

FINANZAS CON PROPÓSITO:

CONVIÉRTETE EN
EL LÍDER DE TU
EMPRENDIMIENTO

JOHNY JOSÉ GARCÍA TIRADO



Corporación Universitaria
TALLER CINCO®

PUBLICACIONES



Corporación Universitaria
TALLER CINCO®
P U B L I C A C I O N E S



ISO 9001
LL-C (Certification)

validity code `PUBb`SPLSdS

Check the validity of this certificate using this code at " " M > > L / M " fl § -

PUBLICACIONES

En memoria de: Alejandro Álvarez De Castro
Miembro Fundador Consejo de Fundadores

En memoria de: Astrid Álvarez D' Castro
Miembro Fundador Consejo de Fundadores

Johny José García Tirado
Rector

Viviana Alejandra Álvarez Restrepo
Representante Legal & Vicerrectora de RSE y TICs

Mauricio Bobadilla Lozano
Vicerrector Administrativo y Financiero

Rosa Yanneth Méndez Martín
Vicerrectora Académica

Javier Alfonso Ramírez Durán
Director de Investigaciones

Comité Editorial
Viviana Alejandra Álvarez Restrepo
Johny José García Tirado
Felipe Valencia Vaudor
Alejandro Quirola Ayala
Victor Hugo Villamizar
Sandra Paola Méndez
Javier Alfonso Ramírez Durán

Dirección Unidad de Gestión Empresarial
Lady Varon

Entidad editora
Corporación Universitaria Taller Cinco Centro de Diseño
Centro de Publicaciones

Viviana Alejandra Álvares
Representante Legal & Vicerrectora de RSE y TICs

Christian Lozano Ávila
Director Unidad Creativa y de Comunicaciones - Taller Cinco

Diseño y diagramación:
Alejandro Quirola Ayala
Diseñador Senior UI UCC

Corrección de estilo:
Jaime Andrés Rivera Murillo

ISBN
978-628-96136-4-3

Bogotá, Colombia
Segunda Edición - Abril 2025

*Derechos reservados © *Corporación Universitaria*
Taller Cinco Centro de Diseño - Vigilado MinEducación

El contenido de esta publicación no podrá reproducirse total ni parcialmente, ni almacenarse en sistemas de reproducción, ni transmitirse en forma alguna ni por ningún procedimiento mecánico, electrónico, digital o de fotocopia, grabación u otro cualquiera, sin previo aviso y consentimiento los autores y editores por escrito.

Prólogo

En el dinámico y complejo universo de las finanzas empresariales, el conocimiento riguroso y la aplicación de estrategias eficaces constituyen pilares fundamentales para el éxito sostenible. En este contexto, es un honor presentar el prólogo de Finanzas con propósito: conviértete en el líder de tu emprendimiento, aporte para el Éxito Empresarial, la más reciente obra del doctor Johny José García Tirado. Esta edición, sin duda, se consolidará como una referencia esencial para profesionales del sector, empresarios y académicos interesados en la gestión financiera contemporánea.

Tuve el privilegio de prologar la primera edición de esta obra hace cinco años, y ya entonces se vislumbraba su significativo aporte al ámbito de las finanzas empresariales. Hoy, al tener en mis manos esta edición ampliada y enriquecida, constato con admiración la madurez y profundidad alcanzadas por un trabajo que ha evolucionado hacia niveles de excelencia excepcionales. Es el reflejo fiel del compromiso intelectual y profesional del autor.

El doctor García Tirado, destacado docente y actual Rector de la Corporación Universitaria Taller 5, vuelca en estas páginas su vasta experiencia y dominio del campo financiero empresarial. Su habilidad para traducir conceptos complejos en explicaciones claras y accesibles convierte a esta obra en una lectura indispensable para quienes desean adquirir o perfeccionar competencias en gestión financiera, sin importar su nivel de formación o trayectoria.

Destinado tanto a estudiantes como a empresarios que buscan optimizar la administración de sus recursos, este libro propone un enfoque integral que abarca desde la planificación y el control financiero hasta la evaluación de inversiones y la gestión de riesgos. Con un énfasis práctico y orientado a resultados, permite a los lectores aplicar sus conocimientos a escenarios reales, logrando así una verdadera articulación entre teoría y práctica.

Uno de los mayores méritos de esta obra reside en su capacidad para integrar fundamentos teóricos con herramientas y metodologías actualizadas del ámbito financiero. Mediante ejemplos ilustrativos y casos prácticos, el autor facilita la comprensión y aplicación de principios clave en diversos contextos empresariales, contribuyendo así a la toma de decisiones estratégicas informadas.

Asimismo, el doctor García Tirado aborda temas de creciente relevancia en el entorno actual, tales como la sostenibilidad financiera, la responsabilidad social corporativa y el impacto de la transformación digital en los procesos financieros. Su enfoque holístico convierte a esta obra en una guía imprescindible para enfrentar los desafíos de la gerencia financiera en el siglo XXI, con una visión ética, crítica y prospectiva.

En tiempos de alta volatilidad e incertidumbre, donde la información es abundante pero la sabiduría es escasa, contar con herramientas que orienten la toma de decisiones estratégicas resulta más crucial que nunca. Este libro ofrece precisamente eso: claridad, profundidad y aplicabilidad.

Más allá de su contenido técnico, esta obra es también testimonio del compromiso del autor con la educación, la formación de líderes y el desarrollo del pensamiento financiero de emprendimiento en América Latina. Su pasión por la enseñanza y su incansable búsqueda de la excelencia se manifiestan en cada página.

En nombre de la comunidad académica y empresarial, expreso mi más sincero reconocimiento al Doctor Johny José García Tirado por esta valiosa contribución. Invito al lector a sumergirse en estas páginas con mente abierta y espíritu crítico, dispuesto a transformar su visión sobre unas finanzas con propósito y a asumir con mayor solvencia los retos del entorno empresarial contemporáneo.

Que este libro sea no solo una fuente de conocimiento, sino también una brújula en su camino hacia el éxito sostenible.

GUSTAVO ADOLFO RIVEROS SÁCHICA

Miembro Consejo Directivo

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

Índice

Capítulo 01 LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA	13
Los Hábitos y el Perfil del Empresario.....	15
Identificación de hábitos en la gestión empresarial	17
Las relaciones empresariales y los hábitos	19
Los hábitos y el desarrollo empresarial	20
El desafío empresarial.....	20
La Función Financiera en la Empresa.....	26
El Objetivo Básico Financiero (OBF).....	27
La Información Contable en la Toma de Decisiones.....	30
Capítulo 02 EL ANÁLISIS FINANCIERO	39
Métodos de Análisis Financiero.....	43
Análisis Vertical	43
Análisis Horizontal	45
Razones o Indicadores Financieros.....	47
Metodología para Realizar un Análisis de Indicadores.....	47
Indicadores de Mayor Uso	47
Análisis del EVA® : Valor Económico Agregado	55
Origen y Aplicación de Recursos	59
Estado de Fuentes y Usos	59
Las Fuentes de Fondos y sus Usos.....	60
Procedimiento para la Elaboración de un Estado de Fuentes.....	61
Descripción de las Cifras	62
Interpretación de las Cifras	65
Análisis del Costo de Capital o del Costo de las Fuentes de Financiamiento.....	66
Aspectos necesarios para tener en cuenta en el análisis del costo de capital..	67
Costo de Capital de las Fuentes de Financiamiento	67
Maximización de Utilidades.....	70
La relación de la Rentabilidad con el Crecimiento y Apalancamiento	72
Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las NIC.....	73
Objetivos Fundamentales que Persigue la Norma.....	74
Relación entre la Contabilidad Ajustada a Normas Internacionales y el Plan Financiero.....	74
Normas NIIF y NIC: Fundamentos y Aplicación.....	75

Capítulo 03 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO	83
Pasos para Preparar el Diagnóstico Financiero	85
Construcción del Informe de Diagnóstico Financiero	86
Capítulo 04 PRONÓSTICOS FINANCIEROS	93
Herramientas para Hacer Pronóstico Financiero	95
Ventajas del Pronóstico Financiero	95
Cómo Elaborar las Proyecciones	95
Los Métodos de Proyección Financiera Cualitativos y Cuantitativos	97
El Método Lineal de la Forma $y=a+bx$	100
El método Potencial de la forma $y = ax^b$	101
El método Exponencial de la forma $y=ae^{bx}$	101
El método logarítmico	101
El Método de Media o Promedio Móvil	101
El método del polinomio	103
Herramientas Disponibles para Realizar Proyecciones Financieras	103
Flujo de Efectivo o Flujo de Fondos	106
Ventajas del Flujo de Efectivo	107
Relevancia del Flujo de Fondos	107
Elementos del Flujo de Fondos	107
Horizonte del Flujo de Efectivo	107
El Papel de los Directivos en la Consecución de Fondos	108
Elaboración de un Flujo de fondos	108
Flujo de Caja Libre Operacional (FCLO)	111
Bibliografía	117

Tablas y Figuras

Figura 1. La Creación de Valor.....	29
Figura 2. Estados Financieros.	32
Figura 3. Análisis financiero.....	41
Figura 4. Herramientas en la gerencia financiera.....	43
Figura 5. Razones de apalancamiento.. . . .	50
Figura 6. De las razones financieras.....	53
Figura 7. Razón combinada.....	54
Figura 8. Decisiones Financieras.....	71
Figura 9. Decisiones Financieras.....	85
Figura 10. Paso 2: Insertar gráfico de dispersión.....	104
Figura 11. Paso 3: Tendencia.....	105
Figura 12. Paso 4: Coeficiente.....	106
Figura 13. Flujo de Caja personal.....	110

Tabla 1. Ejemplo balance.....	33
Tabla 2. Ejemplo 2 balance.....	44
Tabla 3. Balance 3 ejemplo.....	46
Tabla 4. Ejemplo 4.....	58
Tabla 5. Ejemplo 5.....	58
Tabla 6. Ejemplo 6.....	62
Tabla 7. Ejemplo 7.....	64
Tabla 8. Ejemplo 8.....	68
Tabla 9. Ejemplo 9.....	69
Tabla 10. Ejemplo 10.....	100
Tabla 11. Ejemplo 11.....	100
Tabla 12. Ejemplo 12.....	102
Tabla 13. Paso 1: Ingresar datos en Excel.....	104

Capítulo

LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA

01

La principal función de una empresa está definida por un conjunto de objetivos propuestos por cada una de sus áreas o divisiones, donde la función financiera es transversal y es quien permite cuantificar las decisiones de cada una de las otras áreas. El papel de la función financiera es integrador y aterriza esos objetivos para facilitar el logro de la maximización de valor de la empresa. La clave es tener claro los objetivos de las áreas o divisiones.



Los Hábitos y el Perfil del Empresario

Un hábito es aquella conducta humana repetitiva, recurrente, sistemática y con determinadas características. Puede ser desarrollado mediante la repetición continua del mismo, de manera consciente; luego, lo guardamos en nuestra memoria inconsciente hasta que se hace parte de nuestra vida. Lo cual significa, que se ha arraigado a nuestro ser como una constante. De modo, que todo lo que pensamos, decimos y hacemos, se constituye en el resultado de nuestro comportamiento, modelado, conforme evolucionamos biológicamente. Este, suele encontrarse en el subconsciente, aunque en ocasiones, ignoramos, que se ha alojado allí. La afirmación más contundente, es que la calidad de nuestra vida depende de nuestros hábitos, si tenemos un problema de sobre peso o afectaciones de salud, es por no crear hábitos relacionados con la actividad física o, alimentarnos con una dieta que beneficie nuestro sistema inmune.

Los hábitos hacen parte integral de nuestra vida; además, le dan forma. Ello, es lo que definitivamente los hace importantes, al punto de constituirse como dirigentes de cada uno de nuestros actos; razón por la que siempre están presentes. Es decir, convivimos con ellos y, muchas veces desconocemos si nos están conduciendo al éxito o al fracaso; al hallarse situados en el inconsciente, es muy probable, que nunca logremos analizar, reflexionar y revisar, lo conveniente de mantenerlos o cambiarlos.

Esa estrecha relación que parte de la convivencia con nuestros hábitos, debe ser muy productiva. Esto depen-



derá de cada uno de nosotros, en la medida en que nos conozcamos a fondo, para saber cómo estamos direccionando nuestra vida. El primer paso es identificarlos, y posteriormente, reconocer su procedencia, para modificarlos, mantenerlos o mejorarlos.

Tipos de Hábitos

Existen varios tipos de hábitos, de los que podría decirse, se desprenden dos clases: aquellos que nos hacen bien y los que nos hacen mal. Esta sencilla escala de valor la identificamos permanentemente, solo basta con medir nuestras acciones de forma consciente, para saber, cuál de ellas nos sitúa en una posición de bienestar, o por el contrario, en una de malestar. Durante años, hemos caído en la trampa de pensar, en que, lo que hacemos a diario, es estructuralmente un buen hábito; por ejemplo, cenar después de las diez de la noche alimentos que contienen una carga de carbohidratos y calorías muy alta para nuestro organismo, es contraproducente. Sin embargo, nos atrevemos a afirmar, que hacerlo regularmente, no tendrá consecuencias significativas en el funcionamiento lógico de nuestros sistemas. Es más, somos tan soberbios, que descartamos la posibilidad, de haber contraído una enfermedad crónica, que más adelante se hará visible. Enfocarnos en adoptar hábitos saludables, de productividad y que fomenten felicidad, beneficiarán el mejoramiento de nuestra autoestima y estado anímico. Ya que, son un complemento esencial, para alcanzar los objetivos y metas trazadas a partir del proyecto de vida que nos hemos propuesto.

Teniendo claridad de lo relevante que resulta para cada individuo, el hecho de adquirir hábitos saludables para su bienestar emocional, físico y cognitivo, analizaremos el producto de una valiosa investigación de vida, que a simple vista, se muestra fácil de implementar; no obstante, la profundidad con la que fue desarrollada, genera un gran impacto en el ser humano. Puesto que, contiene elementos y herramientas fundamentales, que le han de brindar a usted, habilidades pertinentes para que logre consolidarse como un ser, que focaliza y proyecta resultados, a través de las tareas que realiza para cumplir los propósitos, que se propuso al inicio de sus diferentes jornadas.

Ahora, atendiendo a que, las metas y los objetivos en la vida de una persona, deben ser parte de su idiosincrasia,

se hace imperativo, comprender la necesidad de medir aquellos que se quieran alcanzar a corto y mediano plazo. Para esto, es considerable formular metas sencillas, objetivas y precisas, que le dejen ver puntualmente, cuáles son las consignas que retrasan su avance. Por ejemplo: aprender el manejo de la herramienta Excel, el lograr a tiempo construir su Flujo de Caja, el planear sus ingresos, el planear sus gastos, el buscar otras alternativas de ingresos, entre otros. Son innumerables las metas que una persona puede plantear, estas metas en conjunto y de forma organizada, se convertirán en objetivos.

Como se puede apreciar, la base para consolidar los objetivos, son las metas, es decir, un conglomerado de estas, se convierten en el vehículo principal que los ha de transportar. Por otra parte, la base de las metas, se fundamenta en las acciones, dando a comprender, que un conjunto de ellas, promueve dicha formación; seguidamente, se postula, que la zapata de las acciones, se refiere a los hábitos. Estos últimos, sin duda, son el punto de partida para mejorar nuestras condiciones de vida; pues ellos, marcan el rumbo de nuestro accionar, determinan los alcances de nuestras actividades y permiten que logremos metas y objetivos personales, de forma muy sencilla y práctica. Razón por la que, en este corto estudio, nos vamos a centrar en reflexionar, en cómo definimos y establecemos nuestros hábitos.

Para ilustrarlo, así aprendimos a nadar: al principio, buscamos coordinar los movimientos, mientras que cometimos muchas equivocaciones, y tuvimos aciertos. No obstante, de una u otra forma, el inconsciente lo capturó haciéndolo parte de nuestra vida. Es evidente, que nuestro diario comportamiento, es el resultado de muchos hábitos, desarrollados durante el desenvolvimiento de nuestras acciones, y, en algunos casos, solo porque los hacemos repetidamente sin darnos cuenta; es más, en muchas oportunidades, no sabemos ni siquiera, por qué hacemos algo, o por qué algunas veces obtenemos resultados en nuestra vida, y otras no. Es probable, que en ocasiones, esta relación se manifieste a través de una contingencia, o un hecho que nos expone y obliga a desaprender cualquier tipo de hábito, ligado a nuestra conducta, induciéndonos reiteradamente a aprender uno

nuevo. Lo cual, nos enseña, que somos capaces de modificarlos y hacerlos parte de nuestra esencia, especialmente a aquellos que necesitamos adquirir en momentos específicos; siempre y cuando, nos propongamos hacerlo para mejorar nuestra forma de vivir.

Pensemos por un instante, en que un día, tendremos que ir al médico porque nos sentimos muy enfermos, nos estamos fatigando con facilidad, no estamos durmiendo bien, en fin. El médico, nos hace un examen y presenta un diagnóstico que evidencia un problema de salud, que debe ser tratado sin dar espacio a titubeos, y decide remitirnos al nutricionista; al valorarnos este profesional, recomienda una dieta, que debe ser atendida dentro

de un horario estricto, unas raciones y opciones de alimento, que nunca antes habíamos consumido, pero ante la necesidad de mejorar nuestra salud, la dieta se debe realizar; justo entonces, es cuando decidimos aprender a consumir otros alimentos, adaptarnos a horarios específicos, entre otras cosas. Todo esto, lo hacemos de forma “consciente”, repetitiva, recurrente y sistemática; el resultado que esperamos, es lograr cambiar un hábito, que le hace daño a nuestra salud, por motivo de una mala alimentación. Esta es la razón, por la que he hecho tanto énfasis, en que son cientos de hábitos los que integran nuestra vida; entre ellos, podemos considerar, que muchos son fructíferos, pero existen varios, que debemos erradicar por completo.

Identificación de hábitos en la gestión empresarial

Reconocer un hábito es un ejercicio muy sencillo, tratar de cambiarlo, puede volverse complicado; aunque, si nos disponemos a hacerlo disciplinadamente, manteniendo la mirada, en que los pequeños resultados que obtenemos, han de ser significativos para nuestro avance, la carga que podamos sentir, se irá aligerando gradualmente. Al igual, constituye una revisión permanente de las actividades que realizamos de forma consciente, e identificar si responden a los altos parámetros de crecimiento, ya que así, sabremos si hay algo que debemos cambiar. Ahora bien, es importante preguntarnos: ¿Cómo he de cambiarlos? La respuesta se inscribe, en que debe hacerse repetitiva, recurrente y sistemáticamente. En el caso de que, a raíz del hábito que he analizado como nocivo, me he dado cuenta, de que he perdido muchas oportunidades, debo tomar la firme decisión, de comenzar un proceso de modificación introspectivo.

Es decir, puede iniciar por programar y planear mejor su día, despertarse antes de lo acostumbrado, entrar de inmediato a la ducha, y revisar cada una de las actividades que hace previo a salir de casa; de modo, que vuelva a repetir estas acciones todos los días, tal cual lo hizo,

durante mínimo 14 días consecutivos. Aunque lo recomendable, es que desarrolle las mismas tareas 21 días. Estudios recientes, han conducido a afirmar, que en algunas personas, se requieren hasta 90 días, para cambiar un hábito; por lo general, estos casos no son comunes, pero han de darse simultáneamente. Por ello, todas las noches, después de prepararse para ir a la cama, es relevante repasar lo que ha de hacer al despertarse, fijar la hora de llegada a su empleo, revisar el orden de los pasos, y cumplirlos, para que los objetivos sean coherentes con sus actos.

Otro sencillo ejemplo para entender cómo se forma un hábito en nosotros, es cuando aprendemos a montar una bicicleta; en el proceso, debemos mantener el equilibrio al tiempo que vamos pedaleando, ir con la espalda derecha mirando hacia adelante, reconociendo el entorno. Mientras aprendemos, recordaremos la importancia de permanecer muy concentrados en cómo hacerlo, una vez, hemos dominado esas variables, se nos hace fácil

repetirlo de continuo. Básicamente, se puede añadir, que aprendimos a conducirla. No se nos olvidará, porque lo hicimos continua, repetida y sistemáticamente; ahí quedará, en nuestra memoria. Así funcionan los hábitos en nuestra vida, van al inconsciente y luego que los adoptamos, podemos ir haciendo otras cosas, como hablar por celular, escuchar música, entablar conversaciones con otras personas, sostener un objeto con las manos e ir manejando una bicicleta. Esa gran capacidad que tiene nuestro cerebro de guardar los hábitos y permitirnos ser multifuncionales, tiene una doble vía, sobre la que hay que tener cuidado, porque una vez, están en el inconsciente, lo vamos a hacer como lo aprendimos y repetimos, lo cual puede ser negativo cuando las acciones que repetimos son perjudiciales y limitan nuestra tranquilidad; consecuencias que pueden verse reflejadas en las posibilidades de alcanzar mejores ingresos, mejores trabajos, tener el auto que queremos, el apartamento que soñamos, etcétera.



Las relaciones empresariales y los hábitos

Es claro que, si adquirimos hábitos saludables, tendremos buenas relaciones interpersonales. Mientras tanto, los valores que hemos adherido a nuestro ser, nos darán la seguridad de que estas, son el inicio de la consolidación de una red relacional, en la que cosecharemos grandes frutos. Así mismo, factores como el respeto, el escuchar a otros, el valorar las iniciativas de quienes nos impulsan a esforzarnos, el reconocer lo que los demás hacen por nosotros, el orden, la disciplina, y muchos más, son “virtudes” apreciadas por quienes las observan. Las cuales, también, deberíamos transórmalas en hábitos de vida, que seguramente, nos permitirán lograr relaciones personales de reciprocidad, altamente sanas, de calidad y sin prejuicios.

Por otra parte, las relaciones personales, son la clave para el logro de nuestras metas y objetivos; en el relacionamiento encontramos oportunidades, ayuda, y apalancamiento para nuestras ideas. Entre otras cosas, nos permite contar, cada vez más, con gran número de personas, y ello, será sinónimo de crecimiento, logros y mejores resultados. El trabajar, estudiar o conocer a más personas, siempre será un condicionante de crecimiento en los diversos ámbitos de la vida humana.

Además, en algunas oportunidades, muy seguramente hemos percibido cómo perdemos a nuestra pareja, a un amigo o nos distanciamos de seres muy queridos, incluso, de nuestra familia. Justo ahí, es en donde podemos decir, que son nuestros valores, nuestras virtudes y nuestras acciones hechas hábitos, el determinante corrosivo, de estas situaciones. Quizás, consideramos que nadie nos comprende y que el planeta va en nuestra contra, sintiéndonos atacados indiscriminadamente; precisamente aquí, es valiosísimo revisar, analizar y evaluar nuestros hábitos. Pues, si recurrentemente las personas tienden a distanciarse de nosotros, nuestras ideas o negocios no crecerán, cabe considerar urgente, empezar por moldear los hábitos que poseemos, en consonancia con lo que anhelamos proyectar en el entorno en que nos desenvolvemos.

Los hábitos y el desarrollo empresarial

El dinero va asociado a nuestro comportamiento, y acciones como el consumo de alcohol, la impulsividad, al ahorro, la administración, la disciplina, la inversión, la búsqueda de más fuentes de ingresos, el trabajo, entre otras, que se pueden convertir en hábitos, y, a su vez, estos en ingresos económicos.

A partir de dichos eventos se deriva el éxito, palabra que podemos entender como un conjunto de objetivos alcanzados a lo largo de nuestra vida, y que algunos pueden considerar, que indistintamente los acerca a la felicidad, verbigracia, ser profesional, tener un buen trabajo, un buen auto, viajar alrededor del mundo, tener una buena y cómoda casa, etcétera. Sus cimientos, como lo planteamos antes, están, en que tengamos hábitos constructivos alrededor del dinero. Cabe aclarar, que aunque pueden ser muchos, no serán necesarios todos, ya que, con solo uno o dos de ellos, podemos lograr que se efectúe, una amalgama provechosa en la que se incluyan nuestras metas y objetivos, para de esta forma, posicionarnos en el nivel de éxito que esperamos.

Más adelante, nos referiremos a algunos hábitos de vida, que las personas pueden adoptar, repetir y aprender para lograr las metas, que al mismo tiempo, deben convertirse en objetivos dentro de sus deseos personales. Son sencillos, fáciles de implementar, de aprender y de repetir. Partiendo desde este punto, es claro, que al desempeñarnos a través de aquellos que sean constructivos, podremos lograrlos fácilmente, reconociendo, que la recompensa que recibimos, es el resultado de la constancia, el esfuerzo personal y un arduo trabajo; no son consecuencia de la suerte y el destino, como muchos

suelen pensar al momento de emprender y buscar desarrollarse como empresarios.

El desafío empresarial

Este consiste en el hecho de designar un hábito positivo a cada acción, que produzca beneficios concretos, a fin de compararlos con altos estándares de cumplimiento. No siempre ha de ser fácil, pero la disciplina y la práctica conllevan a que seamos capaces de afianzarlos y reforzarlos. Por ello, se plantean alternativas, producto de un detallado estudio, que se realizó sobre los hábitos que se consideran supremamente relevantes. Sin duda hay muchos más, que podrán ser parte de un proceso posterior de investigación; no obstante, si estos que proponemos son adoptados y ejecutados, de forma recurrente y sistemática, podríamos decir, que habrá logrado enfrentar el desafío empresarial de su vida.

