategias definidas en cuanto a la estructura financiera**
- **Evaluar constantemente el rendimiento de la empresa por el análisis de Costos, Utilidades, Flujos de Efectivo y Rentabilidad.**
- **Administrar los excedentes financieros**
- **Valuar y Evaluar monetariamente a la empresa**
- **Planear el financiamiento corporativo**
- **Identificar nuevos negocios**
- **Reestructurar financieramente a la empresa**
- **Diseñar portafolios de inversión.**
- **Planear coberturas para los riesgos**
- **Analizar posibles fusiones o escisiones**

FUNCIONES DEL DIRECTOR DE FINANZAS

Un Director de Finanzas, tiene entre otras, las siguientes áreas:

- 1) Planeación Estratégica**
- 2) Planeación Táctica y a Mediano Plazo**
- 3) Análisis e interpretación e Estados Financieros,**
- 4) Administración Financiera y Tesorería**
- 5) Contraloría**
- 6) Administración de Riesgos (Seguros e Inversiones en Bolsa y el Activos Fijos, Circulantes y Diferidos)**
- 7) Informática (TI) y Sistemas**
- 8) Administración del Factor Humano o bien denominada Capital Humano (Recursos Humanos)**
- 9) Auditoría**
- 10) Comercio Exterior**
- 11) Operaciones**
- 12) Administración de Oficina,**
- 13) Seguridad, entre otras diversas funciones.**

Estos temas, pueden en términos generales, llegar a más de 400 diferentes actividades, mismas que en su momento mencionaremos.

¿Por qué se justifica el estudio de las Finanzas?

Debido al complejo mundo de los negocios en que vivimos, ocasionado por las nuevas técnicas, nuevas ideologías, explosión demográfica, cambios sociológicos provocados por conflictos armados, problemas del petróleo, controles gubernamentales, alianzas estratégicas, fusiones, escisiones, el hombre de negocios tiene muchas y variadas situaciones por resolver, una de las cuales es la tendencia a la limitación de las utilidades, que le obligan a superarse mediante el estudio y mejor conocimiento de la empresa para tratar de mejorar los rendimientos.

¿Qué necesita el hombre de negocios, en cuanto al mundo financiero se refiere, para manejar una empresa?

Para manejar una empresa, el hombre de negocios necesita en su dinámico y cambiante mundo, de información financiera oportuna y adecuada, entendiéndose por tal la información financiera cuantitativa, confiable y accesible para que fortalezca su juicio o decisión sobre algún asunto en particular.

Para obtener dicha información, es necesario contar con un sistema de captación de las operaciones que el que pueda medir, clasificar, registrar y sumarizar con claridad en términos de dinero, las transacciones y hechos de carácter financiero.

¿Para qué sirve a la Dirección de Finanzas contar con una fuente de información confiable?

La administración empresarial debe contar con una fuente de información que le permita:

- 1. Coordinar las actividades**
- 2. Captar, medir, planear y controlar las operaciones diarias.**
- 3. Estudiar las diversas fases del negocio y proyectos específicos.**
- 4. Contar con un sistema de información central que pueda servir a los interesados en la empresa, como serían los dueños, acreedores, gobierno, empleados, posibles inversionistas, fisco o bien el público en general, Bolsa Mexicana de Valores, Agencias Calificadoras nacionales e internacionales, entre otros muchos interesados.**

¿Cuáles deberían ser los requisitos mínimos de calidad profesional de un Financiero?

Debe existir necesariamente habilidad y honestidad, ética profesional y valores personales, altamente éticos de la persona que prepara los EF, así como de la aplicación de las Normas de Información Financiera, que deberán siempre ser aplicadas sobre bases consistentes.

Las decisiones sobre costos, inversiones, financiamientos y rendimientos en empresas que han alcanzado liderazgo, se fundamentan indudablemente en la calidad de información de que disponen.

La administración requiere de información, que es el producto final del proceso contable expresada en los estados financieros, que reúna las características de utilidad, confiabilidad, veracidad y oportunidad entre otras, para que desempeñe sus actividades con eficiencia, operando bajo un proceso sistematizado y ordenado.

El Director Financiero toma como fuente de información básica los estados financieros de una empresa en su conjunto, ésto es, el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados, el Estado de Cambios en la Situación Financiera, el Estado de Variaciones del Capital Contable y no menos importante el análisis de flujos de efectivo y no menos importante, debe conocer los indicadores económicos nacionales e internacionales.

