

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Características del Capital de Trabajo (Concepto y objetivos)

- 1) Ciclo de Capital de Trabajo
- 2) El financiamiento del Activo Circulante y el equilibrio entre Riesgo y rentabilidad.
- 3) Niveles óptimos de Activos Circulantes líquidos
- 4) Administración del Pasivo Circulante

¿Por qué las Finanzas son importantes para cualquier persona o institución y más aún en la Alta Dirección?

¿Qué nos enseñan las finanzas?

En esta materia diga usted:

¿Cómo se calcularía la cantidad de efectivo que necesita la empresa para operar día a día?

¿Cuál sería el nivel óptimo de inventarios?

¿Hasta cuánto puedo endeudarme con los proveedores y acreedores diversos a corto plazo?

¿Cuál deberá ser mi política de ventas a crédito?

¿Cómo puedo obtener el dinero de operación?

¿Qué nos enseñan las Finanzas?

A manera de resumen, en las empresas, el financiero debe tomar normalmente dos tipos de decisiones básicas:

- a) Decisiones de inversión, que se relacionan con la compra de activos, y
- b) Decisiones de financiamiento, vinculadas a la obtención de los fondos necesarios para la compra de dichos equipos.

Las finanzas nos enseñan *cómo tomar las mejores decisiones*, por ejemplo, cuando tenemos que solicitar un préstamo o invertir nuestro dinero en un activo financiero o bien en el arranque de un negocio pequeño, mediano o grande.

¿Qué es un presupuesto de flujo de efectivo y para que me sirve?

¿Por qué es importante entender ciertos indicadores económicos?

¿Cómo puedo obtener beneficios al conocer esta información?

¿Cómo deben manejarse las cuentas por cobrar?

¿Cómo pueden manejarse administrativamente los inventarios? ¿Qué beneficios puedo obtener al conocer las diferentes técnicas de manejo de inventarios?

¿Cómo deben ser controlados los activos fijos?

¿Cómo manejar las cuentas por pagar?

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Funciones del Director de Finanzas – Administración – Ventas – Producción – Logística - Sistemas

- Definir la misión empresarial conjuntamente con el Comité Directivo en lo relacionado directamente con su Área.
- Desarrollar la visión de la empresa a largo plazo
- Definir los objetivos medibles alcanzables
- Establecer Políticas empresariales o del ente económico
- Definir Estrategias y Tácticas para alcanzar los objetivos
- Identificar las metas: Inmediatas y mediatas (Credo empresarial)
- Analizar y evaluar el entorno empresarial
- Formulación de premisas de planeación
- Presupuestación a largo plazo
- Análisis de alternativas y sensibilidades
- Evaluación financiera de proyectos de inversión
- Asignar recursos
- Presupuestación de inversiones a largo plazo
- Programas de mejoramiento de productividad y eficiencia
- Reingeniería de procesos y actividades
- Reestructuraciones operativos
- Outsourcing y servicios compartidos
- Medición del posicionamiento de la empresa (Benchmarking)
- Alianzas estratégicas
- Fusiones, Escisiones
- Políticas de productos y precios

INFORMÁTICA Y SISTEMAS

Básicamente es seleccionar e introducir procesos y sistemas computarizados para la generación de todo tipo de información, principalmente financiera y contable, así como con aplicaciones de planeación y control de todas las operaciones de la empresa. (Ej. SAP – JD Edwards, etc.)

Las funciones principales serían:

- Sistemas de información gerencial
- Análisis de sistemas financieros
- Evaluación y selección de soluciones de software
- Actualización tecnológica de Hardware
- Implantación y Control Operativo

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR Ó CAPITAL HUMANO

- Administración del personal financiero y supervisión de la Dirección de Recursos Humanos y Nómina
- Evaluación de Programas de Prestaciones e Incentivos
- Planes de ahorro e inversión

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

AUDITORÍA

- Auditoría interna
- Formación de equipos de trabajo
- Enfoque de las auditorías
- Mejora de prácticas de auditoría y nuevas tecnologías
- Coordinación con Auditoría Externa
- Toma de acciones correctivas de las desviaciones
- Fortalecimiento de Control Interno.

Todo lo mencionado anteriormente, son algunas de las funciones de la Administración Financiera, faltando aún comentar la administración de Logística, Inventarios, Marketing y Producción.

FINANZAS A CORTO PLAZO Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.