Hábitos que los gerentes financieros deben conocer y adoptar:

1. El hábito del ahorro: Generalmente gastamos más de lo que ganamos, lo que nos mantiene en déficit. Para cambiar este hábito negativo, se recomienda ahorrar al menos el 30% de los ingresos. No importa si la cantidad parece pequeña, lo importante es desarrollar la disciplina del ahorro, ya que es la base para alcanzar otros hábitos financieros y personales.

2. Alimentación saludable: Una dieta equilibrada garantiza mejor salud, más energía, mayor concentración y productividad en el trabajo. Es fundamental respetar los horarios de alimentación y optar por comidas nutritivas.

3. Ejercicio regular: Realizar actividad física al menos cuatro veces por semana, en combinación con una alimentación saludable, es clave para una vida sana y un desempeño laboral óptimo.

4. Horarios de trabajo definidos: Trabajar en horarios en los que la sociedad esté activa, permite aprovechar mejor las oportunidades. Aunque algunas personas prefieren trabajar de noche, esto puede afectar su productividad y su capacidad para cumplir compromisos y citas importantes.

5. Control del consumo de sustancias nocivas: El consumo de energizantes, alcohol o sustancias psicoactivas afecta la claridad mental, la productividad y desvía a las personas de sus objetivos. Además, representa un gasto significativo que podría destinarse a inversiones más productivas.

6. Descanso adecuado: Respetar horarios de sueño y descanso, es esencial para la recuperación del cuerpo y la mente. Dormir bien mejora la concentración, el rendimiento y la toma de decisiones financieras acertadas.

7. Hábito de la lectura: La lectura es una fuente clave de cultura y conocimiento. Se recomienda sustituir

hábitos menos productivos, como ver programas de televisión sin valor educativo, por la lectura de libros y artículos que aporten al crecimiento personal y profesional.

8. Cumplimiento de compromisos y puntualidad: Cumplir con citas, plazos y entregas fortalece la reputación profesional y abre nuevas oportunidades de negocio. La puntualidad y la responsabilidad son fundamentales para el éxito financiero y empresarial.

9. Gestión de ingresos: Para garantizar estabilidad financiera, es importante desarrollar el hábito de generar ingresos de manera constante y diversificada. Se deben buscar nuevas fuentes de ingresos y priorizar la generación de dinero sobre los gastos.

10. Organización financiera: Conocer detalladamente los ingresos y egresos permite tomar decisiones informadas. Elaborar un Flujo de Caja y analizar los gastos ayuda a eliminar los innecesarios y a optimizar los recursos disponibles.

11. Hábito de la inversión: Con los excedentes generados tras cubrir gastos e ingresos, es clave buscar oportunidades de inversión. Convertir la inversión en un hábito permite asegurar crecimiento financiero y estabilidad a largo plazo.

12. Disciplina y actitud positiva: Mantener una actitud optimista y comprometida con los objetivos, es esencial para alcanzar el éxito financiero. La actitud se fundamenta en la repetición de hábitos positivos, lo que genera una conducta enfocada en el crecimiento y la prosperidad.

Ante la pregunta: ¿Por dónde debo iniciar para conocer mis hábitos? Se ha determinado una ruta que consta de lo siguiente:

Primero, revise de modo consciente, todo lo que hace durante el día, qué está ocurriendo en su vida, qué amigos tiene, cuánto gana, que frustraciones tiene, cuáles

son sus restricciones y limitaciones. Con esta información, realice un diagnóstico sencillo, en el que compare los hábitos y las acciones que se ha propuesto poner en práctica, contrarios, a los que previamente adquirió, y descríbalos completamente; inicie por los que considere, podrían serle útiles, mientras que construye metas objetivas y congruentes, que posibiliten la fijación de objetivos claros.

Por último, les dejamos una sencilla ilustración, que puede ser el direccionamiento básico, para que cada persona construya paso a paso, una metodología basada en los principios idóneos que se enlazan a la adopción de hábitos productivos. Necesariamente, no debe ser rigurosa, pero se requiere de mucha dedicación, disciplina, consciencia, y lo más importante, la mejor actitud para alcanzar lo que desea ver materializado en su vida.

Como se ha dicho, puede ir implementando los hábitos de su escogencia, a la medida, de manera paulatina, sin embargo, es imperativo estar plenamente convencido de su decisión; focalizarse en que va camino a la búsqueda de un mejor futuro, para usted y su familia, en el que hará realidad sus sueños, alcanzará sus aspiraciones, y en que tendrá una vida plena, de bienestar y de mayor calidad.





Para recordar:

- Identificar y evaluar de forma consciente cada uno de los hábitos que posee actualmente.
- Elaborar un listado de los hábitos que se ha propuesto desarrollar.
- Seleccionar con cuál de ellos va a iniciar su proceso de cambio.
- A partir de cada hábito, construir una meta clara, precisa, concisa y alcanzable en un tiempo determinado. Agrupar las metas por orden de acción o relación y, a partir de ellas, construir objetivos; a estos se le debe establecer tiempo de cumplimiento. Es decir, cuándo y cómo se han de alcanzar.
- Es necesario hacer constante seguimiento a cada uno de los hábitos, metas y acciones que nos hemos propuesto cambiar.
- Respecto a los pasos anteriores, si usted, lo cree necesario, le invito a que se apoye en otras lecturas, que le permitan comprender mejor el tema. Puesto que, obtener más información le facilitará generar ideas que lo conduzcan a lograr al logro de lo que usted se proponga.
- Evite el caos en los espacios que habita; arreglar y ordenar sus pertenencias, mantener todo al día y organizado, como por ejemplo, su cama, ropa, sitio de trabajo, documentos privados y demás, le ayudarán a que su interior se vea igual. El caos considera las crisis externas e internas, que proyectamos diariamente, lo cual afectan la armonía de nuestras vidas; esfuércese por conocer sus hábitos y verá cómo sus acciones y todo a su alrededor se transforma positivamente.
- Siempre investigue, busque, compare, analice, para que conozca el panorama de cada situación a profundidad. Cualquier decisión que deba tomar en los distintos ámbitos de su vida, negocio o emprendimiento, invéstiguela. Nunca tome decisiones basadas en supuestos, ya que, a la larga le traerán consecuencias devastadoras.
- Debemos aprender, que hay ocasiones en las que es necesario decir: no; esta es la base, que demuestra el valor y la seriedad de nuestra palabra. Muchas veces decimos a todos que sí, y nos comprometemos con una o más personas, sabiendo que es difícil o imposible cumplir con lo pactado.
- Ponerle atención a los detalles, es importante para aprender a planear. Cuando tenemos en cuenta todos los detalles, los resultados serán impecables, porque se tomarán todas las precauciones que se requieran, permitiendo la resolución oportuna de cualquier imprevisto, antes, durante y después de que se presenten. Conocer los detalles, coadyuba a que las soluciones sean mucho más sencillas y los problemas menos complejos.
- Ejercite y mantenga su mente empoderada, ello le facilitará llegar a la independencia financiera, iniciar nuevos negocios y ver mayores oportunidades en donde otros no las ven; mientras que trabaja en pos de los objetivos que ha determinado lograr.
- Mantenerse fiel al propósito de servir a nuestros semejantes, por encima del dinero y del interés económico es clave, para conservar la razonabilidad y el equilibrio de nuestras decisiones; ello nos ayudará a amar lo que hacemos y atesorar la importancia del respeto por los demás.
- Conozca y reflexione acerca de cada uno sus hábitos, esto le permitirá llevar siempre la iniciativa de sus acciones, mientras construye cimientos sólidos que lo hagan ser un líder de influencia.



Práctica:

- Su zona de influencia y los hábitos saludables que ha desarrollado, será la principal característica para ser un buen líder.
- En todo momento controle sus impulsos, sus sentimientos y sus insatisfacciones; el autocontrol permitirá que seamos más ecuanímes y razonables a la hora de tomar decisiones verdaderamente productivas, que nos den mejores resultados.
- La sabiduría es más útil que el dinero. Su principio se centra en escuchar más y hablar menos, así, cuando nos encontremos en medio de situaciones adversas, seremos capaces de tomar las mejores decisiones con la templanza suficiente.
- Tome un descanso regenerador, los domingos o cualquier día de la semana; lo importante, es apartar un espacio para usted y su familia, en el que haga algo diferente que le permita entender cómo va en su proceso de crecimiento y, evaluar lo que está haciendo, a fin de seguir proyectando su vida hacia el futuro.



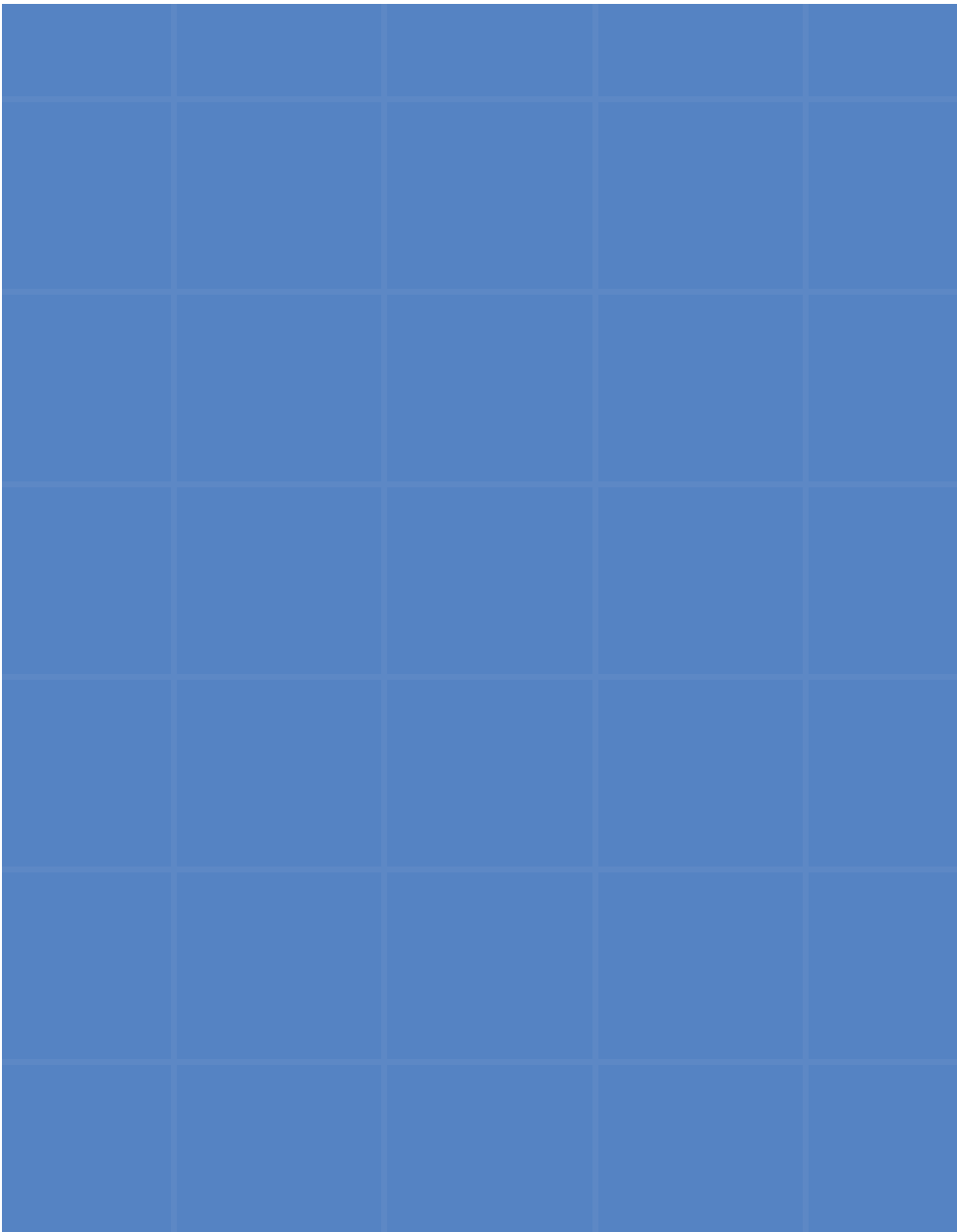
Análisis y discusión:

1. ¿Qué es un hábito?
2. ¿Cómo identifico mis hábitos?
3. ¿Cuáles son los hábitos que debo identificar?
4. ¿Cuántos días necesito para identificar mis hábitos?
5. ¿Cuántos días requiero para cambiar uno de mis hábitos?
6. ¿Por qué los hábitos son la base de nuestras acciones? Cuando modifico algunos de mis hábitos, ¿cuáles serán los cambios que se han de generar en mi vida?
7. ¿Cuál es el vínculo que existe entre los hábitos y nuestras relaciones interpersonales?
8. ¿Por qué razón, los hábitos están ligados a la prosperidad y el éxito?
9. ¿Cuál es su mayor desafío frente a los hábitos que ha instaurado a su estilo de vida?



Aplicaciones

1. Realizar un ejercicio para identificar un hábito que afecte la gerencia financiera y describir su transformación.
2. Elabore un cuadro o gráfico que le permita mostrar la relación entre los hábitos y los resultados de la Gerencia.
3. ¿Cómo puedo describir en un mapa mental, los hábitos que debo apropiar dentro del rol de la gerencia financiera?



La Función Financiera en la Empresa

La función financiera en las empresas implica gestionar acciones que permiten organizar y planificar la compañía desde una perspectiva cuantitativa. Si bien, las funciones empresariales pueden ser diversas, generalmente se agrupan en cuatro grandes áreas: Mercadeo, Técnica, Legal y Administrativa-Financiera. Sin embargo, esta clasificación no es rígida, ya que la estructura organizacional varía según el tamaño, el propósito de la empresa, el entorno en el que opera, sus objetivos y estrategias. En este contexto, la función financiera adquiere un carácter transversal, pues cuantifica, analiza y determina la viabilidad de las decisiones empresariales.

Aunque la función financiera no es la más relevante de manera aislada, su papel es fundamental como eje integrador dentro de la organización. Todas las áreas son esenciales y, en conjunto, conforman un sistema que impulsa el éxito empresarial. No obstante, la función financiera actúa como un soporte estratégico, que permite optimizar recursos y apalancar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Actualmente, las empresas han modernizado esta función mediante sistemas gerenciales de información y herramientas, como simuladores financieros, que facilitan la toma de decisiones en la alta dirección.

Objetivos Empresariales

Los objetivos empresariales convergen en un propósito fundamental: la generación de valor. La capacidad de una empresa para integrar y priorizar sus objetivos determinará su éxito en alcanzar esta meta.

En términos generales, todas las empresas comparten cuatro objetivos financieros clave:

1. **Maximizar la rentabilidad de los activos.**
2. **Minimizar los costos de financiamiento.**
3. **Maximizar las utilidades.**
4. **Optimizar la eficiencia en la gestión y administración de la liquidez.**

Estos cuatro pilares están alineados con un propósito superior: la maximización del **Objetivo Básico Financiero (OBF)**.

Cada uno de estos objetivos influye significativamente en la definición del OBF, en los conceptos clave que lo sustentan, en las metas estratégicas que se deben alcanzar y en las herramientas que la gerencia financiera puede emplear para su consecución. Si bien, una organización puede tener múltiples objetivos, *el OBF actúa como un eje transversal e integrador, articulando las distintas áreas de la empresa en función del crecimiento y la sostenibilidad financiera.*

El cumplimiento de los objetivos empresariales requiere, entre otros aspectos, producir bienes o servicios con

eficiencia y eficacia, garantizando calidad, minimizando costos y optimizando los tiempos de entrega. Este es el objetivo esencial de los ejecutivos del área técnica o productiva, cuya labor se traduce en un concepto fundamental: *productividad*.

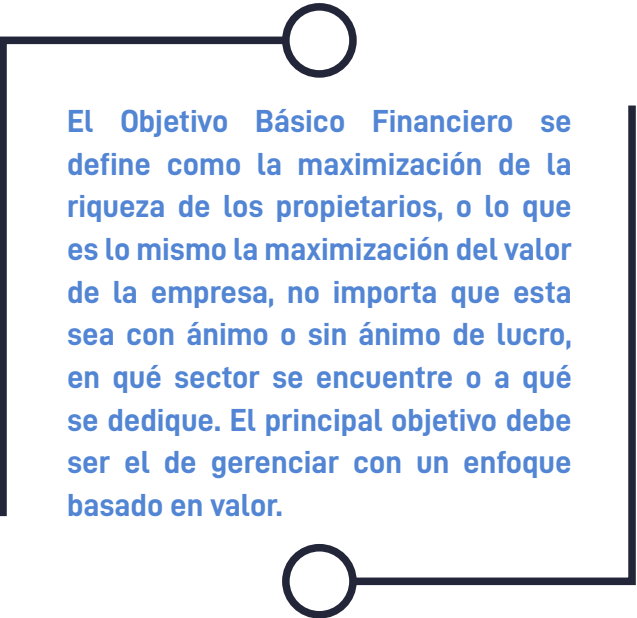
Para alcanzar este objetivo, es necesario establecer metas concretas, como el óptimo funcionamiento de los equipos y maquinaria, la reducción de los tiempos de inventario, la minimización de desperdicios y el mantenimiento oportuno de los activos. Para ello, los responsables de producción toman decisiones apoyadas en herramientas de administración moderna e ingeniería, como software de seguimiento y control, programación lineal, análisis estadístico y diseño de procesos.

El enfoque en los objetivos empresariales aplica, tanto a la producción industrial y manufacturera, como a la prestación de bienes y servicios. En el caso de las empresas de servicios, *es crucial identificar y gestionar los costos asociados a cada actividad involucrada en la entrega del servicio*. Un método eficaz para este propósito es el Costeo Basado en Actividades (ABC, por sus siglas en inglés), que permite analizar el costo real de cada proceso, optimizando la asignación de recursos y mejorando la eficiencia operativa.

Dado que la gestión técnica y financiera está interconectada, las empresas deben contar con un equipo especializado que brinde soporte técnico y científico a la toma de decisiones. Esto abarca desde el análisis financiero, para definir estrategias, hasta la implementación de modelos y herramientas, que faciliten la planificación y proyección financiera con mayor precisión.

El diseño y ejecución de los objetivos empresariales requieren protocolos administrativos y gerenciales bien definidos. *Las organizaciones deben estructurar procesos estratégicos que incluyan la formulación de objetivos, metas, acciones y actividades*, garantizando la integración y gestión eficiente de todos los recursos, tanto tangibles como intangibles, incluyendo el capital humano y la asignación de funciones en cada puesto de trabajo.

El Objetivo Básico Financiero (OBF)



El Objetivo Básico Financiero se define como la maximización de la riqueza de los propietarios, o lo que es lo mismo la maximización del valor de la empresa, no importa que esta sea con ánimo o sin ánimo de lucro, en qué sector se encuentre o a qué se dedique. El principal objetivo debe ser el de gerenciar con un enfoque basado en valor.

A lo largo de los años, la experiencia con empresarios y emprendedores ha demostrado que su principal enfoque suele ser la maximización de las utilidades. Con frecuencia, se privilegia el corto plazo sobre la generación de valor a largo plazo, lo que puede llevar a decisiones que sacrifican la sostenibilidad de la empresa. Es fundamental cambiar esta perspectiva.

Cuando los objetivos empresariales están claramente definidos y alineados, actúan como un marco que guía la toma de decisiones de manera estratégica. Si un gerente o empresario se enfoca exclusivamente en maximizar las utilidades diarias, corre el riesgo de comprometer la estabilidad futura de la empresa, ya que este es un enfoque cortoplacista que no garantiza el crecimiento sostenible.

Un claro ejemplo de la diferencia entre valor y utilidad, se observa cuando una empresa asume costos adicionales para preservar su reputación. Si un producto o servicio no cumple con las expectativas del cliente, y la empresa decide reemplazarlo sin costo, sus utilidades pueden disminuir en el corto plazo, pero su valor se mantiene o incluso aumenta. Factores como la marca, la imagen corporativa y la satisfacción del cliente generan valor, lo que demuestra, que en ocasiones, es necesario priorizar la sostenibilidad sobre la rentabilidad inmediata.

En el contexto actual de recesión mundial, donde en muchos casos, las empresas ni siquiera logran generar ingresos (objetivo 3), resulta aún más relevante adoptar estructuras financieras flexibles y eficientes. La prioridad debe ser la supervivencia empresarial, pero siempre con la mirada puesta en la generación de valor a través de los otros tres objetivos financieros clave (objetivos 1, 2 y 4). Es posible que no se logren todos simultáneamente, pero si al menos se protege el mantenimiento de los activos tangibles e intangibles con un bajo costo de sostenimiento, la empresa podrá superar la crisis y maximizar su valor en el proceso.

Al final de esta etapa, solo algunas empresas lograrán superar la prueba. Aquellas que lo hagan habrán aprendido a generar valor incluso en condiciones adversas, lo que les permitirá posicionarse para un crecimiento sólido en la poscrisis. La clave financiera radica en garantizar que la rentabilidad de los activos—tanto tangibles como intangibles—sea superior al costo de las fuentes de financiamiento. Lograr esto, incluso en escenarios difíciles, es posible, ya que la fortaleza de la marca y el buen manejo de los activos pueden marcar la diferencia.

La gestión financiera, entendida como la administración racional de ingresos, costos, gastos, financiamiento, impuestos y distribución de utilidades, juega un papel determinante en la sostenibilidad de una empresa. Aunque sin ingresos las opciones sean limitadas, el adecuado manejo y preservación de los activos pueden garantizar la continuidad y el crecimiento empresarial.

Para tener en cuenta

1. El Objetivo Básico Financiero (OBF), aplicado en nuestra empresa de forma equivocada como la maximización de las utilidades, no garantiza la permanencia ni menos el crecimiento de la empresa.
2. La maximización de las utilidades es un concepto cortoplacista. Estos afectan las posibilidades de crecimiento.
3. La generación de utilidades sin ingresos debe obedecer estrictamente a una estrategia planificada a largo plazo combinando los cuatro objetivos empresariales definidos y que son los que conducen a lograr el OBF.
4. El OBF debe siempre visualizarse siempre desde una perspectiva de largo plazo, pues en muchos casos es posible que sacrificios de utilidad en el corto plazo puedan garantizar alcanzar los resultados.

El **Objetivo Básico Financiero (OBF)** se sustenta en una serie de metas interconectadas que deben alinearse estratégicamente dentro de la organización para garantizar su cumplimiento. La clave para lograrlo radica en la capacidad de la gerencia financiera para priorizar y ejecutar acciones que maximicen el valor empresarial. Aunque las empresas de un mismo sector pueden compartir clientes y proveedores, sus resultados pueden diferir significativamente debido a la estrategia que adopten.

Entre las principales metas para fortalecer y alcanzar el OBF se encuentran:

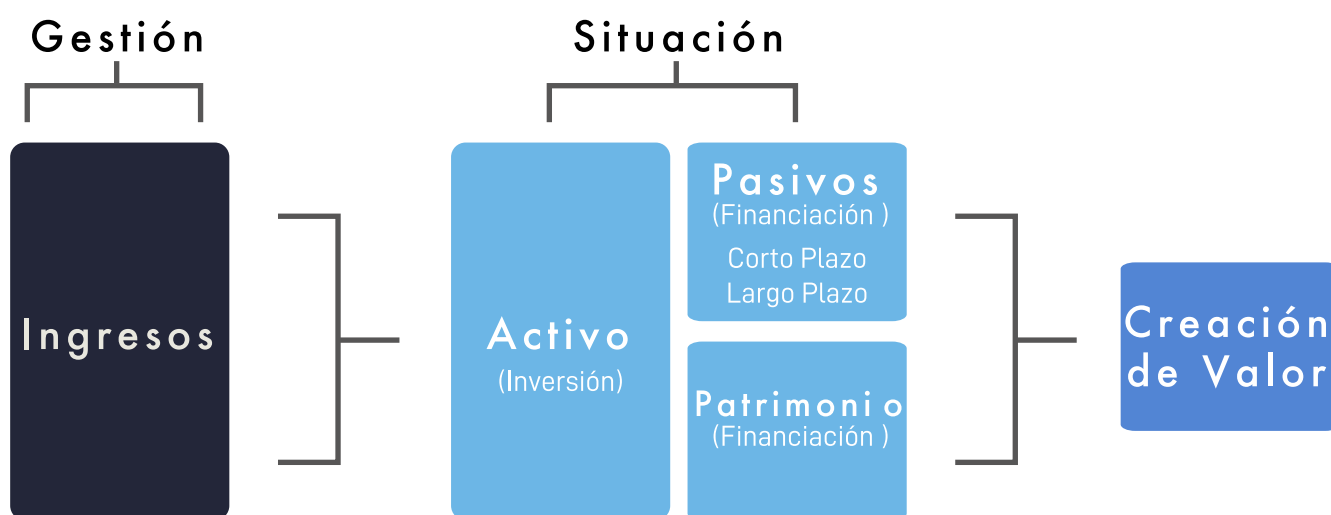
Aumentar la rentabilidad del activo. Esto se logra optimizando ingresos, reduciendo costos y gastos, y mejorando la eficiencia fiscal y financiera.

Reducir el costo de financiamiento. Implica minimizar el costo de las fuentes de financiación, ya sean pasivos de corto o largo plazo o recursos patrimoniales.

Maximizar las utilidades. Requiere incrementar ingresos mediante precios o volúmenes de venta, optimizar costos y gastos sin afectar la operación, y mejorar la planificación tributaria y financiera.

Optimizar la gestión de liquidez. Es fundamental establecer reglas claras para su manejo, de modo que la empresa pueda generar beneficios adicionales y mejorar sus resultados.

En última instancia, la diferencia entre el éxito y el estancamiento empresarial radica en cómo se integran y ejecutan estas estrategias dentro del marco financiero.