Por todo ello ahora, los Directores de las empresas son FINANCIEROS por su excelente preparación multidisciplinaria.

Cash Flow

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS						
VENTAS REALES	100,000	150,000	225,000			
VTAS PRONOSTICADAS				350,000	50,000	200,000
COBRAZA EN EFECTIVO EN EL MISMO MES DE VTA	30.00%	45,000	67,500	105,000	15,000	60,000
POR VENTAS A CRÉDITO						
POR LA COBRANZA A UN MES	40.00%	40,000	60,000	90,000	140,000	20,000
POR LA COBRANZA A 2 MESES	30.00%	-	30,000	45,000	67,500	105,000
INGRESO DE SUBSIDIARIA						100,000
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADOS		-	-	240,000	222,500	285,000
EGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS						
LAS COMPRAS REPRESENTAN DE LAS VENTAS EL:	50.00%					
PAGO EN EFECTIVO A PROVEEDORES	70.00%					
PAGO A 30 DÍAS A PROVEEDORES	20.00%					
PAGO A 60 DÍAS A PROVEEDORES	10.00%					
	100.00%					
EGRESOS REALES Y PRONOSTICADOS		AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COMPRAS A PROVEEDORES	50.00%	75,000	112,500	175,000	25,000	100,000
PAGO DE CUENTAS POR PAGAR EN EL MISMO MES	70.00%	52,500	78,750	122,500	17,500	70,000
PAGO DE C. POR P. CON VENCIMIENTO A UN MES	20.00%		15,000	22,500	35,000	5,000
PAGO DE C. POR P. CON VENCIMIENTO A 2 MESES	10.00%			7,500	11,250	17,500
RENTA DE OFICINAS		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
(a) SUELDOS Y SALARIOS		12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
(b) PAGO DE COMISIONES A VENDEDORES	3.00%	4,500	6,750	10,500	1,500	6,000
(a) + (b) TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS		17,000	19,250	23,000	14,000	18,500
PAGO DE ISR						50,000
COMPRA DE ACTIVO FIJO					200,000	
SE PAGAN INTERESES VENCIDOS						30,000
SE PAGAN DIVIDENDOS A LOS ACCIONISTAS				50,000	0	
PAGO DE PRÉSTAMO BANCARIO						100,000
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADOS		79,500	123,000	235,500	287,750	301,000

PRESUPUESTO DE EFECTIVO	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
				US DLLS (000)		
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADO				240,000	222,500	285,000
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO PRESUPUESTADO				-235,500	-287,750	-301,000
FLUJO NETO DE EFECTIVO				4,500	-65,250	-16,000
SALDO EN EFECTIVO A FINALES DE SEPTIEMBRE E INICIAL DE OCTUBRE, ETC.				65,000	69,500	4,250
				69,500	4,250	-11,750
MENOS: SALDO MÍNIMO DE EFECTIVO REQUERIDO				-30,000	-30,000	-30,000
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO PARA OPERAR						
DOCUMENTOS POR PAGAR POR PRÉSTAMO A SOLICITAR					-25,750	-41,750
EXCEDENTE DE EFECTIVO				39,500		

EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
				US DLLS (000)		
EFECTIVO MENSUAL REQUERIDO PARA OPERAR				30,000	30,000	30,000
EXCEDENTE DE EFECTIVO				39,500		
DOCUMENTOS POR PAGAR POR PRÉSTAMO A SOLICITAR					-25,750	-41,750

Cash Flow

C O N C E P T O	OCT			NOV			DIC		
	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL CASH FLOW									
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO	160,000	240,000	285,000	210,000	222,500	410,000	275,000	285,000	422,000
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO	-200,000	-235,500	-248,000	-380,000	-287,750	-467,000	-280,000	-301,000	-320,000
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-40,000	4,500	37,000	-170,000	-65,250	-57,000	-5,000	-16,000	102,000
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	50,000	65,000	50,000	10,000	69,500	87,000	-160,000	4,250	30,000
SALDO FINAL DE EFECTIVO	10,000	69,500	87,000	-160,000	4,250	30,000	-165,000	-11,750	132,000
SALDO FINAL DE EFECTIVO MÍNIMO REQUERIDO	-25,000	-30,000	-25,000	-25,000	-30,000	-25,000	-25,000	-30,000	-25,000
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO	-15,000			-185,000	-25,750		-190,000	-41,750	
SALDO DE EFECTIVO EXCEDENTE		39,500	62,000			5,000			107,000