INDICADORES FINANCIEROS

Estados Financieros **Estáticos**: Muestran operaciones y situación financiera o económica de una empresa o ente a una fecha determinada, como lo es el Edo de Posición Financiera o Estado de Situación Financiera o Balance General, etcétera.

Estados Financieros **Dinámicos**: Son el reflejo de las operaciones realizadas por una empresa durante un lapso determinado, como lo es el Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias.

CLASIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados Financieros pueden ser clasificados en **PRINCIPALES** como lo es el Edo. De Posición Financiera, Estado de Resultados y Estados de Cambio de Situación Financiera y los Estados **ACCESORIOS** que son aquellos que desglosan o analizan algunos reglones específicos de interés en los Edos. Financieros Principales como por ejemplo el Estado de Costo de Producción y relaciones analíticas.

Hay otros Estados reconocidos como principales como el Estado de Origen y Aplicación de Recursos o Estado de Flujo de Efectivo y debido a la afectación inflacionaria ahora se le conoce como Edo de Cambios en la Situación Financiera.

La información financiera basada en los principios de contabilidad generalmente aceptados, que ahora se llamarán **Normas Internacionales de Contabilidad** – NIC's (comentar), que es producida por las entidades económicas, ya sean Personas Físicas o Personas Morales, deben reunir estándares de calidad, por lo que esta **información** debe ser:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- **Útil:** Que le sirva a alguien para algo.
- **Veraz:** Que contenga hechos verdaderos, “reales”.
- **Oportuna:** La información debe estar en manos del usuario cuando éste la necesita.
- **Relevante:** Se deben destacar aquellos aspectos que sean importantes para el usuario.
- **Comparable:** Debe proporcionar elementos para juzgar la evolución de la empresa y su posición relativa, respecto a otras empresas.
- **Objetiva:** Libre de prejuicios y no sea distorsionada deliberadamente.
- **Confiable:** Que crean en ella, y
- **Verificable:** Otra persona independiente a la que elabora la información puede llegar a los mismos resultados.
- Que a los usuarios a quien va dirigida dicha información, **confíen plenamente en los datos que muestra**, ya que está elaborada con los estándares más altos de calidad profesional.

Fuentes Internas

- ✦ Recursos que aportan accionistas, proveedores y acreedores que no implican gastos financieros.
- ✦ Retención de impuestos a terceros
- ✦ Diferimiento de Impuestos por Pagar
- ✦ Reducción de la base gravable
- ✦ Rápida recuperación de los saldos a favor
- ✦ Cumplimiento oportuno de pago de obligaciones impositivas, **SIN RECARGOS, MULTAS O ACCESORIOS**
- ✦ Certeza en la planeación financiera

¿Cuál es reto más grande que tiene la Administración Financiera?

Desde el punto de vista de la administración financiera, el reto es de los más grandes. La necesidad de desarrollar nuevas técnicas y herramientas financieras que coadyuven a fortalecer las operaciones de las empresas, está cada día cobrando mayor importancia en la mente del financiero.

Los retos más importantes en México desde el punto de vista financiero son:

- a) **Liquidez suficiente** para financiar sus operaciones diarias.
- b) **Sostener o reducir su nivel de apalancamiento** para no elevar el riesgo-negocio de la empresa en cuestión.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Un aspecto indispensable es buscar los mecanismos operativos y herramientas de financiamiento adecuados que permitan lograr los fines corporativos.

Los niveles de operación se han visto reducidos en las empresas como consecuencia de la competencia abierta que existe hoy en día. La contribución marginal porcentual se ha reducido en tal forma que no es suficiente para absorber los costos y gastos fijos que han seguido incrementándose constantemente, aún cuando es cierto que la inflación está tratándose de ser controlada, por tanto aquellas empresas que no han reaccionado inmediatamente están en insolvencia técnica o quebradas.

El apalancamiento financiero se está incrementando cada vez mas, es decir, se han cubierto las pérdidas de operación, originadas por la falta de liquidez e incremento en préstamos bancarios, con vencimientos rápidos, lo cual provoca un problema financiero a corto plazo, pero al no generarse utilidades en los mismos plazos, lo único que se logra es diferir el problema financiero hasta el punto en que deben ser liquidados todos los pasivos. Así, con el endeudamiento se incrementa el riesgo-empresa y se reduce el valor de la misma, poniendo en riesgo a los accionistas y a la empresa como ente separado de los que la integran.