■ Figura 1. La Creación de Valor. Elaboración propia.

La Información Contable en la Toma de Decisiones

“El punto de partida de las finanzas es la contabilidad. El sistema de información de una empresa es un componente dentro de sus sistemas de gestión, cuya función principal es organizar y registrar los flujos de información esenciales para el desarrollo de sus actividades, en alineación con su estrategia empresarial (Sieber et al., 2006, citado en Solano & Riascos, 2021). Por esa razón, la información contable debe ser muy clara, oportuna y cumplir con todos los principios de la contabilidad. Las finanzas son arte y ciencia de cómo administrar el dinero. Esta es la principal diferencia entre contabilidad y finanzas. La información contable debe estar contextualizada al sector y entorno de las empresas”.

Características del Entorno

Las empresas operan en entornos cada vez más complejos, caracterizados por su dinamismo, volatilidad e incertidumbre. En muchas ocasiones, estos factores no solo dificultan su crecimiento, sino que también restringen su capacidad de adaptación. *Entender las características del entorno es esencial para posicionar a la empresa en su contexto. Esto incluye conocer la situación de la industria o sector al que pertenece, así como sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, las cuales deben aprovecharse antes de que la competencia lo haga* (García, 2020).

Para garantizar su sostenibilidad, las empresas deben transformarse internamente y ajustar sus estrategias en función del entorno. En situaciones como la actual, donde los cambios son acelerados e incontrolables, la capacidad de adaptación se convierte en un factor clave para la supervivencia.

El administrador financiero juega un papel fundamental en este proceso, ya que debe diseñar estructuras de activos y financieras que faciliten la flexibilidad y resiliencia empresarial. La clave radica en desarrollar modelos ágiles y eficientes, capaces de ajustarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado y minimizar riesgos. *El gerente debe estar siempre atento a las nuevas disposiciones gubernamentales, a las condiciones cambiantes del mercado tanto nacional como internacional y a las oportunidades de los convenios internacionales. Asimismo, es crucial identificar los riesgos a los que se enfrenta la empresa, especialmente en un entorno micro y macroeconómico que puede no ser favorable* (García, 2020).

En el contexto actual, los entornos empresariales han dejado de tener fronteras definidas. La globalización ha eliminado barreras entre ciudades,

estados y países, generando mercados interconectados donde las empresas deben definir sus propias estructuras para lograr una adaptación estable y competitiva.

Variables Controlables y Variables no Controlables

Las variables controlables son aquellas sobre las cuales la empresa tiene la capacidad de influir directamente. Entre las más relevantes se encuentran las denominadas *4Ps del marketing*: producto, precio, distribución (plaza) y promoción. Es fundamental que el producto se adapte a las expectativas del mercado y a las necesidades del consumidor. Asimismo, es crucial gestionar los costos de manera eficiente para ofrecer un precio competitivo y atractivo. En cuanto a la promoción, su impacto debe evaluarse cuidadosamente, ya que, si no se maneja correctamente, podría generar efectos contraproducentes en lugar de impulsar los resultados esperados.

Por otro lado, las variables no controlables son factores externos que pueden condicionar las decisiones empresariales. Aunque están fuera del control de la compañía, tienen un impacto directo en la estrategia y gestión del negocio. Por esta razón, es esencial identificarlas y analizar su posible evolución para anticipar sus efectos y ajustar las decisiones empresariales de manera proactiva.

El Conocimiento de la Empresa

El conocimiento detallado de la estructura organizacional, así como de los activos, pasivos y patrimonio, es fundamental para comprender el funcionamiento de una empresa. Además, factores como el clima organizacional, las políticas internas, los objetivos y las metas establecidas, junto con el perfil y la preparación de empresarios y gerentes financieros, influyen en su capacidad para asumir riesgos, desarrollar competencias blandas y decidir si seguir una estrategia innovadora o ajustarse a la tendencia del mercado.

Si bien, conocer a fondo la empresa permite un análisis más preciso, este conocimiento puede generar sesgos si no se complementa con herramientas cuantitativas que respalden la interpretación objetiva de la información financiera.

Una vez comprendida la estructura y dinámica de la empresa, se podrá seleccionar la información contable relevante y aplicar las técnicas de análisis financiero necesarias para obtener un diagnóstico preciso, imparcial y fundamentado, que refleje con exactitud su situación económica y operativa.

Información Financiera



■ Figura 2. Estados Financieros. Elaboración propia.

La finalidad del proceso contable es facilitar la preparación de estados financieros, documentos clave que proporcionan una visión general de la situación económica de una empresa en un momento determinado. A través de ellos, se pueden evaluar tanto su posición financiera en una fecha específica (*Estado de Situación Financiera*¹) como sus resultados operacionales en un período determinado (*Estado de Resultados*). Estos informes reflejan la combinación de registros contables, normas y convenciones financieras que garantizan la transparencia y coherencia de la información reportada.

Los estados financieros se clasifican en dos grandes grupos según su propósito (Siigo, 2018):

- Estados Financieros de Propósito General: Son informes destinados a usuarios indeterminados para evaluar la situación económica y operativa de la empresa. Incluyen:
 - Estados Financieros Básicos: Como el Balance General, el Estado de Resultados, el Estado de Cambios en el Patrimonio y el Estado de Flujos de Efectivo.
 - Estados Financieros Consolidados: Reflejan los resultados financieros combinados de una empresa y sus subsidiarias.
- Estados Financieros de Propósito Especial: Se elaboran para necesidades específicas de ciertos usuarios y tienen una circulación más restringida. Entre ellos se encuentran el Balance Inicial, los Estados de Inventario, los *Estados de Períodos Intermedios*, los *Estados Extraordinarios*, los *Estados de Liquidación* y los *Estados de Costos*.

Estos informes contables constituyen la base para realizar un análisis financiero adecuado, el cual permite diagnosticar la salud económica de la empresa. Sin embargo, cuando el diagnóstico es realizado por analistas externos, como entidades financieras en el proceso de otorgamiento de crédito, los resultados pueden estar sesgados o ser subjetivos, si no se complementan con un conocimiento profundo de la empresa.

Para garantizar un análisis financiero preciso, es fundamental contar con información de varios períodos. La ausencia de datos históricos puede generar conclusiones erróneas y ocultar tendencias reales. Además, la selección de los períodos a comparar debe ser congruente, permitiendo identificar la evolución de los indicadores financieros en contextos similares.

El contexto empresarial también influye en el análisis. Eventos pasados, como crisis económicas, expansiones de mercado o impactos globales (pandemias, recesiones, entre otros), pueden alterar significativamente los resultados financieros. Si estos factores no se consideran, la evaluación de la empresa podría carecer de un panorama completo sobre su comportamiento histórico y sus proyecciones futuras.

Por ello, es crucial que los estados financieros utilizados en el análisis sean recientes y cierren en fechas comparables, garantizando así su validez y utilidad en la toma de decisiones estratégicas.

A continuación, damos un ejemplo de un balance de una empresa hipotética, como ilustración de un esquema de presentación adecuada para el análisis financiero.

¹ Conocido como Balance General, antes de la implementación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

DAGA CA. BALANCE GENERAL Corte a 31 de Diciembre		
	AÑO 1	AÑO 2
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE	4.912	
Efectivo	256	425
Inversiones Temporales	548	968
Cuentas por Cobrar	1.256	1.821
Inventarios	2.852	3.112
ACTIVO FIJO	11.871	16.380
Muebles y enseres	286	286
Equipo de Comunicaciones	1.025	1.314
Edificios	10.560	14.780
TOTAL ACTIVO	16.783	22.706
PASIVO	8.884	16.060
PASIVOS CORRIENTES	3.384	7.560
Bancos	1.196	3.100
Proveedores	788	2.860
Impuestos por pagar	1.400	1.600
PASIVO NO CORRIENTE	5.500	8.500
Hipotecas por pagar	5.500	8.500
PATRIMONIO	7.899	6.646
Capital	6.000	5.500
Utilidades Retenidas	950	950
Utilidades del Ejercicio	949	196
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	16.783	22.706

■ Tabla 1. Ejemplo balance.
Elaboración propia.

DAGA CA. ESTADO DE RESULTADOS Corte a 31 de Diciembre		
	AÑO 1	AÑO 2
Ingresos por servicios	9.136	9.253
Costos Variables	3.110	3.450
Margen de Contribución	6.026	5.803
Costos fijos	3.421	3.652
U.A.II.	2.605	2.151
Intereses	1.031	1.642
Impuestos	625	313
Utilidad	949	196

Los activos se clasifican en tres categorías principales: *activos corrientes*, *activos fijos* y *otros activos*.

El enfoque tradicional que solo distingue entre *activos corrientes* y no corrientes limita el análisis financiero, ya que se centra en indicadores como la razón corriente.

Este esquema no considera la relación entre la *utilidad operacional* y los activos fijos o productivos, ni la conexión entre otros ingresos y las inversiones permanentes o temporales. Una clasificación más detallada permite realizar análisis más precisos y estratégicos, adaptados a las características específicas de cada grupo de cuentas.



Para recordar:

- La función financiera alinea los objetivos de todas las áreas de la empresa, cuantificándolos y optimizando su productividad.
- Todas las áreas empresariales son importantes y deben operar de manera integrada para alcanzar los objetivos organizacionales.
- El Objetivo Básico Financiero (OBF) busca maximizar el valor de la empresa, sin importar su tamaño, sector o naturaleza (con o sin ánimo de lucro).
- Los cuatro objetivos financieros clave son:
 1. Maximizar la rentabilidad del activo, aumentando utilidades o reduciendo activos.
 2. Reducir los costos de financiamiento, minimizando el costo promedio de capital.
 3. Maximizar las utilidades, aumentando ingresos y reduciendo costos, gastos e impuestos.
 4. Gestionar eficientemente la liquidez, asegurando un Flujo de Caja equilibrado.
- La máxima financiera establece que la rentabilidad del activo debe ser siempre mayor al costo promedio de financiamiento para generar valor.
- La gestión financiera implica la administración eficiente de ingresos, costos, financiamiento, impuestos y utilidades.
- La información contable es la base del análisis financiero: su calidad determina la precisión de las decisiones financieras.
- Las variables controlables pueden ser gestionadas con herramientas financieras, mientras que las no controlables requieren estrategias de adaptación para mitigar riesgos y evitar impactos negativos en la empresa.



Práctica:

A continuación, encontrarás una serie de actividades diseñadas para reforzar tu comprensión de los conceptos clave. Algunas preguntas requieren investigación, otras te invitan a reflexionar y aplicar el conocimiento a casos reales.

Exploración y análisis

1. Investiga y comparte: Busca tres ejemplos reales de empresas afectadas por variables no controlables (como guerras, cambios legislativos, crisis económicas o pandemias). Explica cómo cada empresa enfrentó la situación y si logró adaptarse. Puedes utilizar noticias, casos de estudio o experiencias personales.

2. Reflexiona: ¿Por qué es fundamental conocer las variables no controlables en una empresa? Escribe al menos tres razones y susténtalas con ejemplos.

3. Aplicación práctica: Imagina que eres el gerente de una empresa y recibes un informe detallado sobre variables no controlables. ¿Cómo usarías esta información para tomar decisiones estratégicas?

Pensamiento crítico

4. Diferenciando conceptos: Explica en tus propias palabras la diferencia entre variables controlables y no controlables. Luego, crea un esquema o mapa conceptual que ayude a visualizar la relación entre ellas.

5. Decisión estratégica: En el mundo empresarial, ¿es más importante maximizar las utilidades o maximizar el valor de la empresa? Justifica tu respuesta con argumentos financieros.

6. Máxima financiera: ¿Cuál es la máxima financiera para generar valor en una empresa? Explica cómo aplicarla en la toma de decisiones.

Conceptos clave en acción

7. Punto de partida: ¿Cuál es el punto de partida de las finanzas? ¿Por qué es esencial en la gestión empresarial?

8. Comparación clave: ¿En qué se diferencian la contabilidad y las finanzas? Explica su relación con un ejemplo práctico.

9. Objetivos empresariales: Identifica y explica los objetivos empresariales más importantes que toda empresa debe priorizar.

10. Fundamentos financieros: ¿Cuáles son los cuatro objetivos financieros esenciales para maximizar el valor de una empresa? Explica su importancia.

Explorando la gestión financiera

11. Definición clave: ¿Qué es la gestión financiera en una empresa? Proporciona un ejemplo de su aplicación.

12. Estructura empresarial: ¿Cuáles son las áreas más importantes de una empresa y por qué? Elabora un breve análisis sobre su impacto en la organización.

13. Función financiera: Define cuál es la función financiera dentro de una empresa y cómo se relaciona con otras áreas estratégicas.

14. Estados financieros esenciales: Enumera y explica los estados financieros básicos que deben conocerse para un análisis financiero eficaz.

15. Análisis del entorno: ¿Por qué es crucial realizar un análisis del entorno en una empresa? Propón un método o herramienta que facilite este análisis.

Desafío extra: Graba un video corto (máximo 2 minutos) explicando uno de los temas anteriores de manera clara y sencilla. Comparte tu explicación con un compañero o grupo de estudio y discutan sus puntos de vista.



Análisis y discusión:

Justifique sí o no

1. En las Finanzas es más importante la generación de valor que las utilidades.
2. La rentabilidad de los activos siempre debe ser mayor al costo de las fuentes de financiamiento.
3. El punto de partida de las Finanzas Corporativas es el Flujo de Caja.
4. Las variables no controlables no las debemos tener en cuenta en las finanzas corporativas.
5. Es necesario tener en cuenta siempre el entorno de las empresas, es decir su economía.
6. La información aportada por los estados financieros es el punto de partida de las Finanzas Corporativas.
7. El costo de capital es una herramienta necesaria para medir el valor de las empresas.
8. Un objetivo importante de la estructura de las empresas es conocer y proyectar la rentabilidad de los activos.
9. Los activos deben ser cada vez más grandes e importantes.
10. La Utilidad está en función de los ingresos.
11. La generación de ingresos es quien determina el marco de los gastos y costos.
12. Uno de los cuatro objetivos de las Finanzas Corporativas es la eficiencia y administración de la Liquidez.
13. Las Finanzas Corporativas son las responsables de la elaboración de los estados financieros.
14. La Planeación Financiera es la herramienta más importante para el futuro de las empresas.
15. El Flujo de Caja es una herramienta de planeación financiera.
16. El Flujo de Caja Libre, es el equilibrio de la contabilidad.
17. Las Finanzas Corporativas son el mejor instrumento para organizar los objetivos de las empresas.
18. Las utilidades son la gestión entre los ingresos, costos y gastos.
19. El costo de capital siempre se debe controlar para que sea el más bajo posible.

Capítulo

EL ANÁLISIS FINANCIERO

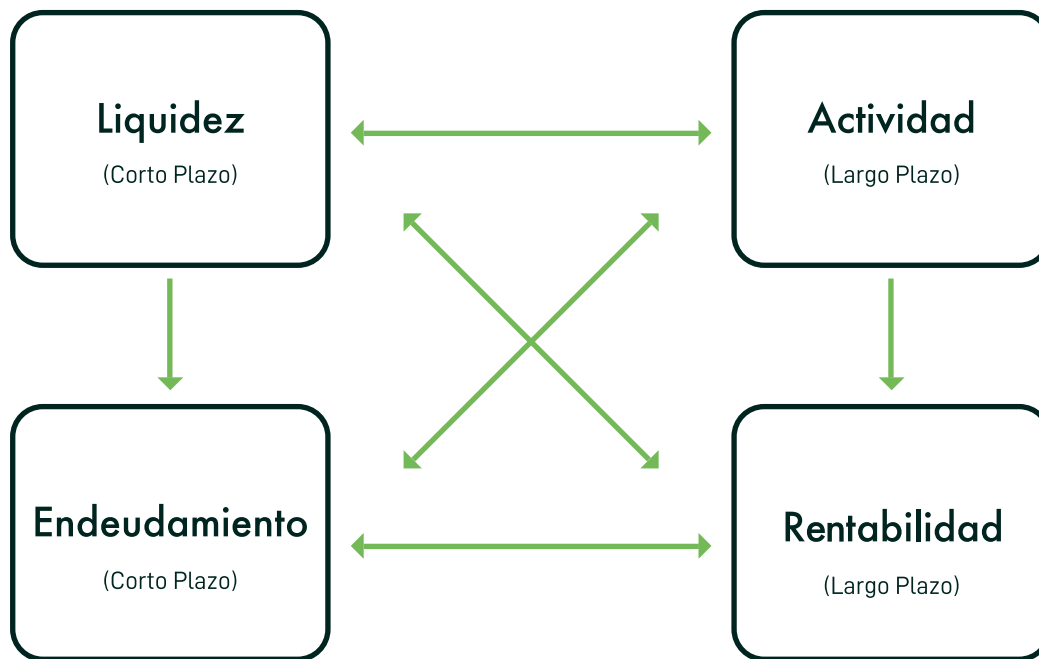
02

El análisis financiero es la aplicación de un conjunto de herramientas cuantitativas, para describir e interpretar la información financiera. Entre otras, el análisis vertical, análisis horizontal, razones o indicadores financieros, el estado de fuentes y usos, cálculo del costo promedio de capital, análisis de la rentabilidad, análisis de costos y asignaciones de costos fijos, análisis de variables de entorno, aplicación de normas Internacionales, análisis gráfico de variables, entre otras herramientas más especializadas.



ANÁLISIS FINANCIERO

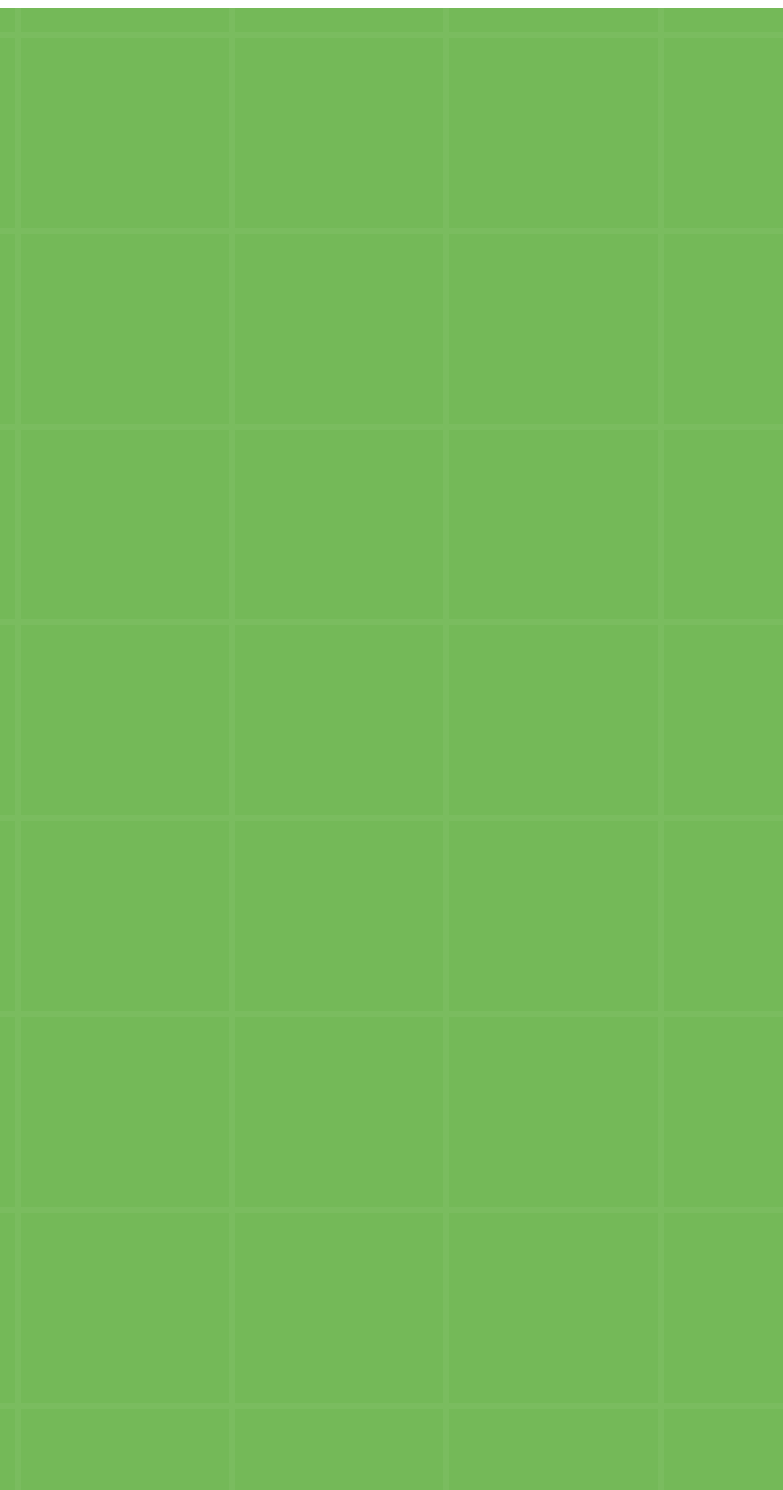
Herramienta de conocimiento y diagnóstico



■ Figura 3. Análisis financiero. Elaboración propia.

El análisis financiero es una herramienta cuantitativa para describir e interpretar los estados financieros, consta de unas herramientas del orden cuantitativo de fácil y sencilla aplicación, que hoy pueden ser aplicadas por cualquier software contable o administrativo; pero lo ideal, es que la lógica de cómo hacer o aplicar estas herramientas la tengamos clara, como bases para el léxico financiero que requerimos, y para poder ir teniendo las bases fundamentales, para llegar a un buen diagnóstico y manejo de las finanzas.

El análisis financiero también lo podemos definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de una empresa o emprendimiento.



Objetivos del Análisis Financiero

- *Ayuda a aportar información para calcular el valor de la inversión de un negocio ayudando a mostrar las proporciones ideales de composición de capital.*
- *Ofrecer información adecuada para lograr créditos con entidades bancarias, además porque podemos medir la capacidad de endeudamiento de la empresa.*
- *Permite medir a través de indicadores de rotación, la eficacia y eficiencia de las operaciones midiendo la productividad administrativa.*
- *Facilita el estudio quiebras, concordatos, fusiones y explicar procesos judiciales.*

El análisis financiero nos permite establecer criterios para que la empresa conozca y defina objetivos para tener una buena liquidez, desde los momentos más prósperos hasta los momentos más difíciles, teniendo en cuenta que las facilidades económicas de una empresa se pueden sustentar con una generación de ingresos creciente, permitiendo establecer criterios a través de las metas y objetivos de cómo se deben comportar los principales tendencias de la compañía, permitiendo tener un mayor y sencillo control de la operación del negocio por muy grande que este sea. .

Es necesario hacer énfasis sobre las necesidades financieras de datos reales, y que correspondan a la realidad de las empresas, que además, sean oportunos; lo anterior implica, que el papel que la gerencia financiera, o los empresarios deben seguir, es el de conocer la información resultante de la aplicación de las herramientas cuantitativas, que les permita a la gerencia lograr, describir la información, interpretar para entender y comparar para analizar. Solo así, el empresario logrará los criterios que podrán habilitar la toma de decisiones.

Métodos de Análisis Financiero

HERRAMIENTAS EN LA GERENCIA FINANCIERA

- Estados Financieros
- Análisis Financiero
- Planeación Estratégica
- Administración Financiera
- Matemáticas Financieras
- Costo promedio de capital



Figura 4. Herramientas en la gerencia financiera. Elaboración propia.

El análisis financiero se divide en dos enfoques principales:

• **Análisis vertical (estático):** Permite comparar la relación entre cuentas dentro de un mismo periodo en los estados financieros, facilitando la evaluación individual o frente a empresas similares.

• **Análisis horizontal (dinámico):** Examina la evolución de las cuentas a lo largo del tiempo, identificando tendencias y variaciones (Gestiopolis, s.f.).

Otras herramientas clave incluyen:

- Razones o índices financieros para medir el desempeño empresarial.
- Estado de fuentes y usos de recursos para evaluar la procedencia y aplicación de los fondos.
- Análisis gráfico para visualizar tendencias y facilitar la interpretación de datos.

Estas metodologías permiten describir, interpretar y analizar la información financiera de manera efectiva.

Análisis Vertical

Este método establece relaciones proporcionales entre las cifras de un informe financiero, tomando como referencia una cuenta base con un valor del 100%.

• En el Balance General (Estado de Situación Financiera), la base suele ser el total de activos, comparando cada cuenta con este valor para determinar su participación relativa. También puede aplicarse al pasivo y patrimonio, evaluando su peso dentro del total.

• Se pueden analizar subgrupos dentro del activo, pasivo o patrimonio, calculando el porcentaje que representa cada cuenta dentro de su categoría.

Por ejemplo, las obligaciones financieras de corto plazo pueden compararse con el subtotal del pasivo corriente o con el total de pasivo y patrimonio.

Este análisis revela la importancia de cada cuenta dentro de la estructura financiera, permitiendo interpretar políticas empresariales, estrategias de financiamiento y márgenes de rendimiento.

Tabla 2. Ejemplo 2 balance.
Elaboración propia.