La planeación integral de las operaciones con toda la complejidad operativa debe ser la base del ejecutivo financiero, para minimizar costos y maximizar utilidades.

Hace algunos años los especialistas en mercadotecnia eran los más socorridos, pero el dinamismo de los negocios ha provocado que las empresas no puedan subsistir sin la función financiera perfectamente fundamentada sobre bases técnicas y científicas planeadas y estructuradas, aunados al control, análisis y toma de decisiones financieras. Se considera que ser un buen financiero es suficiente para tener éxito en los negocios, basado en presupuestación, tesorería, renegociación u obtención de mayores plazos para el pago de pasivos, negociación de tasas de interés. El punto crucial es que todas las áreas de la empresa son importantes, pero ahora con un enfoque financiero. Es decir habrá que balancear a todas las áreas de la empresa, para que todas ellas cumplan con su función.

Las presiones empresariales están dadas por las económicas, sociales, necesidades de los accionistas, personal, proveedores, acreedores, clientes y terceros involucrados, no sin pasar por alto las presiones fiscales.

Cuando existe crisis económica, el financiero es la clave para salvar a la empresa, ya que sabe que herramientas utilizar y cómo utilizarlas, aprovecha el entorno, sin descuidar el equilibrio entre todas las funciones de la empresa.

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Las Finanzas en la empresa como las públicas deberían ser similares, con el mismo objetivo, sin embargo son totalmente diferentes.

¿Cuál es la definición de Finanzas?

Se reitera que es la **planeación de los recursos económicos** para poder definir y determinar cuáles son las fuentes de recursos naturales de la organización, así como las fuentes externas mas convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma **OPTIMA**, tanto en la operación como en inversiones para el desarrollo y así hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos, que tenga la organización, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad de la empresa.

¿Cuál es la diferencia entre las finanzas públicas y privadas?

Las finanzas públicas manejan como concepto de ingreso: Impuestos, Derechos, Productos, Aprovechamientos, Empréstitos, Beneficios, Multas y Sanciones, Venta de Activos, Ingresos Transitorios, aportaciones de seguridad social, entre otros.

En materia de gastos manejan: gastos relativos a la actividad administrativa, gastos por la producción de bienes y servicios del Estado, Gastos Extraordinarios e Inversiones Públicas e Infraestructura.

Su objetivo es administrar los recursos del Estado para satisfacer necesidades administrativas federales, estatales, municipales, entre otras y así como proveer un servicio social del Gobierno hacia la población SIN importar si existe superávit o déficit en el manejo de los recursos.

Por tanto al analizar las finanzas privadas y públicas detectamos que sus objetivos son totalmente diferentes y por tanto, aplicaciones y manejos también diferentes. Las finanzas privadas o empresariales tienen como objetivo la **MAXIMIZACIÓN** y **OPTIMIZACIÓN** de los recursos.

PRINCIPIOS ELEMENTALES PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO

Existen **cuatro principios básicos**, cuya aplicación en la práctica **conducen a una administración correcta del flujo de efectivo** en una empresa determinada. Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los Flujos Positivos (Entradas de Efectivo) y los Flujos Negativos (Salidas de Efectivo), de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho. Los dos primeros principios se refieren a las entradas de dinero (flujo positivo) y las otros dos a las erogaciones de dinero (flujo negativo).

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Flujo Positivo "Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo"

Ejemplos

- Incrementar el volumen de ventas.
- Incrementar el precio de venta.
- Mejorar la mezcla de ventas (Impulsando las de mayor margen de contribución).
- Eliminar descuentos, cuando la competencia lo permita.

Flujo Positivo "Siempre que sea posible deben acelerarse las entradas de efectivo" por cobranza anticipada.

Ejemplos:

- Incrementar las ventas al contado
- Pedir anticipos a clientes (como muchas empresas lo hacen)
- Reducir plazos de crédito (siempre y cuando lo permita el mercado)

(Flujo Negativo) "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero" (Ahorros en gastos innecesarios o superfluos y difiriendo hasta donde sea posible los pagos sin caer en incumplimientos y mala reputación empresarial)

Ejemplos:

Negociar mejores condiciones (reducción de precios) con los proveedores)

- Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez (Disminuir los costos de no Tener Calidad "Quality without Tears" P. Crosby)

- **(Flujo Negativo)** "Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero"

Recomendaciones:

- Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
- Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar

Hay que hacer notar que la aplicación de un principio puede contradecir a otro, por ejemplo: Si se vende sólo al contado (cancelando ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta. Como se puede ver, existe un conflicto entre la aplicación del segundo principio con el primero.