BALANCE GENERAL Corte a 31 de Diciembre de 2019				
	AÑO 1	Análisis Vertical	AÑO 2	Análisis Vertical
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	4.912	29,27%	6.326	27,86%
Efectivo	256	1,53%	425	1,87%
Inversiones Temporales	548	3,27%	968	4,26%
Cuentas por Cobrar	1.256	7,48%	1.821	8,02%
Inventarios	2.852	16,99%	3.112	13,71%
ACTIVO FIJO	11.871	70,73%	16.380	72,14%
Muebles y enseres	286	1,70%	286	1,26%
Equipo de Comunicaciones	1.025	6,11%	1.314	5,79%
Edificios	10.560	62,92%	14.780	65,09%
TOTAL ACTIVO	16.783	100,00%	22.706	100,00%
PASIVO	8.884	52,93%	16.060	70,73%
PASIVOS CORRIENTES	3.384	20,16%	7.560	33,30%
Bancos	1.196	7,13%	3.100	13,65%
Proveedores	788	4,70%	2.860	12,60%
Impuestos por pagar	1.400	8,34%	1.600	7,05%
PASIVOS NO CORRIENTES	5.500	32,77%	8.500	37,44%
Hipotecas por pagar	5.500	32,77%	8.500	37,44%
PATRIMONIO	7.899	47,07%	6.646	29,27%
Capital	6.000	35,75%	5.500	24,22%
Utilidades Retenidas	950	5,66%	950	4,18%
Utilidades del Ejercicio	949	5,65%	196	2,86%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	16.783	100,00%	22.706	100,00%
DAGA CA. ESTADO DE RESULTADOS Corte a 31 de Diciembre de 2019				
	AÑO 1	Análisis Vertical	AÑO 2	Análisis Vertical
Ingresos por servicios	9.136	100,00%	9.253	100,00%
Costos Variables	3.110	34,04%	3.450	37,29%
Margen de Contribución	6.026	65,96%	5.803	62,71%
Costos fijos	3.421	37,45%	3.652	39,47%
U.A.I.I.	2.605	28,51%	2.151	23,25%
Intereses	1.031	11,29%	1.642	17,75%
Impuestos	625	6,84%	313	3,38%
Utilidad	949	10,39%	196	2,12%

Como podemos observar en la tabla anterior, el análisis vertical es muy sencillo de aplicar y calcular, pero muy útil para entender a describir e interpretar las finanzas.

El primer paso en la aplicación de esta importante herramienta es llevar a porcentajes las cifras, ello va a permitir al financiero entender y comprender de mejor forma las cifras, de esta forma, para el financiero los porcentajes representarán referentes más fáciles de interiorizar y utilizar esta información en todo el proceso de descripción, interpretación y análisis de los estados financieros.

Análisis Horizontal

Conocido en algunos ámbitos como análisis de tendencia, se construye al tomar el valor de los rubros del Estado de Situación Financiera o del estado de Resultados de dos o más años y calculando el incremento o disminución que dichos rubros han presentado de un año otro. Este método ofrece la posibilidad de analizar el comportamiento de una cuenta: sus variaciones al alza o la baja, a través del tiempo.

Para tener en cuenta

Es una herramienta muy sencilla que se hace en tres cortos pasos:

1. Tomar dos informes financieros, sin importar su naturaleza –esta técnica es aplicable a cualquier información– y restar el último periodo, (siempre el último) en este caso tomamos el año 2 y lo restamos del año 1.
2. Calcular la diferencia absoluta, que puede ser negativa o positiva, esta se utilizará solo para saber la variación.
3. La diferencia absoluta ya calculada, la dividimos sobre el valor del año anterior y este producto lo multiplicamos por cien, para obtener la variación relativa.

Con la variación relativa, podemos entender un análisis cuenta a cuenta, o rubro a rubro, pero en el tiempo, esta variación es comprable con otras referencias, que nos permitan saber si esos comportamientos son apropiados para nuestras cifras. La fortaleza de este análisis, es que

se puede aplicar a cualquier información. Es importante que al momento de hacer estos análisis tengamos el contexto y el entorno claro, de tal manera que nos permita hacer comparaciones en tiempos y contextos similares.

Tabla 3. Balance 3 ejemplo.
Elaboración propia.

DAGA CA BALANCE GENERAL Corte a 31 de Diciembre de 2019				
	AÑO 1	AÑO 2	Análisis de Tendencia Absoluta	Análisis de Tendencia Relativa
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	4.912		1.414	28,79%
Efectivo	256	425	169	66,02%
Inversiones Temporales	548	968	420	76,64%
Cuentas por Cobrar	1.256	1.821	565	44,98%
Inventarios	2.852	3.112	260	9,12%
ACTIVO FIJO	11.871	16.380	4.509	37,98%
Muebles y enseres	286	286	0	0,00%
Equipo de Comunicaciones	1.025	1.314	289	28,20%
Edificios	10.560	14.780	4.220	39,96%
TOTAL ACTIVO	16.783	22.706	5.923	35,29%
PASIVO	8.884	16.060	7.176	80,77%
PASIVOS CORRIENTES	3.384	7.560	4.176	123,40%
Bancos	1.196	3.100	1.904	159,20%
Proveedores	788	2.860	2.072	262,94%
Impuestos por pagar	1.400	1.600	200	14,29%
PASIVOS NO CORRIENTES	5.500	8.500	3.000	54,55%
Hipotecas por pagar	5.500	8.500	3.000	54,55%
PASIVOS NO CORRIENTES	7.899	6.646	-1.253	-15,86%
Capital	6.000	5.500	-500	-8,33%
Utilidades Retenidas	950	950	0	0,00%
Utilidades del Ejercicio	949	196	-753	-79,35%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	16.783	22.706	5.923	35,29%
DAGA CA. ESTADO DE RESULTADOS Corte a 31 de Diciembre de 2019				
	AÑO 1	AÑO 2	Análisis de Tendencia Absoluta	Análisis de Tendencia Relativa
Ingresos por servicios	9.136	9.253	117	1,28%
Costos Variables	3.110	3.450	340	10,93%
Margen de Contribución	6.026	5.803	-223	-3,70%
Costos fijos	3.421	3.652	231	6,75%
U.A.I.L.	2.605	2.151	-454	-17,43%
Intereses	1.031	1.642	611	59,26%
Impuestos	625	313	-312	-49,92%
Utilidad	949	196	-753	-79,35%

Con el cálculo anterior podemos observar cómo, por ejemplo, entre el año 1 y el año 2, la utilidad pasa de 949 a 196, con una disminución de 753 y una variación relativa de 79,35%, por lo que podemos interpretar que la utilidad para la Empresa DAGA CA entre el año 1 y año 2 ha disminuido un 79,35%.

Razones o Indicadores Financieros

Un indicador financiero es la relación entre dos o más cifras tomadas de un mismo informe financiero o de dos informes financieros distintos. Por ejemplo, cuando se divide el total del pasivo corriente sobre el valor total del activo corriente, se está construyendo una razón o indicador financiero. Como se puede prever, en razón a la gran cantidad de cuentas componen los estados financieros, es posible calcular un sinnúmero de razones financieras.

Indicadores o Razones

Un indicador financiero es la relación entre dos o más cifras tomadas de un mismo informe financiero o de dos informes financieros distintos. Por ejemplo, cuando se divide el total del pasivo corriente sobre el valor total del activo corriente, se está construyendo una razón o indicador financiero. Como se puede prever, en razón a la gran cantidad de cuentas componen los estados financieros, es posible calcular un sinnúmero de razones financieras.

Metodología para Realizar un Análisis de Indicadores

Luego de leer o revisar detenidamente, los estados financieros que se van a evaluar y se hayan hecho las reclasificaciones necesarias de algunas cuentas, para que concuerden con los parámetros de clasificación que se van a utilizar en el análisis, y cuando, como resultado de dicha lectura, surjan inquietudes relacionadas con el tamaño, el comportamiento y la interpretación de los valores de

las cuentas y grupos de cuentas que los conforman, se podrá seguir con la aplicación de herramientas de análisis de indicadores.

El paso a seguir consiste en seleccionar los indicadores financieros que, a través de la aplicación de razones, se van a determinar y que nos permitirán hacer los comparativos necesarios y lograr conclusiones sobre la situación financiera de la empresa evaluada.

Indicadores de Mayor Uso

A pesar del gran número de indicadores que se pueden establecer, existen algunos más comúnmente usados porque, en muchos casos, ofrecen información de mayor relevancia para el análisis.

Estos son los indicadores se van a desarrollar y a analizar. El analista financiero debe evitar hacer un uso mecánico de ellos; por el contrario, debe aplicarlos solo si ofrecen alguna información de importancia; por lo que no dudará en utilizar otras razones, construidas con base en su propia iniciativa y hacer el análisis de participación porcentual y de tendencias. De este modo, las cifras porcentuales conseguidas le permitan llegar a conclusiones útiles al realizar el diagnóstico de situación financiera de la empresa analizada.

Existen algunos aspectos relevantes en el análisis de cualquier empresa; por tal motivo se pueden agrupar las razones bajo cuatro conceptos:

Indicadores o razones o de liquidez

Indicadores o razones de actividad o de operación

Indicadores o razones de apalancamiento o endeudamiento

Indicadores o razones de rendimiento o rentabilidad

Indicadores o Razones de Liquidez

“El concepto más sencillo de liquidez se entiende como la capacidad que tiene una empresa de convertir sus activos en efectivo y, con ello, pagar sus deudas de corto plazo y cumplir con sus operaciones habituales”.

Como puede suponerse, los activos circulantes o corrientes son los que la empresa puede convertir en efectivo en el corto plazo, entendiendo que su realización suministrará recursos, con los cuales la empresa contará en el futuro inmediato, no solo para el pago de sus deudas de corto plazo, sino también para efectuar las compras y pagar los gastos propios de su ciclo de operaciones.

En la sección de pasivo corriente del Balance o Estado de Situación Financiera, se agrupan las obligaciones que la empresa debe pagar en el corto plazo, es decir, en un término inferior a un año, a partir de la fecha del cierre del Balance.

Determinar la Eficiencia de la Liquidez

Una liquidez eficiente se consigue a través de herramientas para lograr una mejor planeación y gestión de

esta. Herramientas como el Flujo de Efectivo o el Flujo de Tesorería, establecen la prioridad sobre pagos e ingresos de efectivo, además ayudan a conocer el momento en que se producen las entradas y salidas efectivas de recursos, de manera que se pueda prever cuando se generan déficits o excedentes de dinero y cómo pueden cubrirse.

Objetivos del manejo de la liquidez

- *Evaluar la capacidad para generar Flujos de Efectivo futuros de una empresa, que ayuden a cumplir con sus obligaciones y pagar dividendos.*
- *Ayudar identificar necesidades de recursos externos.*
- *Mostrar la gestión del negocio en actividades de financiación e inversión.*
- *Informar cambios en la situación financiera en términos de liquidez.*

Importancia de administrar la liquidez

- *Ayuda a saber el saldo de caja a cada instante.*
- *Permite prever cuándo se presentarán situaciones del mínimo de efectivo en tesorería o de falta temporal de recursos.*
- *Facilita conocer cuando se puede programar el pago de una obligación.*
- *Muestra cuánto dinero se puede utilizar para adquirir activos fijos o para otras inversiones, en caso de que se generen excedentes.*
- *Permite proyectar la financiación y mantener en un mínimo los préstamos no indispensables.*
- *Faculta la programación de los desembolsos de dinero que debe efectuar la empresa en el periodo; esto evita*

costosas imprevisiones.

El Flujo de Tesorería se elabora tomando en cuenta las proyecciones de ventas y de compras de producción, las condiciones de financiación y de adquisiciones, los pagos de salarios, prestaciones y gastos administrativos.

Para su elaboración se debe proceder de la siguiente manera:

- *Se clasifican las fuentes de entradas de recursos para el periodo en cual se va a elaborar el Flujo de Efectivo (semanal, quincenal, mensual). Se organizan las salidas de recursos para el mismo periodo.*
- *Al total de ingresos de efectivo se le resta el total de salidas de efectivo.*

Se debe incorporar la información de otras operaciones que se proyecten realizar en el futuro, debe repetirse el ejercicio para mostrar los resultados que se pueden esperar de cada periodo.

Cuando se presentan excedentes, la empresa mantendrá una buena situación de liquidez y podrá pensar en hacer uso adicional de recursos, por ejemplo, capitalizar su empresa.

En caso de presentarse déficits, deberá evaluar en la necesidad de un financiación para los faltantes temporales de su operación. Cuando el empresario evalúa la posibilidad de endeudarse, debe calcular los pagos que tendría que realizar en el periodo siguiente y sumar un 10% para posibles imprevistos. Cuando las actividades planeadas con el Flujo de Tesorería muestren que a empresa presenta una situación de deficitaria, es signo de que la empresa necesitaría un crédito para realizarlo. Las compañías modernas le dan gran importancia al tema de la rentabilidad, ya que es necesaria para sostener o financiar las operaciones a corto, mediano, largo plazo y accionistas.

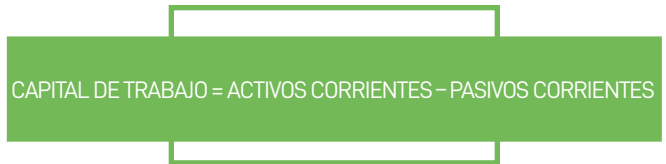
Esta debe ser medida y controlada con indicadores de gestión que permitan revisar la información de-

sarrollada en las diferentes áreas de manera eficaz, especialmente en el área comercial, que facilite la toma de decisiones, el desarrollo de estrategias que logren una rentabilidad en el cumplimiento de las metas al final del ejercicio.

Administración de Capital de Trabajo

Esta es una actividad que reposa bajo la responsabilidad del administrador financiero, aun cuando algunos de sus componentes sean manejados por otros ejecutivos de la empresa, como el caso de la cartera de clientes, los inventarios y el manejo de pagos a proveedores.

Existen diversas definiciones de capital de trabajo, la más conocida es:


$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVOS CORRIENTES} - \text{PASIVOS CORRIENTES}$$

En pocas palabras: el capital de trabajo se define por el excedente de los activos circulantes sobre los pasivos de corto plazo, cantidad que hace posible llevar a cabo las operaciones normales de la empresa.

También se afirma que es el Flujo de Efectivo que genera la operación del negocio, al transformar los inventarios en cartera y ésta en efectivo. De todas formas, el capital de trabajo se relaciona con la gestión de activos circulantes y los pasivos de corto plazo y es el combustible que mantiene funcionando a la empresa; por lo cual, el administrador financiero debe comprender el negocio, permanecer en contacto con todas las etapas de la operación y velar por la efectiva utilización de los recursos. Debe evaluar diversas opciones, en cuanto a origen y uso de fondos, antes de tomar decisiones.

Para tener en cuenta

En el conocimiento de la operación, una de las cosas esenciales es definir los valores óptimos de inversión en cartera de clientes, en inventarios (tanto de materias primas, productos en proceso, productos terminados, como de mercancías si fuera el caso), establecer los niveles mínimos de efectivo indispensable para funcionar adecuadamente, planear las fuentes de financiación a corto plazo, como los proveedores, las obligaciones bancarias y las demás cuentas por pagar corrientes, que se puedan utilizar sin costo o con costos relativamente bajos.

Nótese que en las organizaciones hay empleados encargados de la administración de cartera de clientes, otros de los inventarios y posiblemente el encargado de compras administra los pasivos con proveedores. Sin embargo, el administrador financiero deberá definir los linea-

mientos sobre las inversiones óptimas en la cuentas de cartera e inventarios y los plazos para el pago y las cuantías que se puede comprometer con los proveedores.

Indicadores o Razones de Apalancamiento y Actividad

Esta categoría de indicadores o razones muestra las tendencias y cambios, cómo construir tendencias de eficiencia que, al compararse con otras empresas o sectores de la economía pueden indicar si dicha tendencia es conveniente o para nuestra empresa; el cálculo de este grupo de indicadores o razones es muy sencillo y consiste en tomar cada una de las cuentas, rubros o grupo variables relacionada con la operación del negocio, como la cartera de clientes, proveedores, costos fijos, costos variables, intereses pagado por la financiación, etc. Se debe tener presente que la variable que se deja en el denominador es la que explica o justifica la relación y tendencia de las dos variables.

Figura 5. Razones de apalancamiento.
Elaboración propia.

De las Razones Financieras

Razones de Apalancamiento

Permite determinar el endeudamiento en relación con los diferentes acreedores y la forma como se usa el crédito para garantizar expansión y crecimiento

$$\text{Razón Pasivo a Patrimonio} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio}}$$

Mide compromiso de los accionistas con los acreedores

¿Cuánto se ha obtenido de bancos o terceros por cada aporte de los accionistas?

Indicadores o Razones de endeudamiento

Estos indicadores o razones, son el resultante de relacionar los pasivos corrientes o de largo plazo, con los activos, los ingresos, el costo de la deuda, el patrimonio, en fin, esta categoría busca mostrar el grado de endeudamiento de la empresa analizada, con respecto a metas, datos históricos, datos estimados o el sector. Del mismo modo que otras categorías de indicadores, estos con-

sisten en mostrar un comportamiento que se explica o justifica sobre el denominador, la variable que esté en el denominador será la encargada de justificar dicho comportamiento. Estas razones, al igual que las anteriores, se pueden expresar en número de veces, porcentajes, o unidades monetarias. Es muy sencillo expresar la unidad cuando multiplicamos la variable por esa unidad.

Estas razones miden la cantidad de endeudamiento de la empresa comparando el valor de los pasivos con otros grupos de cuentas.

Las más importantes son:

$$\rightarrow \text{ENDEUDAMIENTO TOTAL (\%)} = \frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$$

$$\rightarrow \text{LEVERAGE (\%)} = \frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{CAPITAL}}$$

$$\rightarrow \text{CONCENTRACIÓN (\%)} = \frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL}}$$

$$\rightarrow \text{FINANCIACIÓN LARGO PLAZO (\%)} = \frac{\text{CAPITAL} + \text{PASIVO A LARGO PLAZO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

El endeudamiento total reporta como el porcentaje de los activos que están respaldando las deudas con acreedores.

Otra medida de endeudamiento es el apalancamiento o leverage (para distinguirla de la anterior, se acostumbra a nombrar en inglés) que indica cuántos pesos, de pasivo a terceros tiene la empresa, por cada peso de capital contable. *La concentración de endeudamiento es uno de los indicadores de endeudamiento más importante, pues establece el porcentaje de deuda que la empresa debe pagar a corto plazo.*

Indicadores o Razones de Rentabilidad

Estos indicadores, al igual que los anteriores, se pueden expresar en número de veces, porcentajes, o pesos o dólares, la unidad es muy sencilla expresarla cuando la multiplicamos por la variable.

Este es un grupo de indicadores que permite medir el éxito del negocio: la rentabilidad de la inversión. Como su nombre lo indica, estas razones o indicadores miden la rentabilidad de la empresa y se calculan comparando

la utilidad en cualquiera de sus etapas, con otros rubros de interés y que puedan tener alguna relación con ella. Las más importantes son:

$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$

$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$

$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$

$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS}}$

$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{PATRIMONIO}}$

$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}$

De las Razones Financieras

Porque... Comparamos la utilidad neta por unidad invertida por el inversionista: esto es lo que espera!!!

Empresa	Utilidad neta	Patrimonio	Rend/Patrim
Botes	21,000	150,000	14,0%
Yates	500,000	4,000,000	12,5%

Las razones financieras son equitativas



Es un indicador financiero en función del tamaño de la empresa.



De las Razones Financieras

Por ejemplo, una razón que relacione la utilidad neta con los activos totales empleados es:

$$\text{Rendimiento sobre el activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rendimiento sobre el activo} = \frac{21,000}{150,000}$$

Es el índice por excelencia para medir el éxito empresarial

14%

Figura 6. De las razones financieras. Elaboración propia.

De la misma manera, se puede considerar la utilidad antes de impuestos, de gastos financieros, de depreciación y de intereses o cualquier otra medida significativa y compararla con los ingresos, los activos o el patrimonio; según los requerimientos de información o la dirección que se quiera dar al análisis.

Las compañías construyen indicadores a partir de las utilidades por margen o por rotación. *Se conoce como margen la diferencia que hay entre los ingresos y los costos y gastos en que la organización incurre para vender su producto. Se llama rotación al cantidad de veces que los ingresos superan el valor de los activos comprometidos con la operación, o al total del activo.*

$$\rightarrow \text{MARGEN} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} \quad \rightarrow \text{ROTACIÓN} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Al multiplicar estas dos relaciones entre sí, se eliminan las ventas y queda:

$$\rightarrow \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} \times \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS}} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS}}$$

Figura 7. Razón combinada.
Elaboración propia.

De las Razones Financieras

Una **razón combinada** es la que relaciona indica de diferentes categorías

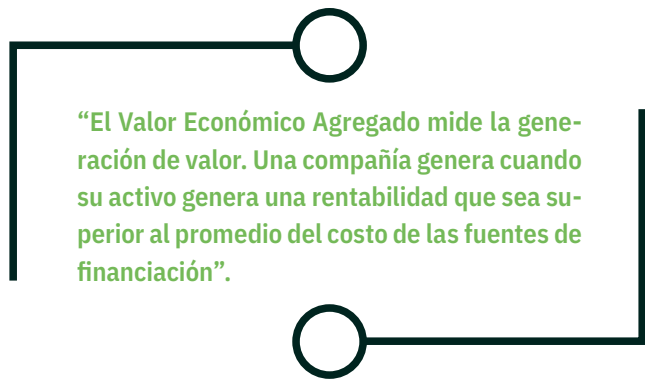
$$\text{Indice Dupont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Mide si las utilidades provienen de un uso eficiente de los recursos (rotación de activos) o del margen neto de utilidad sobre las ventas

Para tener en cuenta

Esto es lo que se llama potencia de utilidades o análisis de Dupont y es lo que realmente interesa; la utilidad que la empresa genera sobre la inversión en los activos vinculados a su operación, sin importar si esta relación se obtiene por margen, por rotación o una adecuada combinación de estos dos conceptos.

Análisis del EVA® : Valor Económico Agregado



“El Valor Económico Agregado mide la generación de valor. Una compañía genera cuando su activo genera una rentabilidad que sea superior al promedio del costo de las fuentes de financiación”.

El EVA se puede definir como el remanente que queda, una vez que se han deducido la totalidad de los gastos de los ingresos, incluido el costo de oportunidad del capital y los impuestos; por tal razón, el EVA tiene en cuenta la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar objeto social empresarial. Dicho de otro modo, el EVA es el excedente que se genera una vez que se han atendido todos los gastos y se ha proporcionado la rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. Por lo tanto, se crea valor en la empresa cuando la rentabilidad generada supera el costo de oportunidad de los accionistas.

Para calcular el EVA se puede proceder como se muestra a continuación:

Utilidad antes de intereses y después de impuestos (UAIDI)
- Valor del activo X Costo de capital promedio ponderado

EVA

La UAIDI, se consigue sumando los intereses a la utilidad neta.

El valor contable del activo es el valor promedio del activo de la empresa tomado del balance o estado de situación financiera.

El costo de capital promedio ponderado es el costo promedio de toda la financiación que ha conseguido la empresa.

Las principales diferencias entre la utilidad y el EVA son:

- El EVA tiene en cuenta el costo de toda la financiación. En cambio, la cuenta de resultados, utilizada para el cálculo de la utilidad, solo contempla los gastos financieros atinentes a la deuda y no tiene en cuenta el costo de oportunidad de los inversionistas.

- El EVA considera solo las utilidades ordinarias.

- Los analistas partidarios del EVA argumentan que, el mismo no se ve limitado por los principios contables y normas de valoración. Por lo tanto, para calcular el EVA se adecúan aquellas transacciones que pueden desdibujar la medición de la generación de valor por parte de la empresa.

En este orden de ideas, la cuenta de utilidades debe ser ajustada para encontrar la utilidad real, independientemente de posibles normas de la contabilidad financiera que se alejan de la realidad. Dichos ajustes buscan eliminar el efecto de aquellos principios contables que pueden afectar la medida de la creación de valor. Entre los rubros sujeto de ajuste para calcular la utilidad real se encuentra, por ejemplo, las provisiones, las depreciaciones y los gastos de investigación y desarrollo. No obstante, este es el argumento más débil, puesto que algunos de estos ajustes son a menudo cuestionados.

Como es lógico, estas adecuaciones solo afectarán a la información que la compañía prepara para su uso interno y no debe afectar a la información contable que se debe preparar para informar a terceros, aplicando el marco normativo contable vigente.

² El EVA es una marca registrada por la compañía estadounidense Stern Stewart, firma que la empezó a poner de moda en Estados Unidos hacia 1993

El EVA también se puede calcular a partir de la rentabilidad del activo antes de intereses y después de impuestos, de la siguiente manera: $EVA = \text{Valor contable del activo} \times (\text{Rentabilidad del activo} - \text{Costo promedio ponderado de capital})$.

De la fórmula anterior se puede deducir, que: para que el EVA sea positivo, la rentabilidad de los activos después de impuestos debe ser superior al costo promedio ponderado de capital.

En aras de mejorar la eficiencia de los activos, se debe aumentar el rendimiento de dichos activos, sin invertir más. Para lograrlo, se necesita aumentar el margen con el que se vende (a través del incremento de precios de venta, o de una disminución de costos, o una combinación de ambas medidas simultáneamente); también se debe aumentar la rotación de los activos (activos fijos y activos corrientes) con el fin de generar más ingresos, sin necesidad de incrementar las inversiones.

Una manera de lograr el aumento del rendimiento es invertir en aquellas áreas que generan valor y desinvertir en las que destruyen o generan poco valor. Otra medida para obtener resultados similares es la reducción de gastos, sin disminuir los ingresos o, dicho de otra manera: “Lograr más con menos”. De este modo, se consigue un aumento el rendimiento de la inversión.

La planeación de la carga tributaria, mediante una racionalización fiscal y asumiendo decisiones que maximicen las exenciones, descuentos y deducciones tributarias. De este modo se incrementará la UAIDI.

Incrementar las inversiones solo en aquellos activos que rindan por encima del costo del pasivo. De este modo, el aumento de la utilidad será superior al incremento del costo de su financiación, con lo cual el EVA será superior.

Ejemplo simplificado del cálculo del EVA

• Para calcular la UAIDI se consideran la utilidad neta los gastos financieros y las utilidades extraordinarias datos que se facilitan en la tabla.

	Año 1	Año 2	Año 3
+ Utilidad neta	106.000	120.000	133.000
+ Gastos financieros	171.540	149.295	136.491
= UAIDI	277.540	269.295	266.491

• El valor del activo asciende a 1.834.645, 2.065.665 y 2.236.416 para cada uno de los tres años.

• Se hará el supuesto del costo promedio del capital (que es el promedio del costo del patrimonio y del costo de la financiación), para cada uno de los tres años es de 7,5%, 6,5% y 4,5% respectivamente.

El análisis de este indicador lo vamos a centrar en el análisis de tres variables: la utilidad, el costo de las fuentes de financiamiento (WAAC) y el valor de los activos.

El punto de partida del análisis está en que la utilidad debe aumentar al máximo, para ello debemos aumentar los ingresos, o disminuir los costos y gastos. La otra variable es disminuir el valor de los activos, el ideal es lograr que los activos sean lo más pequeños posibles y, por último, el costo de las fuentes de financiamiento sean las menos costosas, es decir sea lo más bajo posible lo que se paga por los pasivos.

Podemos realizar el análisis del comportamiento de estas variables en el siguiente ejemplo, sobre como varía cada una de ellas y que impacto genera sobre el valor del EVA.

De acuerdo con esta información el EVA de cada año ascenderá a:

	Año 1	Año 2	Año 3
UAIDI	277.540	269.295	266.491
Activo x costo promedio de Capital	(1.834.645x0,075)	(2.065.665x0,065)	(2.236.416x0,045)
EVA	139.986,62	135.026,77	165.852,28

Un ejemplo de estos indicadores:

A continuación, mostramos, de acuerdo con el ejercicio DAGA SA, como se obtienen esas ratios; que, como vemos, nos van a permitir saber que está pasando en una empresa, más cuando los indicadores o ratios los hacemos más dinámicos a compararlo entre varios.

Estos indicadores o razones financieras se pueden calcular en una hoja de Excel® o en nuestro software conta-

ble, de forma muy sencilla y práctica, pero como vamos a ver, en nuestro proceso de análisis, son muy útiles y nos permiten revelar movimientos y tendencias de gran utilidad para diagnosticar y analizar los estados financieros de las empresas.

RAZONES DE LIQUIDEZ AÑO 1				RAZONES DE LIQUIDEZ AÑO 2			
RAZÓN CORRIENTE				RAZÓN CORRIENTE			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4,912			TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6,326		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,384	1,452		TOTAL PASIVO CORRIENTE	7,560	0,837	
CAPITAL NETO DE TRABAJO				CAPITAL NETO DE TRABAJO			
TOTAL ACTIVO CE	4,912			TOTAL ACTIVO CE	6,326		
				TOTAL PASIVO CTE	7,560		
	1,528,00				(1,234,00)		
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO				RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO				NIVEL DE ENDEUDAMIENTO			
TOTAL PASIVOS	8,884	52,93%		TOTAL PASIVOS	16,060	70,73%	
TOTAL ACTIVOS	16,783			TOTAL ACTIVOS	22,706		
CONCENTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO				CONCENTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO			
PASIVO CORRIENTE	3,384	38,09%		PASIVO CORRIENTE	7,560	47,07%	
PASIVO TOTAL	8,884			PASIVO TOTAL	16,060		
INDICADORES DE RENTABILIDAD				INDICADORES DE RENTABILIDAD			
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD				MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD			
UTILIDAD OPERACIONAL	2,605	28,51%		UTILIDAD OPERACIONAL	2,151	23,25%	
VENTAS NETAS	9,136			VENTAS NETAS	9,253		
MARGEN NETO DE UTILIDAD				MARGEN NETO DE UTILIDAD			
UTILIDAD NETA	949	10,39%		UTILIDAD NETA	196	2,12%	
VENTAS NETAS	9,136			VENTAS NETAS	9,253		
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO				RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO			
UTILIDAD NETA	949	12,01%		UTILIDAD NETA	196	2,95%	
TOTAL PATRIMONIO	7,899			TOTAL PATRIMONIO	6,646		
RENDIMIENTO DEL CAPITAL DEL SOCIO				RENDIMIENTO DEL CAPITAL DEL SOCIO			
UTILIDAD NETA	949	15,82%		UTILIDAD NETA	196	3,56%	
CAPITAL DEL SOCIO	6,000			CAPITAL DEL SOCIO	5,500		
RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS ROI				RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS ROI			
UTILIDAD NETA	949	5,65%		UTILIDAD NETA	196	0,86%	
ACTIVO TOTAL	16,783			ACTIVO TOTAL	22,706		

INDICADORES LAVERAGE O DE APLANCAMIENTO				INDICADORES LAVERAGE O DE APLANCAMIENTO			
LAVERAGE TOTAL				LAVERAGE TOTAL			
PASIVO TOTAL	8,884			PASIVO TOTAL	16,060		
PATRIMONIO	7,899	1,125		PATRIMONIO	6,646	2,416	
LAVERAGE A CORTO PLAZO				LAVERAGE A CORTO PLAZO			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,384			TOTAL A PASIVO CORRIENTE	7,560		
PATRIMONIO	7,899	0,428		PATRIMONIO	6,646	1,138	
INDICADORES DE ACTIVIDAD				INDICADORES DE ACTIVIDAD			
ROTACION DE CARTERA				ROTACION DE CARTERA			
VENTAS A CREDITO	9,136			VENTAS A CREDITO	9,253		
CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO	1,256	7		CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO	1,821	5	
PROMEDIO INVENTARIO				PROMEDIO INVENTARIO			
COSTO MERCANCIA VENDIDA	3,110			COSTO MERCANCIA VENDIDA	3,450		
INVENTARIO PROMEDIO MERCANCIA	2,852	1,090		INVENTARIO PROMEDIO MERCANCIA	3,112	1,109	

■ Tabla 4. Ejemplo 4. Elaboración propia.

El resumen de las razones o indicadores financieros anteriores, lo mostramos así:

INDICADORES FINANCIEROS				
TIPO	DESCRIPCION DEL INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	EXPRESADO EN
LIQUIDEZ	Capital de Trabajo	1,528	-1,234	US
	Razon Corriente	1,452	0,837	Veces
ENDEUDAMIENTO	Nivel de Endeudamiento	52,93%	70,73%	Porcentaje
	Concentraci3n de Endeudamiento a Corto Plazo	38,09%	47,07%	Porcentaje
RENTABILIDAD	Margen Operacional	28,51%	23,25%	Porcentaje
	Margen Neto	10,39%	2,12%	Porcentaje
	Retorno sobre Patrimonio	12,01%	2,95%	Porcentaje
	Retorno sobre los Activos	5,65%	0,86%	Porcentaje
APALANCAMIENTO	Apalancamiento Total	1,12	2,42	Veces
	Apalancamiento a Corto Plazo	0,43	1,14	Veces
ACTIVIDAD	Rotaci3n de Cartera	7,27	5,08	Veces
	Rotaci3n de Inventarios	1,09	1,11	Veces

■ Tabla 5. Ejemplo 5. Elaboraci3n propia.

Ahora, vamos a realizar una aplicación completa de una razón o indicador financiero.

El primer paso es hacer una descripción de la razón o indicador, por ejemplo, si calculamos la rentabilidad del activo de esta empresa para el año, utilidad neta dividido sobre el activo total, en este caso para el año 1, podemos observar la relación sería, $\text{utilidad} / \text{Activo} = 949 / 16.783 = 5,65\%$, la descripción de este indicador sería así: la relación de la utilidad sobre el activo, consisten en la relación entre 949 y 16.783. Relación que arroja un resultado de 0,0565, si deseamos conocerla en porcentajes, la multiplicamos por 100%, y obtenemos 5,65%. La anterior es la descripción,

no es más que una sencilla lectura de lo que estamos observando, es tratar al máximo de explicar lo más detallado y claro posible este indicador. La Interpretación, el paso más importante, consiste en ir al denominador, en este caso el activo, tomamos el activo, como estoy interpretando en porcentaje, podemos interpretarlo así: del 100% de los activos invertidos o produciendo en la empresa, el 5,65% es la rentabilidad de esos activos. Para saber si ese resultado es bueno o no, vamos a comparar este resultado con metas, objetivos, contra otros negocios del sector, contra el crecimiento de la economía, etc. lo vamos a comparar contra quienes deseamos hacer el análisis, para de esta forma saber si es bueno o no este resultado.

Origen y Aplicación de Recursos

Estado de Fuentes y Usos

También conocido como **Estado de Origen y Aplicación de Recursos, Flujo de Fondos o Estado de Cambios en la Situación Financiera**, esta herramienta es clave para el **análisis, diagnóstico y proyección financiera de una empresa**. Permite evaluar la procedencia y aplicación de los recursos, lo que resulta esencial en la gestión organizacional.

Este estado facilita la identificación de las fuentes de financiamiento, ya sea mediante la reducción de activos, el aumento de pasivos, el endeudamiento o la expansión del patrimonio. Asimismo, permite analizar cómo se destinan estos recursos al activo, ayudando a prever si los incrementos en activos serán sostenibles y generarán un retorno adecuado.

En definitiva, el **Estado de Fuentes y Usos de Fondos** es una herramienta fundamental para entender la dinámica financiera de la empresa y anticipar su capacidad de crecimiento y estabilidad.

El uso de la herramienta consiste en efectuar la comparación de dos balances consecutivos de la compañía, con el fin de analizar las ejecutorias de ésta en el período comprendido entre los dos estados financieros.

La razón de esta comparación es muy simple: es sabido el estado de Situación Financiera es un informe financiero que muestra la situación de la empresa en un momento determinado; por lo tanto, la comparación de dos balances muestra las gestiones de la administración de la empresa, que generaron los cambios experimentados en dicha situación en el período comprendido entre ellos.

Para tener en cuenta

Una de las funciones principales de la gestión financiera es la efectiva consecución de recursos, a bajo costo y plazos adecuados a sus usos y su aplicación en actividades rentables y oportunas. Este instrumento de análisis ofrece a la posibilidad de evaluar el desarrollo de esta función en el pasado y proyectarla a periodos venideros.

Las Fuentes de Fondos y sus Usos

A. El origen de fondos

Para comprender cuáles son las fuentes de fondos, se deber responder al interrogante: Si la empresa requiere fondos para realizar alguna operación, ¿dónde puede obtenerlos?

Las respuestas pueden ser:

- Si cuenta con dinero en caja o en bancos, los toma de allí y, en este caso la cuenta caja o bancos, según el caso, disminuirá su saldo. Puede recaudar una cuenta por cobrar a clientes, vender todo o parte de sus inventarios o enajenar cualquiera de sus activos, de allí conseguirá fondos y la cuenta del activo liquidado, disminuirá su saldo. De lo anterior se deduce que toda disminución de un activo, indica que este activo ha sido una fuente de recursos.
- Otra alternativa y recurrir a hacer uso del crédito, consiguiendo dinero prestado o adquiriendo el bien a crédito. En este caso el pasivo se verá incrementado. De allí se puede deducir que todo aumento de pasivo es una fuente de fondos.

• La primera fuente de fondos que tuvo la empresa en el momento de su fundación fue el capital, el cual a lo largo de su vida podrá aumentar con nuevos aportes de capital. Por lo anterior, un incremento de capital, mediante emisión de acciones, por prima en colocación de acciones o superávit de capital pagado o por incremento del capital social o aportado, según el tipo de empresa, constituye una fuente de fondos.

• Sin duda, la fuente más importe de fondos que tiene una compañía está constituido por sus ingresos: tanto las ventas como los otros ingresos operacionales o no operacionales.

Las mencionadas son las únicas posibles fuentes de fondos que puede tener una empresa.

B. La Aplicación de Fondos

Se comprende por usos de fondos, lo que la compañía puede hacer con los fondos obtenidos de cualquier origen. Por lo tanto, los usos o aplicaciones de fondos obedecen a la pregunta: ¿qué puede hacer la empresa con sus fondos? Las posibles respuestas son:

- Adquirir activos. Así que todo aumento en las de activo, indica que la empresa utilizó fondos invirtiendo en dicho activo.
- Saldar deudas. Por lo que toda disminución en una cuenta del pasivo, indica que la compañía aplicó fondos para el pago del pasivo mencionado.
- Efectuar disminuciones de capital, por ejemplo: Pagar dividendos, readquirir acciones propias o liquidando la empresa.
- Efectuar gastos, es decir, utiliza fondos gastándolos.

Los anteriores son los únicos posibles usos que la empresa puede dar a sus fondos.

Finalmente, cuando se busca preparar el estado de fuentes y usos de fondos, se comparan dos balances o estados

de situación de una misma empresa, como se dijo anteriormente. Como es lógico, en el balance no se van a encontrar los ingresos ni los gastos, pero sí a las utilidades o a las pérdidas, de tal manera que las utilidades, que representan un ingreso neto, se registran como fuentes y las pérdidas que son un gasto neto se clasifican como usos.

Para tener en cuenta

Son Fuentes de Fondos:

- Las disminuciones en las cuentas del activo.
- Los aumentos en las cuentas del pasivo.
- Los incrementos de capital.
- Las utilidades.

Son Usos de Fondos:

- Los incrementos de las cuentas del activo.
- Las disminuciones de las cuentas del pasivo.
- Las disminuciones de capital.
- Las pérdidas.

3. Se calculan las variaciones de las cuentas, columna 1, menos columna 2 y se designan con su signo positivo o negativo, en una siguiente columna. Es decir, mostrando si el valor de la cuenta aumentó o disminuyó durante el período comprendido entre los dos balances.

4. Se agregan dos columnas, una nombrada “Fuentes” y la otra “Usos”. En estas columnas, se registran las variaciones en valor absoluto de acuerdo con lo ya explicado.

Por supuesto, las columnas fuentes y usos deben arrojar sumas iguales, debido a que los fondos conseguidos de las distintas fuentes deben ser empleados como usos en su totalidad.

Recuerden que esta herramienta se puede aplicar solo sobre los balances generales y estos comparados a igual fecha de tiempo (es decir a junio, a septiembre o a diciembre), para mejor aclaración, veamos un sencillo ejemplo de cómo calcular este importante informe financiera y herramienta de gestión.

Procedimiento para la Elaboración de un Estado de Fuentes

Para elaborar el estado de fuentes y usos de fondos se procede de la siguiente manera:

1. Se parte de las cuentas de los balances generales, inicial y final del período a analizar, sin tener en cuenta los totales de los grupos.
2. Se asignan, en la primera columna, las cifras del segundo balance y en la segunda columna las cuentas del primer balance.

Tabla 6. Ejemplo 6.
Elaboración propia.

DAGA CA BALANCE GENERAL Corte a 31 de Diciembre					
	AÑO 1	AÑO 2	Análisis de Tendencia Absoluta	Análisis de Fuentes y Usos	
				Fuente	Uso
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE	4.912		1.414		
Efectivo	256	425	169	U	169
Inversiones Temporales	548	968	420	U	420
Cuentas por Cobrar	1.256	1.821	565	U	565
Inventarios	2.852	3.112	260	U	260
ACTIVO FIJO	11.871	16.380	4.509		
Muebles y enseres	286	286		0	
Equipo de Comunicaciones	1.025	1.314	289	U	289
Edificios	10.560	14.780	4.220	U	4.220
TOTAL ACTIVO	16.783	22.706	5.923		
PASIVO	8.884	16.060	7.176		
PASIVOS CORRIENTES	3.384	7.560	4.176		
Bancos	1.196	3.100	1.904	F	1.904
Proveedores	788	2.860	2.072	F	2.072
Impuestos por pagar	1.400	1.600	200	F	200
PASIVOS NO CORRIENTES	5.500	8.500	3.000		
Hipotecas por pagar	5.500	8.500	3.000	F	3.000
PATRIMONIO	7.899	6.646	-1.253		
Capital	6.000	5.500	-500	U	500
Utilidades Retenidas	950	950		0	
Utilidades del Ejercicio	949	196	-753	U	753
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	16.783	22.706	5.923		
				7.176	7.176

Podemos observar la manera como construimos paso a paso esta útil y sencilla herramienta, aplicable al proceso de descripción, interpretación y análisis de los estados financieros. Para todos los casos, las fuentes deben ser iguales a los usos, lo que quiere decir que esta empresa generó fondos o recursos entre el año 1 y el año 2 por 7.176 y estos fueron usados o aplicados en ese mismo periodo. Por ello, el gran aporte de esta herramienta es *que nos permite saber de donde salieron los recursos y en que fueron aplicados o usados*. Por esa razón, es una importante herramienta de gestión.

Descripción de las Cifras

Es la lectura de las cifras, consiste en dejarnos llevar por lo que vemos y describirlo con el mayor detalle posible, esto puede permitir tener una mayor referencia de la información, nos ayuda a los financieros a formar el léxico que requerimos para entender las finanzas. Es el punto de partida para observar como una toda la información que debemos conocer. El proceso de descripción es muy básico y sencillo de abordar, requiere que practiquemos

cuantas veces sea posible y podamos ir ganando la confianza que necesitamos.

A continuación, presentamos una breve descripción de una información financiera. Para ello, vamos a tomar el taller de referencia los siguientes estados financieros.

Siempre que se ha seleccionado el conjunto de estados financieros, objeto de análisis, se debemos comenzar por leerlos en manera vertical; es decir, uno por uno. Luego de ello se hace la lectura en forma horizontal, es decir, ubicándolos uno en seguida del otro, para apreciar el comportamiento de cada una de sus cuentas, a través del tiempo.

En la lectura estructural, se debe tener presente si las cuentas están clasificadas en el lugar que corresponde de acuerdo con la estructura que se utilizará para hacer el análisis financiero. Si los rubros no están clasificados en el sitio correcto, se debe reclasificar para la correcta aplicación de las herramientas de análisis.

En el grupo de ingresos, no se deben sumar los ingresos operacionales con los no operacionales. Esto es perjudi-

cial para el análisis de la rentabilidad operacional.

Los activos, como los lotes de terreno, edificios o maquinaria que la empresa puede tener, no para el uso de sus operaciones normales, sino para renta, con carácter de inversión permanente, aparece relacionados en el grupo de activos fijos.

Los gastos están relacionados en un solo grupo y solamente se separa el costo de ventas del resto, así que su presentación es muy global y no permite estimar cuanto le cuesta a la empresa la operación vender y la operación administrar. Cuales gastos son operacionales y cuáles no. Por circunstancias como las anteriores y otras similares, es importante reclasificar los balances y los estados de resultados para dar un esquema de presentación apropiado para un adecuado análisis financiero.

Tan importante son la ubicación de las cuentas y la estructura de los estados financieros periódicos, que si no los reclasificamos adecuadamente, corremos el riesgo de sacar conclusiones erróneas, al aplicar y analizar las siguientes herramientas de análisis orientadas hacia el diagnóstico de situación financiera.

Tabla 7. Ejemplo 7.
Elaboración propia.

DAGA CA BALANCE GENERAL Corte a 31 de Diciembre						
	AÑO 1	Análisis Vertical	AÑO 2	Análisis Vertical	Análisis de Tendencia Absoluta	Análisis de Tendencia Relativa
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE	4.912	29,27%	6.326	27,86%		28,79%
Efectivo	256	1,53%	425	1,87%	169	66,02%
Inversiones Temporales	548	3,27%	968	4,26%	420	76,64%
Cuentas por Cobrar	1.256	7,48%	1.821	8,02%	565	44,98%
Inventarios	2.852	16,99%	3.112	13,71%	260	9,12%
ACTIVO FIJO	11.871	70,73%	16.380	72,14%	4.509	37,98%
Muebles y enseres	286	1,70%	286	1,26%	0	0,00%
Equipo de Comunicaciones	1.025	6,11%	1.314	5,79%	289	28,20%
Edificios	10.560	62,92%	14.780	65,09%	4.220	39,96%
TOTAL ACTIVO	16.783	100,00%	22.706	100,00%	5.923	35,29%
PASIVO	8.884	52,93%	16.060	70,73%	7.176	80,77%
PASIVOS CORRIENTES	3.384	20,16%	7.560	33,30%	4.176	123,40%
Bancos	1.196	7,13%	3.100	13,65%	1.904	159,20%
Proveedores	788	4,70%	2.860	12,60%	2.072	262,94%
Impuestos por pagar	1.400	8,34%	1.600	7,05%	200	14,29%
PASIVOS NO CORRIENTES	5.500	32,77%	8.500	37,44%	3.000	54,55%
Hipotecas por pagar	5.500	32,77%	8.500	37,44%	3.000	54,55%
PATRIMONIO	7.899	47,07%	6.646	29,27%	-1.253	-15,86%
Capital	6.000	35,75%	5.500	24,22%	-500	-8,33%
Utilidades Retenidas	950	5,66%	950	4,18%	0	0,00%
Utilidades del Ejercicio	949	5,65%	196	2,86%	-753	-79,35%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	16.783	100,00%	22.706	100,00%	5.923	35,29%
DAGA CA. ESTADO DE RESULTADOS Corte a 31 de Diciembre						
	AÑO 1	Análisis Vertical	AÑO 2	Análisis Vertical	Análisis de Tendencia Absoluta	Análisis de Tendencia Relativa
Ingresos por servicios	9.136	100,00%	9.253	100,00%	117	1,28%
Costos Variables	3.110	34,04%	3.450	37,29%	340	10,93%
Margen de Contribución	6.026	65,96%	5.803	62,71%	-223	-3,70%
Costos fijos	3.421	37,45%	3.652	39,47%	231	6,75%
U.A.I.I.	2.605	28,51%	2.151	23,25%	-454	-17,43%
Intereses	1.031	11,29%	1.642	17,75%	611	59,26%
Impuestos	625	6,84%	313	3,38%	-312	-49,92%
Utilidad	949	10,39%	196	2,12%	-753	-79,35%

Interpretación de las Cifras

La interpretación de las cifras consiste en analizar su comportamiento y significado, permitiendo comprender las tendencias y su impacto en la empresa. Una vez realizada la descripción de los datos, el siguiente paso es interpretar su evolución para extraer conclusiones fundamentadas.

Este proceso es esencial para el Gerente Financiero, ya que le permite identificar tendencias históricas y proyectadas, facilitando la toma de decisiones estratégicas. Al entender lo que las cifras reflejan, el análisis financiero se vuelve más preciso y efectivo.

Es una herramienta sencilla de aplicar. Por ejemplo, la interpretación se realiza de la siguiente manera:

Costos Variables		3.110		34,04%		3.450		37,29%		340		10,93%
-------------------------	--	--------------	--	---------------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	---------------

Sobre los costos variables podemos observar estos dos pasos de la siguiente forma: descripción, cuando leemos que los costos variables entre el año 1 y el año variaron en forma positiva en 340, representando una variación entre el año 1 y el año 2 del 10,93%, sobre el análisis vertical podemos decir que para el año 1 representa una participación del 34,04% del total de los ingresos, para el año 2 representan estos costos variables el 37,29% del total de los ingresos. La interpretación la hacemos de forma muy concreta y sencilla, así: los costos variables aumentaron entre el año 1 y el año 2 el 10,93%, esa es la interpretación, para el análisis vertical, interpretamos la alta concentración de los costos variables sobre el total de los ingresos.

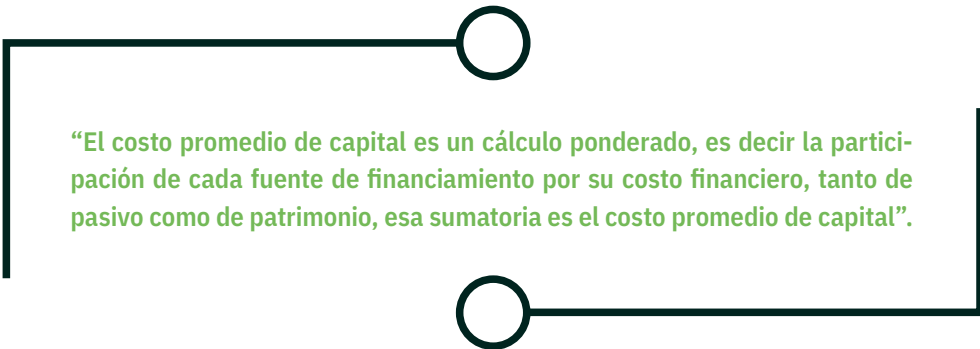
De la misma, forma podemos tomar cualquiera de las cuentas, para continuar con el análisis, así:

Intereses		1.031		11,29%		1.642		17,75%		611		59,26%
------------------	--	--------------	--	---------------	--	--------------	--	---------------	--	------------	--	---------------

Para este caso, los intereses o gastos financieros por el servicio de la deuda, observamos que entre el año 1 y el año 2, estos aumentaron el 611, lo que corresponde a un crecimiento del 59,26%, es decir, estos gastos aumentaron el 59,26% entre el año 1 y el año 2.

Para mayor ilustración, podemos observar los informes financieros, el estado de situación financiera y el estado de resultados para la empresa DAGA CA, comparados entre los años 1 y 2.

Análisis del Costo de Capital o del Costo de las Fuentes de Financiamiento



“El costo promedio de capital es un cálculo ponderado, es decir la participación de cada fuente de financiamiento por su costo financiero, tanto de pasivo como de patrimonio, esa sumatoria es el costo promedio de capital”.