En estos casos y otros semejantes, hay que evaluar no sólo el efecto directo de la aplicación de un principio, sino también las consecuencias adicionales que pueden incidir sobre el flujo del efectivo.

Recomendaciones para ser aplicadas de inmediato en su vida profesional

PLANEACIÓN DE EFECTIVO: PRESUPUESTOS DE EFECTIVO

¿Qué es el Cash Flow? (1)

Es el Estado de Flujos Positivo y Negativo planeado por la empresa, que se utiliza para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo. El presupuesto de efectivo o Cash Flow o Pronóstico de Efectivo, es un Estado de Flujos Positivo y Negativos de efectivo, planeado por la empresa. Se utiliza para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo, prestando especial atención a los excedentes de efectivo y a los requerimientos o necesidades de efectivo.

Por lo general, se planea el cash flow a un año, dividido por intervalos, normalmente a un mes y éstos se subdividen por semana, todo dependiendo del tipo de empresa y si se tienen ingresos estacionales e inciertos o no. Si los ingresos son mas estacionales e inciertos el intervalo puede acortarse, ya que muchas empresas enfrentan un patrón de flujo estacional y frecuentemente el Cash Flow se presenta para su análisis mensualmente con subdivisiones semanales, como ya se comentó.

PRONÓSTICO DE VENTAS (Cash-Flow)

¿Qué es el pronóstico de Ventas y para qué se utiliza?

Es la predicción de las ventas de la empresa durante un lapso dado, con base en datos externos, internos y posiblemente una combinación de ambos y se utiliza como la entrada clave para el proceso de planeación financiera a corto plazo.

¿Cuál es uno de los primeros datos para obtener la Planeación Financiera a Corto Plazo?

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Uno de los primeros datos de inicio del proceso de planeación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas, siendo por lo general Marketing, quién prepara esta predicción y con base en ésta, el Administrador Financiero estima los flujos de efectivo mensuales que resultarán de los ingresos por ventas proyectados y de los gastos relacionados con la producción, inventario y ventas. El administrador tiene como obligación también estimar el nivel requerido de Activos Fijos y la cantidad de financiamiento necesario para apoyar el nivel del pronóstico de ventas y de producción.

¿Qué son los pronósticos externos?

Los pronósticos externos se basan en las observaciones de las ventas con ciertos indicadores macroeconómicos externos clave como el PIB, Indicadores de la Construcción, Indicadores de la confianza del consumidor, tipo de cambio, comportamiento de la Bolsa de Valores y el ingreso personal disponible. Por ello, las ventas están relacionadas estrechamente con algún aspecto de la actividad económica nacional, y por lo tanto un pronóstico macroeconómico debe dar un panorama general de ventas futuras.

¿Qué son los pronósticos internos?

Estos se basan en el consenso, de pronósticos de ventas de los propios canales internos de ventas de la empresa. Cada miembro de Ventas estima cuantas unidades de cada tipo de producto se compromete a vender, tomando en cuenta la meta corporativa. El Director de Ventas aprueba conjuntamente con el Director General dichas estimaciones y se hace un compromiso formal para cumplir dichas metas y de no ser así por lo general vienen los despidos de personal, incluyendo a los Directores.

En resumen, deben utilizarse tanto los pronósticos internos como externos para cumplir con las expectativas de Ventas.

A pesar de lo anterior, existen muchas empresas que pasan por alto el proceso de pronóstico de efectivo.

¿Cuáles son las razones para pronosticar el efectivo?

Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- Los pronósticos proporcionan liquidez confiable.
- Hacer posible que una empresa minimice los costos de endeudamiento.
- Ayudan a los ejecutivos a administrar las salidas de efectivo con más certeza.
- En épocas de restricción crediticia, se espera que los administradores financieros sean más que nunca cuidadosos en el manejo del dinero, entre otras muchas actividades, haciendo un buen Cash Flow.
- Los egresos de efectivo por lo general se refieren a compras en efectivo, pago de cuentas por pagar, pagos de renta, sueldos y salarios, impuestos, compra de activos fijos, pago de intereses, pago de dividendos, pago de préstamos, entre otros muchos.