Es el costo ponderado de cada una de las fuentes de financiamiento sobre el total de la deuda por el costo específico de cada fuente, es una excelente herramienta para medir la viabilidad de financiamiento de un proyecto o empresa.

Es una herramienta necesaria y determinante para la gerencia.

El costo específico de cada fuente, se calcula conociendo la tasa efectiva de cada fuente de financiamiento, multiplicada por la participación de la fuente, la sumatoria de este producto es el Costo de Capital Promedio (CCP).

Aspectos necesarios para tener en cuenta en el análisis del costo de capital

- Es importante relacionar la tasa promedio de capital, con las tasas del sector financiero, para determinar un parámetro sobre la conveniencia o no del financiamiento de la empresa para el sector.
- Esta tasa se compara con la de rentabilidad del proyecto o de la empresa, a su vez con la mínima de crecimiento a la que debe crecer la empresa, para saber si esta va a registrar crecimiento en el mercado.
- Cuando la tasa de rentabilidad es mayor a la del costo de oportunidad, es viable y rentable el Proyecto y la empresa.
- Todo proceso de decisión que comprometa recursos debe incluir este análisis, porque es el único mecanismo para determinar el apalancamiento de una empresa o proyecto.

Costo de Capital de las Fuentes de Financiamiento

- **COSTO DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO:** es la tasa efectiva de los pasivos.
- **COSTO DE LAS FUENTES DE PATRIMONIO:** es la tasa de oportunidad de los inversionistas.

El costo de las fuentes de financiamiento es el costo promedio ponderado de cada una de las fuentes de financiamiento por la tasa efectiva de interés, y para las fuentes del

patrimonio, es el ejemplo del cálculo de cada fuente por la tasa de oportunidad de los socios o dueños de la empresa. La sumatoria de ese promedio ponderado es el costo de capital de los recursos que usa la empresa en sus activos.

Ejemplo de cómo calculamos el costo de las fuentes de financiamiento:

Vamos a calcular el Costo promedio de Capital de la empresa DAGA SA, quien tiene activos Totales por \$840, de los cuales \$470 son activos corrientes. La empresa arroja en el último periodo contable utilidades por \$177. La estructura financiera de la empresa está conformada así:

- Financiación con bancos comerciales equivale a \$257 financiados a una tasa del 14,17% A.T.V.
- Financiación con proveedores por \$191 a una tasa de \$22,14% A.M.V.
- Financiación a través de una garantía fiduciaria de manejo de fondos corrientes con la que se estiman obtener recursos por \$300, a una tasa de del 14,86% A.S.V.
- El resto del financiamiento de la estructura financiera de la empresa son aportados por los socios quienes tienen un costo de oportunidad de los recursos del 18%A.T.V.

Con la información anterior, se solicita hacer un análisis financiero sobre el costo de capital de los recursos, calculando el costo promedio de las fuentes de financiamiento, frente a la rentabilidad del mismo, teniendo en cuenta que las tasas se comparan a igual nivel de riesgo,

además, se conoce que la tasa de rentabilidad del sector de DAGA SA es del 16,7%, Es necesario identificar el nivel de la inflación del año anterior más el PIB del último periodo, con esta información, calcular la tasa de crecimiento de la economía, y así poder determinar el impacto de estas variables no controlables en DAGA.

■ **Tabla 8. Ejemplo 8.**
Elaboración propia.

Estructura de Activos							
Activos Fijos	370						
Activos Corrientes	470						
Total Activos	840						
utilidades	177	Rentabilidad del Activo	21,07%				
Estructura Financiera		fuentes de financiamiento	Tasas NominalesT	asa Efectiva Anual	Participación	CPC	
Creditos Bancarios	257		41,17%	TV	14,94%	30,60%	4,57%
Provedores	191		22,14%	MV	24,53%	22,74%	5,58%
Fiducia	300			SV	15,41%	35,71%	5,50%
Patrimonio	92		14,86%	TV	19,25%	10,95%	2,11%
Patrimonio + Pasivos	940		18,00%			100,00%	17,76%
Utilidades	177						
Rentabilidad de la empresa	21,07%						
CPC	17,76%						
Apalancamiento	3,31%						
		ANALISIS					
Rentabilidad del sector	16,70%	- La rentabilidad de la empresa es superior (21,07%) a la rentabilidad del sector (16,7%) - El sector para poder crecer se debe estar financiando a un costo menor del 16,7% E.A., y la empresa se esta financiando al 17,76% E.A., Lo anterior, indica que hasta el momento, la empresa esta en una situacion de riesgo frente al mercado y a las posibles tasas de financiamiento de la competencia. Si sigue en esta tendencia de dinanciarse a una tasa mayor que el mercado, puede estar en una situacion de riesgo y puede terminar la competencia sacandolos del mercado.					
Rentabilidad de la Empresa	21,07%						
Rentabilidad de la Empresa	21,07%	La economía se financia a un valor más bajo de 8,67%. Mientras que la empresa se finanza a 19,76%. El riesgo es mayor frente a la Economía, la empresa debe disminuir el costo de sus fuentes de financiamiento, o estara en situacion de riesgo frente a la economía.					
INFLACION	5,80%						
PIB	2,71%						
CME	8,67%						

En el desarrollo de las aplicaciones hemos venido trabajando el análisis de la empresa DAGA SA, para complementar el análisis de esta empresa, presentamos el análisis del costo de capital de esta empresa, para lograrlo, el costo de las fuentes de financiación se determinaron de la información de la empresa al final en el diagnóstico, pero la información del costo de capital se obtiene de cada fuente, por ejemplo, las del costo de capital de las fuentes de bancos, se obtienen de los pagarés que firma una empresa con el banco, la de los proveedores, por ejemplo, la sacamos de cada factura de proveedores, es el descuento de pronto pago que no aprovechamos y como son diferentes, en la práctica hacemos un promedio ponderado de estas fuentes de financiación. El Costo promedio capital de la empresa DAGA SA ES:

Estructura de Activos

<u>Activos Fijos</u>	16.380
<u>Activos Corrientes</u>	6.326
<u>Total Activos</u>	22.706

utilidades 196 *Rentabilidad del Activo* 0,86%

<u>Estructura Financiera</u>	<u>fuentes de financiamiento</u>	<u>Tasas Nominales</u>		<u>Tasa Efectiva Anual</u>	<u>Participación</u>	<u>CPC</u>
<u>Creditos Bancarios</u>	3.100	12,17%	TV	12,74%	13,65%	1,74%
<u>Provedores</u>	2.860	18,14%	MV	19,73%	12,60%	2,48%
<u>Impuestos por Pagar</u>	1.600	13,86%	SV	14,34%	7,05%	1,01%
<u>Hipotecas</u>	8.500	16,00%	TV	16,99%	37,44%	6,36%
<u>Patrimonio</u>	6.646	17,00%	AV	17,00%	29,27%	4,98%
<u>Patrimonio + Pasivos</u>	22.706				100,00%	16,57%
<u>Utilidades</u>	196					
<u>Rentabilidad de la empresa</u>	0,86%					
<u>CPC</u>	16,57%					
<u>Diferencia entre la rentabilidad del activo y el costo del capital</u>	-15,71%					

Destruye Valor la empresa, no genera Valor

Rentabilidad del sector 13,70%
Rentabilidad de la Empresa 0,86%

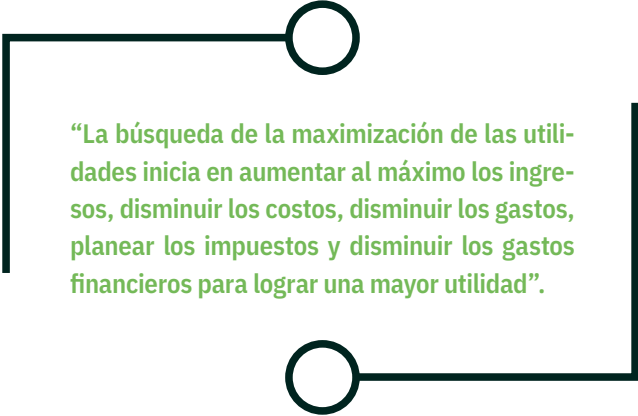
- La rentabilidad de la empresa (0,86%) es inferior al costo promedio de capital (16,57%), lo que significa que la empresa destruye valor, mas si se comprara con el entorno frente a la rentabilidad del sector del 13,70%, esta ademas pierde mercado frente al crecimiento medio de la economía del 8,67, la rentabilidad de la empresa es mucho menor, lo que coloca en situacion de riesgo de mercado a la empresa frente al sector porque su rentabilidad es mas baja y frente a la economía.

Rentabilidad de la Empresa 0,86%
INFLACION 5,80%
PIB 2,71%
CME 8,67%

Aunque el costo de capital de las fuentes de financiacion es cercano es cercano al de mercado, la empresa presenta en su estructura de mercado, que podría aumentar el riesgo operacional de la empresa.

■ Tabla 9. Ejemplo 9. Elaboración propia.

Maximización de Utilidades



“La búsqueda de la maximización de las utilidades inicia en aumentar al máximo los ingresos, disminuir los costos, disminuir los gastos, planear los impuestos y disminuir los gastos financieros para lograr una mayor utilidad”.

Para lograr este objetivo, se deben definir metas estratégicas y concretas, lo que consiste en buscar aumentar al máximo los ingresos, disminuir los costos, disminuir los gastos, planear los impuestos y disminuir los gastos financieros para lograr una mejor utilidad, mejores niveles de utilidad que sean máximos.

En el ámbito empresarial, la creación de valor de una inversión no se puede medir de manera aislada o independiente, tal como lo sugiere el tradicional modelo VPN, sin tener en cuenta como los demás proyectos de la empresa interactúan y el impacto que las decisiones actuales de inversión pueden tener en las decisiones futuras. Es fundamental tener en cuenta las sinergias.

Lo anterior implica la construcción de un modelo que incorpore de manera adecuada los procesos de planeación, beneficios y control, para conseguir una metodología

de presupuestación de capital enmarcada en el objetivo común, que es la maximización de valor para los accionistas.

El paradigma de creación de valor puede proveer un adecuado marco de trabajo para las decisiones empresariales. Este marco de trabajo exige, que los sistemas de planeación estratégica y presupuesto de capital estén capacitados para capturar importantes fuentes de valor estratégico relegado por técnicas tradicionales (interacciones competitivas, sinergias entre proyectos, interdependencia entre proyectos, integración de opciones reales y oportunidades de crecimiento).

Dicho de otro modo, lograr una mezcla de modelo estrategia-inversión. Por esto, las actividades de presupuestación de capital no deben ser vistas como un proceso estático, una metodología para rechazar proyectos o como una función de ejecutivos de bajo nivel. De manera opuesta, esta actividad se debe integrar con la planeación estratégica y el control. La estrategia de la compañía debe comprender la selección de la óptima mezcla de inversión (proyectos habituales y estratégicos) que jalonan el camino del incremento del valor para los accionistas.

Los procesos de innovación implican la asignación de grandes recursos financieros, de tiempo y tecnológicos, además de tener que superar posibles barreras en la cultura organizacional.

No obstante, el aumento de las utilidades es un paso muy importante, es mucho más importante la rentabilidad del activo. Como se vio en el análisis anterior, la Rentabilidad del Activo se obtiene al dividir la utilidad sobre los activos, lo que quiere decir que una compañía o negocio será más valiosa en la medida en la que sean menores los activos y más altas las utilidades.

Las compañías que han iniciado el proceso de innovación generalmente han concentrado sus esfuerzos en tres aspectos:

Innovación en la Gestión de Transacciones

Exige la actitud de modificar la manera como las empresas han venido realizando sus transacciones. De este modo, se persigue mejorar la calidad y oportunidad de la información, disminuir costos de procesamiento de datos y propiciar un cambio de los recursos hacia la evaluación.

Respaldo a las decisiones

Consolidar un equipo financiero que pueda suministrar apoyo analítico a los directivos encargados de tomar las decisiones. Lo anterior implica un rango amplio de apoyo, que abarca el análisis financiero, indispensable para desarrollar la estrategia, hasta desarrollar modelos e instrumentos para apoyar con más precisión las proyecciones basadas en inductores de valor y operación.

El apoyo a las decisiones depende de su tipo. Del mismo modo que ocurre en lo administrativo, en el área financiera es necesario definir y aplicar un proceso para la toma de decisiones.

Decisiones Financieras

Bases para la toma de decisiones:



Figura 8. Decisiones Financieras.
Elaboración propia.

Visión de la Gestión Estratégica del Rendimiento

Es necesario que existan medidas adecuadas respecto a la maximización del valor de la estrategia. Por esta razón, las organizaciones que han iniciado proceso de innovación, han mostrado mayor facilidad para integrar mecanismos de medición de gestión basada en el valor, como el Valor Económico Agregado. No obstante, los directores financieros saben de qué los activos intangibles juegan un rol fundamental para desarrollar la estrategia y, por lo tanto, de la creación de valor. Esto debido a que dichos “intangibles” no pueden ser tenidos en cuenta por mecanismos de medición cuantitativo- financiero, se empiezan a utilizar, cada vez más, herramientas como el Balanced Scorecard (BSC),

que consiste en un grupo de medidas de desempeño derivadas de la estrategia, y que la soportan.

Como se mencionó en el capítulo I, al hablar de los objetivos empresariales, el Balanced Scorecard (Kaplan, 2001) suministra un marco de trabajo para describir la estrategia integrando los activos tangibles e intangibles en las actividades que generan valor. El B.S.C. no busca medir en unidades monetarias los activos intangibles de una organización, sino que pretende, a través del uso de un mapa estratégico de causa-efecto, describir cómo los intangibles usados y combinados con otros activos (tangibles o intangibles) generan valor, no solo para los clientes como para lograr los resultados financieros deseados.

Una alta rentabilidad aumenta el valor de la empresa, atrae inversionistas, incentiva a los accionistas a reinvertir en proyectos centrados en estrategias, que continúen las mismas directrices de rentabilidad y uso en la vida competitiva. La rentabilidad, en cumplimiento de las metas empresariales, son importantes porque:

- *Promueven el crecimiento rentable para la organización;*
- *Aumentan el desarrollo y crecimiento para las empresas;*
- *Facultan la continuidad del desarrollo de planes de mercado y generación de nuevos bienes;*
- *Propician estabilidad financiera;*
- *Producen estabilidad laboral;*
- *Generan desarrollo para el país mediante la atracción de inversionistas extranjero;*
- *Disminuyen los índices de desempleo, por la creación de nuevas compañías;*
- *Promueven un posicionamiento de mercado con altos estándares calidad;*
- *Otorgan competitividad, permitiendo la inversión en tecnología de punta;*
- *Promueven excelente trato en cuanto al pago a socios comerciales (proveedores);*
- *Crean inversión en capital de trabajo o materia prima;*
- *Ofrecen bienes y servicios;*
- *Producen excelente manejo con las entidades financieras;*
- *Incentivan un buen clima organizacional;*
- *Motivan a la fuerza de comercial, propiciando que trabaje orientada al logro de metas rentables;*

- *Aseguran el retorno esperado del patrimonio neto;*
- *Incentiva a los accionistas a continuar creciendo;*
- *Permiten pagar el riesgo asumido de los inversionistas;*
- *Producen mejores Salarios;*
- *Facilitan mejores incentivos para directivos;*
- *Motivan el manejo de estrategias novedosas.*

La relación de la Rentabilidad con el Crecimiento y Apalancamiento

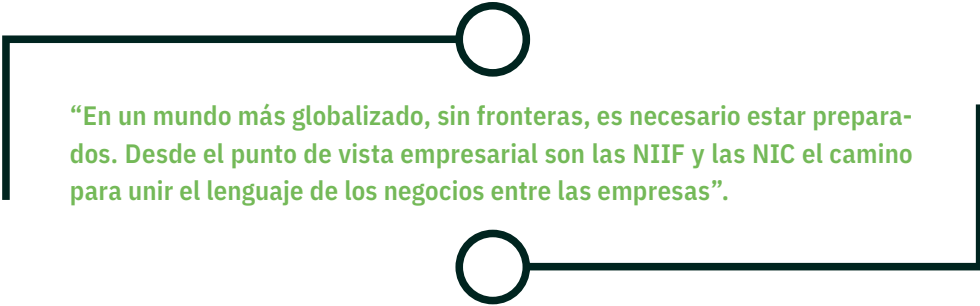
Es fundamental que quienes intervienen en la rentabilidad tengan absoluta claridad de lo que pueden lograr trabajando, atendiendo el margen, la rotación o el apalancamiento financiero, manejando claridad sobre:

- *El beneficio logrado.*
- *El valor del capital invertido para conseguirlo.*
- *El período transcurrido desde que se hizo la inversión.*

El rendimiento es fundamental para los inversionistas; en ese sentido, se deben analizar los estados de resultados, para garantizar que las decisiones impacten de manera positiva el objetivo buscado; de no ser así, los inversionistas optarán por finalizar su inversión en la empresa y buscar otro negocio, dejando a la compañía sin capital para operar y, posiblemente, sin liquidez.

Es fundamental que las personas que participan en el cumplimiento de los objetivos tengan presentes y claras las variables que impacten la rentabilidad con fuerza en la toma de decisiones. Se deben determinar los objetivos de reducción de costo, incremento de ingresos, respaldo a la innovación y desarrollo del talento humano, que permita ofrecer mejor servicio, confianza y diferenciación en la marca, logrando consumidores potenciales.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las NIC



“En un mundo más globalizado, sin fronteras, es necesario estar preparados. Desde el punto de vista empresarial son las NIIF y las NIC el camino para unir el lenguaje de los negocios entre las empresas”.

La integración de los mercados globales, impulsada por avances tecnológicos y logísticos, ha llevado a la necesidad de unificar lenguajes y estándares en diversas áreas, incluyendo la contabilidad. En este contexto, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) surgieron para estandarizar la presentación de los estados financieros a nivel mundial, facilitando el comercio y la inversión en economías interconectadas (Accounter, 2024).

En Colombia, la adopción de las NIIF comenzó a gestarse en la década de 1990 con la Ley 43 de 1993, que estableció su obligatoriedad para las empresas que cotizan en bolsa. Sin embargo, su implementación efectiva inició formalmente en 2009 con la Ley 1314, que determinó la convergencia de la normativa contable colombiana hacia los estándares internacionales (Historia NIIF en Colombia, 2024).

Este proceso ha permitido que la información financiera de las empresas colombianas sea comparable, transparente y fiable, facilitando su acceso a financiamiento internacional y promoviendo la confianza de inversionistas y organismos regulatorios (Banco Mundial, 2024).

Impacto de las NIIF en Colombia

- **Facilitación del comercio y la inversión:** La implementación de las NIIF ha permitido que las empresas colombianas operen con menos restricciones en mercados globales, accediendo a financiamiento y oportunidades de negocio más amplias (Banco Mundial, 2024).
- **Toma de decisiones estratégicas:** La estandarización de la información financiera ha sido clave en fusiones, adquisiciones y expansiones empresariales, ya que permite evaluar con mayor precisión riesgos y oportunidades (Biblioteca Digital USB, 2024).
- **Desafíos y adaptaciones:** La transición a las NIIF ha requerido inversiones en capacitación y actualización de sistemas contables, lo que ha representado un reto, especialmente para pequeñas y medianas empresas (Accounter, 2024).

En el contexto actual, la economía colombiana muestra signos de recuperación tras los desafíos impuestos por la pandemia, con un crecimiento proyectado del 1,5 % en 2024, aunque con desafíos persistentes en desigualdades sociales y geográficas (Banco Mundial, 2024). La adopción de las NIIF ha permitido que las empresas enfrenten mejor estos retos, fortaleciendo su posición en el mercado internacional y mejorando la calidad de la información financiera disponible para la toma de decisiones.

Objetivos Fundamentales que Persigue la Norma

- **Comparabilidad:** Garantiza que los estados financieros tengan el mismo significado y estructura, sin importar el país en el que se elaboren, permitiendo su análisis y comparación global.
- **Relevancia:** La información contable debe cumplir con criterios de aceptación internacional y ser significati-

va para la toma de decisiones, evitando datos irrelevantes o innecesarios.

- **Transparencia:** La información financiera debe reflejar de manera clara, equilibrada y precisa la situación de la empresa, asegurando confianza para los inversionistas y demás partes interesadas. La importancia de la transparencia ha aumentado debido a escándalos financieros que han llevado a regulaciones más estrictas.
- **Fiabilidad:** Los estados financieros deben presentar información veraz y verificable, asegurando que reflejen la realidad económica de la empresa.
- **Comprensibilidad:** La información contable debe ser clara y accesible para cualquier persona con conocimientos en contabilidad, facilitando su interpretación y uso en la toma de decisiones.

Relación entre la Contabilidad Ajustada a Normas Internacionales y el Plan Financiero

La contabilidad y el plan financiero están estrechamente vinculados, ya que este último se basa en la información contable para la toma de decisiones estratégicas. La adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) permite que los estados financieros sean comparables a nivel global, facilitando el análisis financiero, el acceso a financiamiento y la integración en mercados internacionales.

Impacto de las NIIF en el Entorno Empresarial

- **Apertura a mercados globales:** La estandarización contable bajo las NIIF facilita la financiación y los acuerdos comerciales internacionales, permitiendo que las empresas accedan a inversores y socios estratégicos sin restricciones geográficas.



Para recordar:

- **Decisiones estratégicas:** Contar con información financiera confiable es clave para procesos como fusiones, adquisiciones, expansión de negocios y reestructuración de empresas.
- **Estandarización y confianza:** La aplicación de las NIIF garantiza información transparente, precisa y comparable, fortaleciendo la credibilidad ante inversionistas y organismos reguladores.
- **Facilitación de auditorías:** Un lenguaje contable común optimiza los procesos de auditoría y control, reduciendo tiempos y costos en la revisión financiera.

Normas NIIF y NIC: Fundamentos y Aplicación

Las **Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)** fueron el primer marco regulador contable, complementado posteriormente por las **NIIF**, que establecen principios y estándares técnicos internacionales para la elaboración de estados financieros. Dependiendo de la naturaleza de la organización (industrial, financiera, de servicios, ONG, etc.), su implementación puede variar, pero resulta esencial para garantizar la transparencia y competitividad en mercados globalizados.

El análisis financiero, basado en información contable estructurada bajo las NIIF, permite a los ejecutivos tomar decisiones estratégicas con mayor precisión y minimizar riesgos en un entorno económico dinámico y altamente competitivo.

- El análisis financiero utiliza herramientas cuantitativas como el análisis vertical y horizontal, razones financieras, estados de fuentes y usos, análisis de costos y variables de entorno, entre otras.
- El análisis vertical permite conocer la participación de cada cuenta en un total, facilitando su comparación.
- El análisis horizontal mide la evolución de los valores financieros en el tiempo, identificando variaciones absolutas y relativas.
- Los indicadores financieros son herramientas clave para la gestión y toma de decisiones. Su utilidad depende de la correcta elección de variables relevantes.
- El estado de fuentes y usos permite evaluar de dónde provienen los recursos y cómo se han aplicado, facilitando el análisis del crecimiento y apalancamiento financiero.
- El análisis gráfico de variables complementa la interpretación financiera al comparar tendencias con presupuestos y factores externos.
- La descripción e interpretación de cifras son pasos esenciales en el análisis financiero. La descripción presenta los datos en términos comprensibles, mientras que la interpretación permite identificar tendencias y tomar decisiones informadas.
- El costo promedio de capital (WACC) es un cálculo ponderado del costo de las fuentes de financiamiento, tanto de pasivos como de patrimonio. Su determinación en empresas con accionariado disperso requiere métodos avanzados que consideran factores como la tasa libre de riesgo, el riesgo sectorial y el beta del sector.

- Las empresas han incorporado sistemas de medición de valor, como el EVA (Valor Económico Agregado) y el Balanced Scorecard, para evaluar el impacto de sus estrategias y activos intangibles en la generación de valor.
- Las NIIF y las NIC han estandarizado el lenguaje contable a nivel global, facilitando la integración económica y eliminando barreras comerciales para mejorar la competitividad empresarial.

Gestión de Riesgos en la Gerencia Financiera

Toda empresa enfrenta riesgos que pueden afectar su operación y sostenibilidad. En este capítulo, abordaremos los principales tipos de riesgos y estrategias para minimizarlos y manejarlos eficazmente.

1. Identificación de Riesgos Empresariales

- Definición y tipos de riesgos.
- Cómo identificar amenazas en el entorno de la microempresa.
- Ejemplo: Un negocio de comida enfrenta riesgos sanitarios y de abastecimiento.

2. Tipos de Riesgos y Cómo Gestionarlos

2.1. Riesgos Financieros

- Falta de liquidez y sobreendeudamiento.
- Fluctuaciones en costos y precios.
- Ejemplo: Un emprendedor que gestiona su Flujo de Caja para evitar problemas de liquidez.

2.2. Riesgos Operativos

- Errores en procesos y fallos en la cadena de suministro.
- Dependencia excesiva de un solo proveedor o cliente.
- Ejemplo: Una tienda que diversifica sus proveedores para reducir riesgos de desabasto.

2.3. Riesgos Legales y Regulatorios

- Cumplimiento de normativas fiscales y laborales.
- Propiedad intelectual y derechos de marca.
- Ejemplo: Un negocio de diseño gráfico que protege sus creaciones con registros de marca.

2.4. Riesgos Tecnológicos

- Ciberseguridad y protección de datos.
- Fallos en plataformas digitales.
- Ejemplo: Un negocio de comercio electrónico que implementa medidas de seguridad para proteger datos de clientes.

3. Creación de un Plan de Riesgos

- Evaluación y análisis de riesgos.
- Diseño de estrategias de prevención y mitigación.
- Ejemplo: Una microempresa que elabora un plan de contingencia para enfrentar crisis económicas.

4. Herramientas para la Gestión de Riesgos

- Uso de seguros para la protección del negocio.
- Implementación de auditorías y controles internos.
- Ejemplo: Un emprendedor que contrata un seguro contra daños para su local comercial.



Práctica:

Esta sección está diseñada para que explores, analices y apliques los conceptos aprendidos de una manera dinámica y práctica. ¡Atrévete a investigar, reflexionar y debatir!

Análisis y Aplicación

1. Descubre su impacto: Investiga y explica cómo el análisis vertical y horizontal ha sido utilizado en empresas reales para mejorar su desempeño financiero. ¿Puedes encontrar un caso donde una empresa haya corregido problemas financieros gracias a estas herramientas?

2. Complementariedad en acción: Explica con tus palabras por qué las herramientas del análisis financiero son complementarias. Luego, elige dos herramientas y describe cómo podrían usarse juntas en un caso real.

3. Expandiendo el alcance: El análisis financiero no solo ayuda a interpretar cifras, sino que influye en la toma de decisiones estratégicas. Explica cuál es su verdadero alcance y cómo podría aplicarse en una situación específica.

Reflexión y Cálculo

4. Comparación en el tiempo: ¿Por qué el Estado de Fuentes y Usos debe elaborarse comparando el Estado de Situación Financiera en iguales periodos? Explica su importancia con un ejemplo.

5. Evaluando la gestión: ¿Por qué el Estado de Fuentes y Usos es una herramienta clave para evaluar la gestión empresarial? Crea un caso hipotético donde este estado financiero ayude a detectar un problema.

6. El costo del dinero: ¿Qué es el costo de oportunidad de los inversionistas y cómo influye en la toma de decisiones financieras? Escribe un caso donde conocer este costo ayude a una empresa a tomar la mejor decisión.

7. Decisiones estratégicas: ¿Por qué es crucial calcular el costo promedio de capital? Explica cómo este cálculo puede impactar en una empresa en proceso de expansión.

8. Riesgo financiero: ¿Qué pasaría si no conocemos el costo de oportunidad de los inversionistas? Explica las posibles consecuencias para una empresa que lo ignora.

Retos y Comparaciones

9. Rentabilidad sin límites: En el análisis financiero, ¿en qué casos la rentabilidad de un negocio puede tender a infinito? Explica con ejemplos prácticos y plantea una estrategia para maximizar la rentabilidad de los activos.

10. Razones financieras en acción: ¿Qué son los indicadores financieros y en qué grupos se dividen? Elige tres indicadores y describe cómo ayudarían a evaluar una empresa.

11. Comparando indicadores: ¿Por qué es importante comparar grupos de indicadores financieros en lugar de analizarlos de manera aislada? Explica con un ejemplo concreto.

12. Liquidez bajo la lupa: ¿Por qué el análisis de liquidez es fundamental en cualquier empresa? Busca un caso donde la falta de liquidez haya sido un factor crítico en una crisis empresarial.



Análisis y discusión:

Justifique sí o no

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones sobre conceptos clave del análisis financiero. Reflexiona sobre cada una y determina si son correctas o si requieren ajustes. Justifica tus respuestas con ejemplos o argumentos financieros.

1. ¿Aplicación exclusiva? → ¿El análisis vertical solo se aplica al Estado de Situación Financiera o puede utilizarse en otros estados financieros? Explica con ejemplos.
2. Clasificación del análisis → ¿El análisis vertical es una herramienta horizontal? Reflexiona sobre su función y relación con otros métodos de análisis.
3. Alcance del análisis horizontal → ¿El análisis horizontal es aplicable únicamente a la información de una empresa en cualquier tiempo? Considera si es útil para comparaciones entre empresas o sectores.
4. Orientación del análisis → ¿El análisis horizontal es realmente una herramienta vertical? Argumenta la diferencia entre ambos tipos de análisis.
5. Indicadores financieros → ¿Las razones o indicadores financieros realmente miden la tendencia de dos o más variables en la empresa? ¿O su propósito va más allá?
6. Comparación con índices financieros → ¿Los indicadores financieros son iguales a los índices de evaluación financiera? Explica las diferencias clave.
7. Naturaleza de los indicadores → ¿Los indicadores financieros son estáticos o pueden adaptarse a diferentes necesidades empresariales?
8. Personalización de indicadores → ¿Cada empresa debe desarrollar sus propios indicadores financieros o existen modelos estándar aplicables a todas?
9. Importancia del costo de capital → ¿El cálculo del costo de capital es esencial para comparar la rentabilidad y la generación de valor en una empresa? Justifica su relevancia.
10. Fórmula del costo promedio de capital (WACC) → ¿Cómo se calcula correctamente el costo promedio de capital? Explica cada componente de su fórmula.
11. Medición del éxito financiero → ¿La rentabilidad del activo es realmente el mejor indicador para evaluar el éxito de un negocio? ¿Qué otros factores deben considerarse?
12. Generación de valor → ¿Cómo se mide la generación de valor y qué papel juega la comparación entre la rentabilidad del activo y el costo promedio de capital?
13. Plazo de los objetivos financieros → ¿Por qué la maximización de utilidades se considera un enfoque cortoplacista y la maximización del valor un objetivo a largo plazo?
14. Dinamismo de las decisiones financieras → ¿Las decisiones financieras son estáticas o deben adaptarse a factores internos y externos?
15. Prioridades del inversionista → ¿La principal preocupación de los inversionistas es únicamente la rentabilidad de su inversión, o hay otros factores clave en sus decisiones?
16. Indicadores de gestión → ¿El Estado de Fuentes y Usos es realmente un excelente indicador de gestión? ¿Qué información proporciona?
17. Cuantificación en la gestión → ¿Las empresas deben cuantificar todas sus acciones solo para la gestión o también para control y seguimiento?

18. Propósito de las NIIF → ¿Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) eliminan realmente todas las barreras entre los informes financieros de empresas en distintos países?
19. Impacto de las NIIF y NIC → ¿Las NIIF y NIC alinean las políticas de todas las áreas de la empresa o solo afectan los informes financieros?
20. Objetivo de las NIC → ¿Uno de los objetivos de las NIC es simplemente mantener los informes financieros actualizados o hay otros propósitos más amplios?



Aplicaciones

A continuación, se presentan ejercicios prácticos que permiten aplicar los conceptos del análisis financiero en escenarios reales.

Cálculo del Costo de Capital

Un proyecto para la producción y exportación de flores requiere una inversión inicial de \$530 mil, distribuida de la siguiente manera:

- Activo corriente: \$190 mil
- Activos fijos: \$340 mil
- Utilidad estimada: \$124 mil

Estructura financiera del proyecto:

- Préstamo bancario (1 año): \$63 mil a una tasa del 18,11 %
- Financiación con proveedores: \$129 mil a una tasa del 21 %

- Administración fiduciaria (5 años): \$230 mil a una tasa del 14,15 %
- Aportes de los socios: Por el saldo restante, con un costo de oportunidad del 19 %

Actividad:

1. Calcule el Costo Promedio de Capital (WACC) del proyecto, considerando el peso de cada fuente de financiamiento.
2. Compare la rentabilidad esperada con el costo de capital y analice la viabilidad financiera del proyecto.
3. Investigue la tasa de inflación y el PIB del último año en su país, e interprete cómo estos indicadores podrían influir en el proyecto.
4. Elabore el balance inicial del proyecto con base en la estructura financiera dada.

Análisis de Estados Financieros

Actividad:

1. Obtenga los estados financieros de tres periodos consecutivos de cualquier entidad de su interés (empresa, fondo de trabajadores, unidad residencial, etc.).
2. Aplique todas las herramientas del análisis financiero vistas en este capítulo, incluyendo análisis vertical, horizontal e indicadores financieros.

Elaboración de Informe Financiero

Actividad:

1. A partir del análisis anterior, redacte un informe financiero que incluya la descripción e interpretación de los resultados obtenidos.

2. Presente las principales conclusiones sobre la evolución financiera de la entidad analizada.

Análisis de Informes de Asamblea

Actividad:

1. Obtenga y revise dos informes de asamblea de empresas de sectores diferentes.
2. Compare los informes, identificando similitudes y diferencias en su estructura y contenido.
3. Realice un análisis crítico sobre los aportes de cada informe y el impacto de la información presentada en la toma de decisiones empresariales.

Propuesta de Consultoría Financiera

Actividad:

1. Elabore una propuesta de consultoría para una mediana empresa industrial que requiera un análisis financiero de los últimos dos años.
2. Asegúrese de incluir la aplicación de todas las herramientas financieras vistas en este capítulo, junto con la descripción e interpretación de los datos.
3. Presente un esquema de trabajo detallado con los entregables y objetivos del análisis.

Capítulo

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO

03

Al comparar los resultados del análisis financiero con parámetros del entorno, presupuestos o metas establecidas, es posible evaluar si el desempeño financiero de la empresa es favorable o presenta deficiencias. Este proceso permite obtener una visión clara de su situación actual y constituye la base para el diagnóstico financiero.



Decisiones Financieras



■ Figura 9. Decisiones Financieras. Elaboración propia.

Una vez aplicadas todas las herramientas cuantitativas del análisis financiero; como la aplicación del análisis vertical, el análisis horizontal, el uso de las razones financieras, los tipos de razones o índices financieros, el análisis del capital de trabajo, el análisis de la rentabilidad, el análisis del endeudamiento y el de la actividad o rotación, el estado de fuentes y usos, que nos permite conocer de dónde obtenemos y a dónde aplicamos o usamos los fondos internos que generan las empresas entre un periodo y otro; debemos hacer la descripción de las cifras y la interpretación de las mismas; hasta aquí terminaría nuestro análisis financiero: conjunto de herramientas cuantitativas muy importante.

Ahora, el siguiente paso, el más importante para la gerencia financiera, es el Diagnóstico. *El diagnóstico es una aplicación cualitativa de la información financiera del entorno y de los referentes de la empresa, metas, planes, objetivos, entre otros.* El punto de partida para preparar el Diagnóstico financiero es el Análisis Financiero, en este conocemos la verdadera situación de una empresa, por

ello es un análisis relacional e indelegable por parte de la Gerencia Financiera, con el propósito de llegar a la estructura del informe final de Diagnóstico de una empresa.

Pasos para Preparar el Diagnóstico Financiero

El diagnóstico financiero es el resultado de aplicar las herramientas de análisis financiero, interpretar cifras y evaluar la empresa de manera imparcial. Para estructurar este proceso de forma efectiva, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Visión integral de la empresa

- Realizar una visita para conocer la empresa sin sesgos.
- Incorporar elementos cualitativos clave en el análisis financiero.

2. Identificación de indicadores clave

- *Banderas Rojas:* Variaciones fuera de los parámetros definidos por la empresa, la competencia o el entorno. Requieren revisión detallada para identificar causas y posibles soluciones.
- *Fortalezas:* Variaciones positivas que superan expectativas internas y externas. Identificarlas permite fortalecer estrategias para garantizar estabilidad y crecimiento.

3. Análisis de causas y efectos

- Aplicar la teoría financiera para identificar la relación causa-efecto en cada bandera roja.
- Proponer soluciones o ajustes estratégicos para corregir desviaciones.

4. Definición de la situación financiera

- Redactar un informe organizado que explique las banderas rojas y fortalezas.

- *Presentar un panorama claro de la empresa y su posible evolución a corto y mediano plazo si la situación actual persiste.*

5. Simulación y propuestas de acción

- *Plantear escenarios sobre el impacto futuro de las banderas rojas.*
- *Generar alternativas y simulaciones para la toma de decisiones de la Alta Gerencia.*

6. Comparación con el entorno y análisis gráfico

- *Contrastar indicadores de la empresa con los del sector para validar conclusiones.*
- *Presentar la información de manera visual y accesible, facilitando la comprensión para socios y directivos sin experiencia financiera.*

Cada uno de estos pasos permite construir informes de análisis y diagnóstico que reflejen con precisión la situación de la empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas basadas en datos cuantitativos y cualitativos.

Para tener en cuenta

Al elaborar un informe financiero para la alta gerencia y la organización en general, es fundamental que sea claro, conciso y accesible, utilizando un lenguaje sencillo que facilite su comprensión.

El análisis debe considerar tanto factores internos como externos, prestando especial atención a las variables no controlables, que son cada vez más dinámicas y cambian a gran velocidad. Estas variables influyen directamente en el desempeño empresarial y deben incluirse en el análisis cualitativo para una evaluación integral.

Si bien las variables internas son esenciales para estructurar el diagnóstico financiero, es indispensable contrastarlas con el entorno, los presupuestos y los objetivos estratégicos de la empresa. Solo así será posible determinar con precisión qué aspectos requieren ajustes y qué factores pueden representar oportunidades o riesgos para la organización.

El administrador financiero deberá emitir el diagnóstico de la situación financiera de la empresa y mantenerlo periódicamente actualizado, con el fin de detectar las debilidades y fortalezas del negocio, del sector, de la industria, de su zona de influencia, de su país o del mundo.

Construcción del Informe de Diagnóstico Financiero

Una vez se han surtido los pasos del punto anterior, se debe construir el informe de Diagnóstico. Este informe es cualitativo y recoge el cruce gerencial de toda la información. Cuando comparamos resultados del análisis financiero con parámetros de entorno, o con presupuestos o con metas, podríamos determinar si los resultados de la aplicación de las herramientas del análisis financiero son buenas o malas y de esta forma, determinar cómo está la empresa analizada. Así, como aplicación de los puntos anteriormente descritos, vamos acumulando los resultados que presentaremos como el informe del diagnóstico financiero.

Estructura del Informe Final

El informe final debe ser claro, conciso y visualmente comprensible, con una extensión máxima de seis o siete páginas. Se recomienda que al menos la mitad del documento esté compuesto por gráficos de variables e indicadores, mientras que los cálculos detallados y estados financieros se incluyan como anexos.

Desde la Gerencia Financiera, es fundamental presentar a la Alta Gerencia un informe sencillo, concreto e ilustrativo, que facilite la toma de decisiones. Para lograrlo, la estructura del documento debe seguir el paso a paso del análisis financiero, utilizando un lenguaje claro y práctico que permita una rápida comprensión de la información clave.



Para recordar:

- El análisis financiero inicia con el conocimiento de la información contable, la comprensión del plan de cuentas y la verificación de la veracidad y oportunidad de los informes. Con estos datos, se aplican herramientas de análisis financiero para interpretar los resultados.
- El Diagnóstico Financiero es una herramienta clave para la Gerencia Financiera y la Alta Gerencia. Su correcta elaboración permite realizar ajustes estratégicos y optimizar la generación de valor de la empresa.
- Es recomendable realizar una visita a la empresa para complementar el diagnóstico con un análisis cualitativo basado en la observación directa.
- La construcción del diagnóstico sigue un proceso lógico que inicia con la identificación de “banderas rojas” (puntos débiles) y fortalezas (puntos fuertes). Estas se detectan cuando se presentan variaciones significativas fuera de los parámetros establecidos por la empresa, la competencia o el entorno.
- El informe final del diagnóstico financiero debe ser un documento conciso (máximo seis o siete páginas), con anexos que incluyan cálculos y estados financieros. Debe presentarse en un lenguaje claro y didáctico, acompañado de gráficos para facilitar su interpretación.
- Cuando una empresa tiene objetivos definidos, el diagnóstico financiero debe ser una herramienta de uso continuo que respalde la toma de decisiones estratégicas. Un diagnóstico preciso y aplicable garantiza que las decisiones contribuyan al crecimiento y estabilidad de la organización.



Práctica:

Esta sección te permitirá aplicar los conceptos aprendidos de forma dinámica. Reflexiona, investiga y analiza cada pregunta para reforzar tu comprensión del diagnóstico financiero.

Exploración y análisis

1. Punto de partida → Explica dónde inicia el diagnóstico financiero y qué información necesitas antes de comenzar. Reto: Busca un caso real donde un diagnóstico financiero haya sido clave para la toma de decisiones.

2. Diferencias clave → ¿En qué se diferencian el análisis y el diagnóstico financieros? Ejemplo práctico: Identifica un caso en el que solo con análisis financiero no haya sido suficiente para tomar una decisión estratégica.

3. Construcción del diagnóstico → Enumera los pasos para construir un diagnóstico financiero. Luego, argumenta por qué es fundamental estructurarlo adecuadamente. Desafío: Diseña un esquema visual (mapa conceptual o infografía) sobre este proceso.

Reflexión y visualización

4. Rol de la Alta Gerencia → Explica por qué el diagnóstico financiero es responsabilidad de la Alta Gerencia. Reto: Redacta una breve carta dirigida a un CEO explicando la importancia del diagnóstico financiero en la toma de decisiones.

5. Poder de los gráficos → ¿Cómo contribuyen los gráficos y visualizaciones al diagnóstico financiero? Ejercicio: Busca un informe financiero real y analiza cómo usa gráficos para representar información clave.

6. Información cualitativa → ¿Por qué es importante complementar el análisis con una visita a la empresa o datos cualitativos imparciales? Actividad: Simula una entrevista con un gerente para obtener información cualitativa clave para un diagnóstico financiero.

Aplicación y toma de decisiones

7. Claridad en la comunicación → ¿Por qué un diagnóstico financiero debe estar redactado en un lenguaje sencillo, ilustrativo y concreto? Reto: Reescribe un fragmento técnico de un informe financiero en un lenguaje accesible para alguien sin conocimientos financieros.

8. Justificación estratégica → Explica cómo el diagnóstico financiero respalda y justifica las proyecciones y perspectivas de la empresa. Actividad: Presenta un caso donde una empresa haya basado sus estrategias en un diagnóstico financiero.

9. Toma de decisiones → ¿Por qué la Alta Gerencia y los accionistas deben comprender la situación financiera real antes de tomar decisiones? Ejercicio: Identifica un caso donde una empresa haya tomado una mala decisión por no contar con un diagnóstico financiero adecuado.

10. Síntesis y enfoque → ¿Por qué el informe final del diagnóstico financiero debe ser breve y concreto? Desafío: Resume un informe financiero en 5 frases clave.

Desafío final: Desarrolla un caso práctico donde una empresa aplique el diagnóstico financiero para enfrentar una crisis. Explica cómo lo aplicaste y qué decisiones tomaste con base en los resultados.



Análisis y discusión:

A continuación, encontrarás una serie de afirmaciones sobre el diagnóstico financiero. Reflexiona sobre cada una y determina si son verdaderas o falsas, argumentando tu respuesta con ejemplos o casos prácticos.

Reflexión y argumentación

1. Cuantitativo o cualitativo → ¿El diagnóstico financiero es únicamente una herramienta cuantitativa o también incluye un enfoque cualitativo? Justifica tu respuesta con ejemplos.
2. Relación con el análisis financiero → ¿El diagnóstico financiero parte del análisis financiero o existen otros factores clave que influyen en su construcción?
3. Responsabilidad gerencial → ¿Es exclusiva de la Gerencia Financiera la construcción del diagnóstico financiero, o deben intervenir otras áreas de la empresa?
4. Banderas rojas → Para identificar banderas rojas en un análisis financiero, ¿es suficiente con revisar variaciones en los estados financieros, o se deben considerar también los objetivos estratégicos y el entorno?

Evaluación y toma de decisiones

5. Transformación de fortalezas → ¿Las fortalezas identificadas en un diagnóstico financiero deben cambiarse o potenciarse? Argumenta con un caso práctico.
6. Estructura del diagnóstico → ¿Es correcto afirmar que la base del diagnóstico financiero es la identificación de banderas rojas, fortalezas y sus causas?
7. Causa y efecto → ¿El diagnóstico financiero permite conocer la relación causa-efecto de los problemas de una empresa, o solo identifica sus síntomas?

8. Contenido del informe final → ¿El informe final debe incluir todos los cálculos y cifras cuantitativas, o solo los datos esenciales?
9. Análisis visual → ¿Es necesario que el informe de diagnóstico financiero incluya un análisis gráfico? Explica cómo los gráficos pueden mejorar la interpretación de la información.
10. Soporte para la gerencia → ¿Las decisiones gerenciales deben basarse en el diagnóstico financiero, o pueden tomarse sin este respaldo?

Impacto organizacional y estratégico

11. Actualización del diagnóstico → ¿El diagnóstico financiero debe actualizarse regularmente, o solo en momentos críticos?
12. Variables no controlables → ¿Las variables no controlables deben excluirse del diagnóstico financiero por ser cambiantes, o su análisis aporta valor?
13. Accesibilidad del informe → ¿Debe el diagnóstico financiero ser conocido por toda la organización, o solo por la Alta Gerencia?
14. Relación con el análisis financiero → ¿El diagnóstico financiero realmente comienza donde termina el análisis financiero?
15. Enfoque del análisis y diagnóstico → ¿El análisis financiero es solo cualitativo y el diagnóstico solo cuantitativo, o ambos combinan ambos enfoques?

Aplicación en la empresa

16. Factores clave del diagnóstico → ¿Para realizar un diagnóstico financiero se deben considerar única-

mente las cifras internas, o también el entorno y los objetivos empresariales?

17. Uso de variables externas → ¿Incluir más variables del entorno en el análisis financiero mejora la efectividad en la toma de decisiones?
18. Prioridad para la Alta Gerencia → ¿El informe final del diagnóstico financiero es realmente la herramienta más importante para la Alta Gerencia?
19. Presentación del informe → ¿La mitad del informe de diagnóstico financiero debe ser visual (gráficos y esquemas) para facilitar su comprensión?
20. Impacto organizacional → ¿El diagnóstico financiero debe ser una herramienta transversal en la empresa y enfocarse en el análisis cualitativo?

Desafío final: Elige tres afirmaciones y defiende tu postura en un debate con compañeros o en un escrito argumentativo.



Aplicaciones

Exploración y análisis

Conociendo a DAGA S.A.S.

- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la empresa según la información disponible?
- Reto: Identifica qué decisiones estratégicas han impactado negativamente su situación financiera.

Análisis financiero

- Aplica el análisis vertical y horizontal a los estados financieros de DAGA S.A.S.
- Ejercicio: Identifica los principales cambios en los activos, pasivos y patrimonio entre el Año 1 y el Año 2.

Identificación de problemas y oportunidades

Detectando “Banderas Rojas”

- ¿Cuáles son las banderas rojas en la empresa?
- Actividad: Organiza los problemas en una tabla con dos columnas: Causa y Efecto.

Determinando fortalezas

- ¿Qué aspectos positivos tiene la empresa que pueden ayudar a mejorar su situación?
- Ejercicio: Sugiere estrategias para potenciar estas fortalezas y generar valor.

Estrategia y toma de decisiones

Fuentes de financiación

- Analiza la mezcla de financiación de la empresa. ¿Es adecuada para su tipo de negocio?
- Desafío: Propón una estrategia de financiamiento más equilibrada.

Evaluación del rendimiento

- La rentabilidad del activo es del 0,86%, mientras que el costo promedio de capital es del 16,57%. ¿Qué significa esto?
- Ejercicio: Explica cómo esta situación afecta la sostenibilidad de la empresa.

Impacto de la gestión financiera

- Los costos y gastos aumentaron más que los ingresos, reduciendo drásticamente la utilidad neta.
- Actividad: Plantea tres acciones concretas para mejorar la gestión de costos.

Plan de acción y diagnóstico final

Definiendo la situación financiera

- Redacta un resumen en tres frases clave que describan la situación financiera de DAGA S.A.S.

Simulación de decisiones

- Si fueras el gerente financiero, ¿qué medidas inmediatas implementarías para evitar la quiebra?
- Desafío: Presenta un plan de contingencia con pasos específicos.

Presentación final

- Actividad grupal: Organiza un debate donde defiendas si la empresa debe continuar operando con su actual modelo o realizar un cambio estratégico.

Desafío final: Diseña una presentación con un informe gerencial donde expongas el diagnóstico financiero de DAGA S.A.S. y tus recomendaciones para la Alta Gerencia.

Capítulo

PRONÓSTICOS FINANCIEROS

04

Los pronósticos financieros son una herramienta fundamental para anticipar el desempeño futuro de una empresa mediante el análisis de escenarios cuantitativos. Su correcta aplicación permite obtener resultados altamente precisos, proporcionando información clave para la estabilidad y el crecimiento empresarial. Además, gracias a herramientas estadísticas accesibles y de fácil implementación, la gerencia financiera puede optimizar la toma de decisiones estratégicas con mayor confianza y eficacia.



Herramientas para Hacer Pronóstico Financiero

Las proyecciones financieras pueden realizarse como parte del proceso de planificación operativa o de manera independiente como parte de un análisis puntual, requerido para tomar decisiones urgentes ante cualquier circunstancia que puede ser prevista o imprevista en el mercado, la legislación, etc.; que pueda afectar de manera estratégica a la compañía. Y, las proyecciones financieras deben centrarse en los rubros o indicadores que la compañía considere más importantes como, por ejemplo: utilidades, EBITDA, razón corriente, capital neto de trabajo, cuenta de bancos, inversiones, cuantas, por pagar, etc.

Ventajas del Pronóstico Financiero

- Permiten la comprobación previa de la posibilidad financiera de distintos programas.
- Sirven como herramienta de control.
- Brindan confianza a los acreedores.
- Permiten prever la existencia de excedentes o faltantes de efectivo y la mejor manera de utilizarlos o cubrirlos.

Cómo Elaborar las Proyecciones

Si se trata de una empresa que ya esté en marcha, antes de realizar alguna proyección financiera es necesario recolectar información histórica de los principales estados financieros de la empresa objeto de análisis, asimismo, se deben preparar las bases que sustenten todas y cada una de las cifras de los estados proyectados. Estas bases tienen fundamento en la situación económica general, el estudio de mercado para los productos de la empresa, la situación de la competencia, las perspectivas del sector al cual pertenece la empresa y la tendencia de egresos e ingresos de esta, entre otras fuentes.

En la preparación de las proyecciones financieras se pueden distinguir por lo menos cuatro etapas fundamentales:

Primera etapa: revisión de la información básica, estados financieros históricos o del balance de iniciación.

Segunda etapa: formulación de las bases para las proyecciones, aquí es necesario determinar los aspectos que han de tenerse en cuenta para todos y cada uno de los rubros de los estados financieros que deseen proyectarse.

Tercera etapa: preparación de los principales presupuestos.

Con el fin de facilitar la elaboración de los estados financieros proyectados, se realizan algunos presupuestos auxiliares entre los cuales se destacan:

- *Presupuesto de ventas*
- *Presupuesto de producción*
- *Consumo y compra de materias primas*
- *Mano de obra*
- *Costos indirectos de fabricación*
- *Gastos de administración y ventas*
- *Plan de inversiones y financiación*
- *Plan de amortización de deudas de largo plazo*

Cuarta etapa: presentación de los estados financieros. Los estados financieros que generalmente se proyectan son:

- *Estado de Resultados (si se trata de una empresa manufacturera se elabora por separado el estado de costo de la producción)*
- *Presupuesto de caja*
- *Estado de Situación Financiera.*

El orden cronológico en que deben proyectarse es el mismo anterior, ya que cada estado es prerrequisito del siguiente. Adicionalmente, podría proyectarse el Flujo de Fondos, si se quieren tener elementos adicionales de estudio.

Al preparar el presupuesto de caja se debe seguir el siguiente orden:

- Tomar el Estado de Resultados proyectado (incluyendo el estado de costo de producción) y determinar cuáles renglones y de qué manera, afectan el presupuesto de caja.
- Se toma el último balance histórico junto con el plan de inversiones y financiación y se observa qué renglones de los existentes u otros nuevos podrían generar entradas o salidas de caja. El saldo de “efectivo” que exista al comienzo del periodo, se debe sumar al resultado del periodo.

Para la proyección del Estado de Situación Financiera se requiere de la siguiente información

- *Estado de Situación Financiera del último día del período anterior.*
- *Estado de Resultados proyectado.*
- *Presupuesto de caja.*

Para tener en cuenta

Una manera práctica de realizar la proyección del Estado de Situación Financiera:

- Tomar el último balance histórico, el cual sirve como guía para establecer qué renglones deben aparecer en el nuevo balance.
- Observar qué rubros del balance se modifican con los datos de pérdidas y ganancias proyectado y con el presupuesto de caja.
- Debe tenerse en cuenta que todo ingreso o egreso contabilizado en pérdidas y ganancias debe pasar por el mismo valor al presupuesto de caja o al Estado de Situación Financiera, o repartirse entre los dos. Asimismo, los ingresos y egresos del presupuesto de caja que no han sido cargados a pérdidas y ganancias deben reflejarse en el Estado de Situación Financiera.

Los Métodos de Proyección Financiera Cualitativos y Cuantitativos

En el desarrollo histórico del hombre apareció la necesidad de saber que iba a acontecer en el futuro. No por nada contrataban y tenían bajo su protección personas “expertas” en darle consejos al rey sobre las decisiones que debían tomar, como, por ejemplo: ir o no a la guerra, realizar o no alianzas con otros reinos, entre otros, la mayoría de las veces bajo el criterio del estudio de las estrellas, planetas y astros. Los adivinos, en función de su experiencia y conocimiento heredado, pretendían “adivinar” el futuro.

Hoy en día, el hombre continúa queriendo “adivinar” el futuro. Pero los métodos para tratar de ver el futuro de los acontecimientos han cambiado dramáticamente. Han aparecido diversos métodos que han sido aplicados en varias disciplinas, desde el comportamiento del mercado que marca la pauta de la planeación operativa, hasta el campo de las finanzas que es el que nos interesa.

Los pronósticos, tal y como lo ilustra la historia, proporcionan la base para casi toda la planeación y el control. Si los pronósticos no son confiables es muy difícil tomar una decisión correcta táctica o estratégica.

Los primeros métodos de pronósticos en aparecer fueron los cualitativos y poco tiempo después comenzaron a aparecer métodos cuantitativos basados en métodos matemáticos.

Entre los modelos cualitativos que se conocen hoy en día encontramos: el método Delphi, cuyo pronóstico se de-

sarrolla por medio de un panel de expertos que responden una serie de preguntas en rondas sucesivas. Las respuestas anónimas del panel se realimentan a todos los participantes en cada ronda. Se pueden requerir de tres a seis rondas para obtener la convergencia del pronóstico. La calidad de los resultados depende, sobre todo, del cuidado que se ponga en la elaboración del cuestionario y en la elección de los expertos consultados. Este método se emplea bajo las siguientes condiciones:

- *No existen datos históricos con los que trabajar.*
- *El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos.*
- *Las consideraciones éticas y morales dominan sobre las económicas y tecnológicas en un proceso evolutivo.*
- *Cuando el problema no se presta para el uso de una técnica analítica precisa.*
- *Cuando se desea mantener la heterogeneidad de los participantes a fin de asegurar la validez de los resultados*
- *Cuando el tema en estudio requiere de la participación de individuos expertos en distintas áreas del conocimiento.*

Otro método cualitativo es el de estudios de mercados. En este se utilizan paneles, cuestionarios, mercados de prueba o encuestas que se usan para recopilar datos sobre las condiciones del mercado. Se utilizan Pronósticos de las ventas totales de la compañía, de grupos mayores de productos o de productos individuales. Por lo general, son métodos costosos.

Por otra parte, está el método de analogía de ciclo de vida. La predicción se basa en las fases de introducción, crecimiento, y maduración de productos similares. Aplica la curva de crecimiento en ventas con forma de S, muy utilizado en Pronósticos de ventas a largo plazo para la planeación de la capacidad de las instalaciones.

Finalmente, tenemos otro método cualitativo, el de criterio informado. El pronóstico lo puede realizar un grupo o un individuo con base en la experiencia, presentimientos o hechos a cerca de la situación. No se emplean métodos rigurosos. Se utilizan en pronósticos de ventas totales y de productos individuales.

Como se había mencionado anteriormente, por otra parte, se encuentran los métodos cuantitativos. En general, los métodos cuantitativos manejan un modelo matemático fundamental para llegar a un pronóstico. El supuesto básico de todos los métodos cuantitativos de pronóstico es que los datos históricos y los patrones de los datos son instrumentos de predicción confiables del futuro.

Los modelos de pronósticos cuantitativos se clasifican fundamentalmente en dos: Causales y de Series de Tiempo. Los métodos causales desarrollan un modelo de causa y efecto entre la demanda (exteriorización de las necesidades y deseos del mercado que está condicionada por los recursos disponibles) y otras variables, que permitan explicar mediante una ecuación matemática los valores de una variable en términos de la otra.

Por ejemplo, la demanda de arroz puede relacionarse con la población, un chef puede creer que por los ingredientes que utilizó influyó en las ventas logradas, etc.

Uno de los métodos causales mejor conocido es el del Análisis de regresión, en donde siempre se trata del uso de dos variables numéricas.

A la variable que queremos explicar le llamamos dependiente (Y). A la variable que usamos para condicionar o para explicar la llamamos independiente (X1, X2, X3,.. Xn)

Para ello, es necesario encontrar una fórmula matemática que relacione la variable dependiente con la, o las, variables independientes y que permita estimar o predecir los valores futuros que puede tener una variable (dependiente) cuando se conocen o suponen los valores de la otra u otras variables independientes.

Esta técnica se aplicará cuando la variable a pronosticar Y no está en función del tiempo. El caso más utilizado es considerando que la curva de Y sobre X es lineal.

Sin embargo, como las proyecciones financieras se utilizan seleccionando una variable y analizando su comportamiento a través del tiempo se utilizan mayormente los modelos por series de tiempo.

El objetivo de los métodos de serie de tiempo es descubrir un patrón en los datos históricos y luego extrapolarlo hacia el futuro; el pronóstico se basa solo en valores pasados de la variable que tratamos de pronosticar o en errores pasados.

Los métodos de análisis de series de tiempo se usan para hacer análisis detallados de los patrones históricos de una variable a lo largo del tiempo y para proyectarlos hacia el futuro. *Uno de los supuestos básicos de todos los métodos de análisis de series de tiempo es que la variable puede descomponerse en elementos básicos como nivel promedio, tendencia, estacionalidad, ciclo y error.* La estrategia básica que se aplica en los pronósticos de series de tiempo consiste en identificar la magnitud y la forma de cada componente con base en los datos históricos disponibles. Dichos pronósticos, excepto el componente aleatorio, se proyectan, entonces, hacia el futuro. Si solo queda un pequeño componente aleatorio y el patrón persiste hacia el futuro, se obtendrá un pronóstico confiable.

El nivel hace referencia al nivel promedio que se ha mantenido la variable durante cierto periodo de tiempo.

La tendencia, es el componente de largo plazo que constituye la base del crecimiento, declinación o mantenimiento de una serie histórica. Las fuerzas básicas que producen

o afectan la tendencia de una serie son: cambios en la población, inflación, cambio tecnológico e incremento en la productividad.

La estacionalidad hace referencia a las fluctuaciones estacionales que se encuentran típicamente en los datos clasificados por trimestres, mes o semana. La variación estacional se refiere a un patrón de cambio, regularmente recurrente a través del tiempo. El movimiento se completa dentro de la duración de un año y se repite a sí mismo año tras año. Este comportamiento es clásico de las industrias en Norteamérica y Europa, por los ciclos climáticos.

El Ciclo es un conjunto de fluctuaciones en forma de onda o ciclos, valga la redundancia, de más de un año de duración, producidos por cambios en las condiciones económicas.

El error es la desviación entre el dato pronosticado por el modelo y la cifra que realmente se da como real. Esta desviación o diferencia tiene una magnitud y nos indica que nivel de precisión tiene el modelo.

Para tener en cuenta

Los modelos de series de tiempo más utilizados son:

- El Método lineal de la $y=a+bx$
- El método Potencial de la forma $y=ab^x$
- El método Exponencial de la forma $y=ae^{bx}$
- El método logarítmico
- El método de media o promedio móvil
- El método del polinomio

Son múltiples las variables que se pueden proyectar desde el punto de vista financiero.

Cuando se realiza un análisis horizontal en cada una de las cuentas de los activos, pasivos o patrimonio y se observa el comportamiento histórico es posible hacer un pronóstico o proyección. Las cuentas del activo, tales como caja, bancos, inversiones, cuentas por cobrar, entre otros, son susceptibles de proyectar. También las cuentas del pasivo tales como cuentas por pagar, provisiones, proveedores, intereses cobrados por anticipado, etc., se pueden pronosticar o proyectar. Sin duda alguna, las cuentas del patrimonio también son susceptibles de proyectarse.

Cuando se ejecuta, por otro lado, el análisis vertical, por ejemplo, utilizando el procedimiento de porcentajes integrales, que consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del activo, pasivo o patrimonio tomando como base el valor del activo total y el porcentaje que representa cada elemento del estado de resultado, es posible utilizar los métodos de pronósticos.

Pueden considerarse que las proyecciones financieras tienen otras funciones y utilidades a saber:

- Mostrar la confiabilidad y estabilidad del negocio cuando se pretenda conseguir financiación por parte de entidades de financiamiento o bancarias, de la nación, etc. La proyección de los estados financieros es esencial para demostrar que cuando hay oportunidad de negocio puede resultar más fácil adquirir recursos necesarios para enfrentar un nuevo proyecto.
- Consecución de nuevos socios para enfrentar nuevos proyectos o acometer decisiones estratégicas, como fusión con un competidor.
- Ser beneficiado con subvenciones del estado y de entidades privadas o no gubernamentales.

El horizonte de las proyecciones financieras depende de la naturaleza del negocio en el que se mueve la organización. Por ejemplo, en mercados maduros y estables se deben contemplar horizontes de proyección más extensos. Como, por ejemplo, considerando una empresa del

sector energético el periodo de proyección que se considera puede brindar una imagen entera del negocio es de entre 8 a 10 años. En otro caso, considerando mercados más flexibles y cíclicos pueden considerarse periodos un poco más cortos entre tres, cinco o siete años.

El Método Lineal de la Forma $y=a+bx$

El método de pronóstico de regresión lineal permite determinar el valor que se espera de una variable aleatoria “y” cuando a y b toman valores específicos que dependen del comportamiento que han tenido los datos. La utilización de este método es apropiada cuando hay linealidad en el comportamiento de los datos. Desde luego, esta linealidad no debe ser exacta, nunca los datos de comportamiento de una variable financiera tendrán un comportamiento perfectamente lineal y que correspondan, por ende, a una ecuación de una recta.

El método se debe utilizar cuando en el comportamiento gráfico de los datos, estos muestren que tienen un comportamiento de crecimiento o decrecimiento, es decir, hay una relación de tipo aritmética en el incremento o decremento de valores entre un dato que tienen una relación aritmética, o se mantiene estable. La regresión lineal utilizada en las series de tiempo implica que la variable independiente x hará referencia a periodos tales como semanas, quincenas, meses, trimestres, semestres o años.

La solución del problema para realizar el pronóstico se reduce a determinar los valores de a y b, con base en los datos históricos suministrados.

Por lo que el primer paso es calcular el valor de b. Una vez calculado b, se puede determinar el valor de a. Veamos un ejemplo:

La siguiente tabla muestra el valor de las utilidades en millones de pesos de los últimos 6 meses, desde enero hasta junio de una empresa manufacturera. Con los datos se desea pronosticar las utilidades de julio y agosto.

Mes	Mes	Utilidades
1	Enero	7.000
2	Febrero	9.000
3	Marzo	5.000
4	Abril	11.000
5	Mayo	10.000
6	Junio	13.000

■ Tabla 10. Ejemplo 10. Elaboración propia.

t		x	x*t	t ²
	Mes	Ventas		
1	Enero	7.000	7.000	1
2	Febrero	9.000	18.000	4
3	Marzo	5.000	15.000	9
4	Abril	11.000	44.000	16
5	Mayo	10.000	50.000	25
6	Junio	13.000	78.000	36
Total	21	55.000	212.000	91
Promedio	4	9167		

■ Tabla 11. Ejemplo 11. Elaboración propia.

Reemplazando los valores encontramos que $b=1114,28$. Por otra parte, habiendo determinado el promedio de t y de x y conociendo b podemos calcular a y establecer la ecuación.

Por consiguiente, $a= 5267$ y la ecuación se convierte en:

$$Y= 5267+1114.28t$$

Queremos proyectar para los meses 7 y 8 (julio y agosto), entonces reemplazamos 7 y 8 en la ecuación sustituyéndolos en t.

$$Y_7=5267+1114,28*7 = 13.066,96$$

$$Y_8 = 5267 + 1114,28 \cdot 8 = 14.181,24$$

Es necesario mencionar que este método involucra los criterios de nivel y tendencia. Puede afirmarse que el novel está en 5267 millones y la tendencia es de crecimiento por lo que b es positivo y el valor de tendencia es de 1114,28.

El método Potencial de la forma $y = ax^b$

Cuando el comportamiento histórico de los datos ha mostrado un comportamiento exponencial es decir hay en crecimiento geométrico no tan pronunciado entre los datos es conveniente usar este método para explicar la relación entre los datos.

Al igual que en el caso anterior el objetivo es determinar los valores de a y b . Una exigencia para este caso es que x no puede tener valores negativos o cero. Es decir, la variable independiente que por lo general es el tiempo y debe ser mayor que cero.

Para el efecto se procede así:

- Se seleccionan dos puntos que mejor describan la gráfica.
- Dichos valores de x como variable independiente (para la mayoría de los casos t o variable tiempo) y " y " en la ecuación.
- Una vez se planteen las ecuaciones se procede a aplicar logaritmos en cada una de las ecuaciones
- Se obtendrán dos ecuaciones lineales de primer grado y se aplica cualquiera de los métodos conocidos para resolverlas.
- Se calcula entonces el valor de b y después se procede a calcular el valor de a .
- Si se quiere tener mayor precisión tomamos otro punto adicional de la gráfica y realizamos el mismo procedimiento.

El método Exponencial de la forma $y = ae^{bx}$

Cuando los datos tienen un comportamiento exponencial muy marcado podemos utilizar el método exponencial.

De manera análoga, al caso anterior debemos determinar el valor de las constante a y b . Evidentemente la constante e es conocida, se le denomina constante neperiana o de Euler cuyo valor es 2,7182.

Por consiguiente, procedemos a seleccionar dos puntos que sean representativos del comportamiento de los datos

El método logarítmico

Cuando se disponga de datos que al momento de reflejarlos en una gráfica muestren que la razón de incremento se reduzca progresivamente corresponderá a una progresión de tipo logarítmico de la forma $y = a(\ln x) + b$.

Disponiendo de los datos, el problema es determinar la ecuación que se ajusta a los datos o que se aproxima a ellos.

El Método de Media o Promedio Móvil

Este método supone que la serie de tiempo tiene un solo componente de nivel y un solo componente aleatorio. No debe tener componentes de tendencia, ni ciclos y tampoco de estacionalidad.

Sin embargo, versiones avanzadas que corren por computador pueden incluir estos componentes.

El método consiste en seleccionar un número dado de periodos N para los cálculos, después se calcula el promedio de los datos de la variable financiera a considerar y este resultado se convierte en el forecast, pronóstico

o proyección para el siguiente periodo. Es de revisión permanente, una vez se tenga el nuevo dato de la variable financiera de final de periodo, por ejemplo, a final de mes o final de año, se hace una nueva proyección de la variable para el siguiente periodo, y así sucesivamente.

En la siguiente tabla ilustraremos un ejemplo:

■ **Tabla 12. Ejemplo 12.**
Elaboración propia.

Periodo	Flujo de Caja neto	Promedio móvil de 3 periodos	Proyección financiera	Error
1	13250			
2	15460			
3	17890	\$ 15.533		
4	14780	\$ 16.043	\$15533	-753
5	16740	\$ 16.470	\$16043	697
6	29540	\$ 20.353	\$16470	13070
7	16890	\$ 21.057	\$20353	-3463
8	8540	\$ 18.323	\$21057	12517
9	23540	\$ 16.323	\$18323	5267
10	15460	\$ 15.847	\$16323	-863
11	23580	\$ 20.860	\$15847	7733
12	30110	\$ 23.050	\$20860	9250
13	15460	\$ 23.050	\$23050	-7590
14	17450	\$ 21.007	\$23050	-5600
15	17450	\$ 16.787	\$21007	-3557

Obsérvese que el promedio móvil tiende a responder al comportamiento del Flujo de Caja neto.

Es posible diseñar un método de promedio móvil en el cual se le dé más peso a los datos más recientes de demanda y un poco menos a los datos más viejos, para ello se asignan unos valores relativos a un parámetro, como por ejemplo α . Por ejemplo, para el caso de un promedio móvil de 3 datos $\alpha_1 = 0.45$, $\alpha_2 = 0.30$ y $\alpha_3 = 0.25$. α_1 se utiliza para el dato más reciente, α_2 para el dato intermedio y α_3 para el dato más antiguo. La sumatoria de los α debe arrojar 1, es decir el 100%.

El método del polinomio

El método del polinomio permite ajustar el comportamiento de los datos, a una ecuación de la forma:

$$y=a+bx+cx^2+dx^3+....$$

Como puede observarse puede existir un polinomio de grado n.

Entre más alto sea el grado de la ecuación más complejo debe ser el comportamiento de los datos y sobre todo si se conservan desde el valor constante, la componente lineal, cuadrática, etc.

Asumiendo que tenemos los datos en la gráfica el hallar los parámetros a, b, c, d... es un problema más complejo que requiere el uso de herramientas adicionales matemáticas.

Un método, consiste en remplazar los valores de x en la función para obtener y, es decir los valores de las coordenadas de los puntos asumiendo una función de grado n. Reemplazarlos como coeficientes de los valores a, b, c, d, e...

Como puede preverse se necesitarán tantos puntos substituidos en la ecuación como número de coeficientes se tengan dependiendo del grado n.

Con lo anterior, se puede construir un sistema de ecuaciones nxn y puede resolverse el sistema utilizando por ejemplo el método Gauss-Jordan.

Herramientas Disponibles para Realizar Proyecciones Financieras

Existen diversos tipos de herramientas para realizar los pronósticos financieros. Desde la más simple hasta las más complejas.

Por consiguiente, para cálculos manuales podemos utilizar calculadora y podemos utilizar en la computadora, desde herramientas como el Excel, hasta programas de índole especializado como el ForecastPro.

Existen herramientas de índole estadístico tales como Minitab, SAS, SPSS, Eviews, Crystal Ball Predictor y hojas de cálculo (Excel).

Especialmente, esta última es una herramienta de fácil disponibilidad y bajo costo, y muy útil a la hora de realizar proyecciones por series de tiempo y además de un uso muy sencillo.

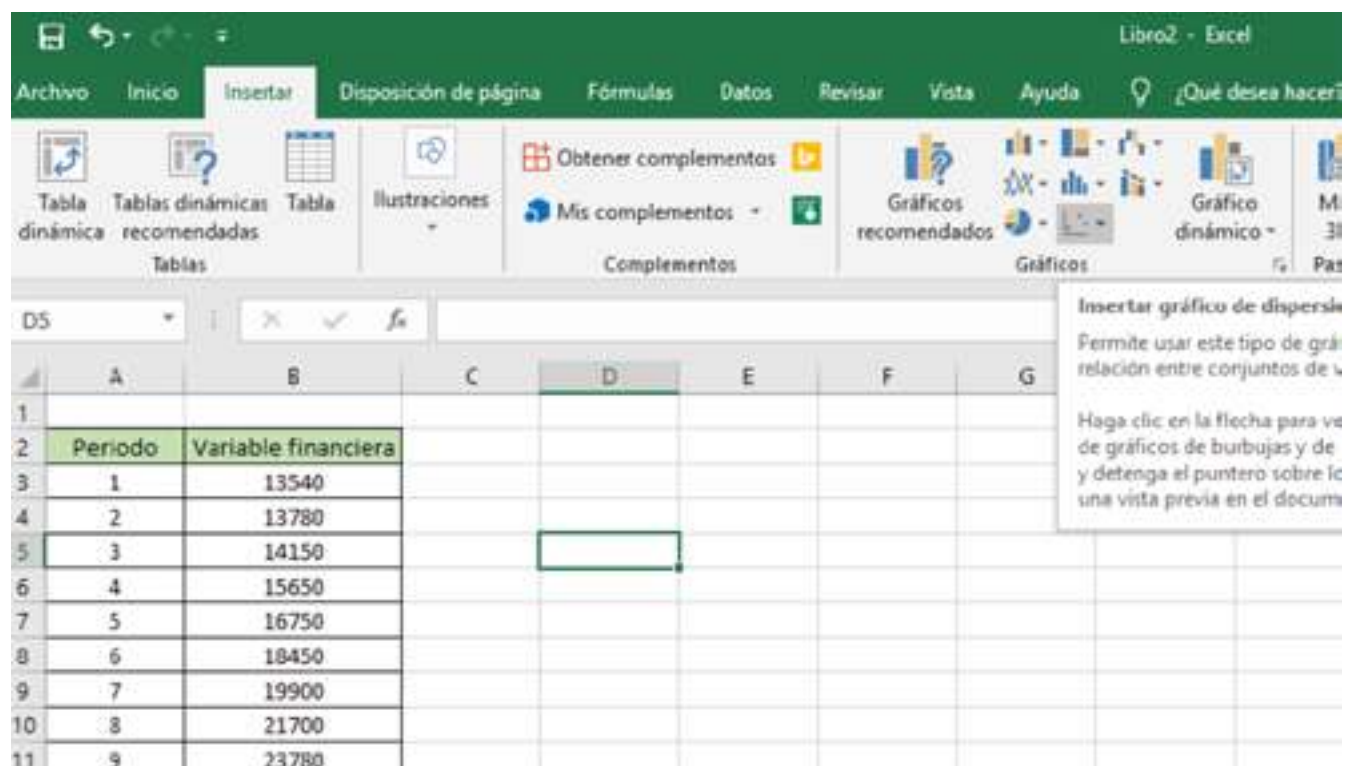
A continuación, haremos una introducción al uso de esta herramienta.

Aplicación en Excel. El primer paso es introducir los datos en una hoja de Excel®:

Periodo	Variable Financiera
1	13540
2	13780
3	17150
4	15650
5	16750
6	14850
7	19900
8	21700
9	23880
10	25900
11	27900
12	34560
13	42120

■ Tabla 13. Paso 1: Ingresar datos en Excel. Elaboración propia.

Una vez se introduzcan los datos, se seleccionan los datos de la hoja de Excel® y se va a la pestaña de insertar y en gráficos se selecciona la opción de insertar gráfico de dispersión.



■ Figura 10. Paso 2: Insertar gráfico de dispersión. Elaboración propia.

De manera automática, Excel® crea una gráfica que nos muestra el comportamiento de los datos.

Picando con clic derecho en uno de los datos de la gráfica veremos que se nos despliega un menú. Seleccionamos la opción “Agregar línea de tendencia” y en la parte derecha de la hoja aparecen las “Opciones de línea de tendencia” entre los que aparecen:

- Exponencial
- Lineal
- Logarítmica
- Polinómica
- Potencial
- Media Móvil

Una vez se seleccione la línea que nos parezca más adecuada en la gráfica aparecerá la curva de tendencia. Por defecto, aparece la lineal.

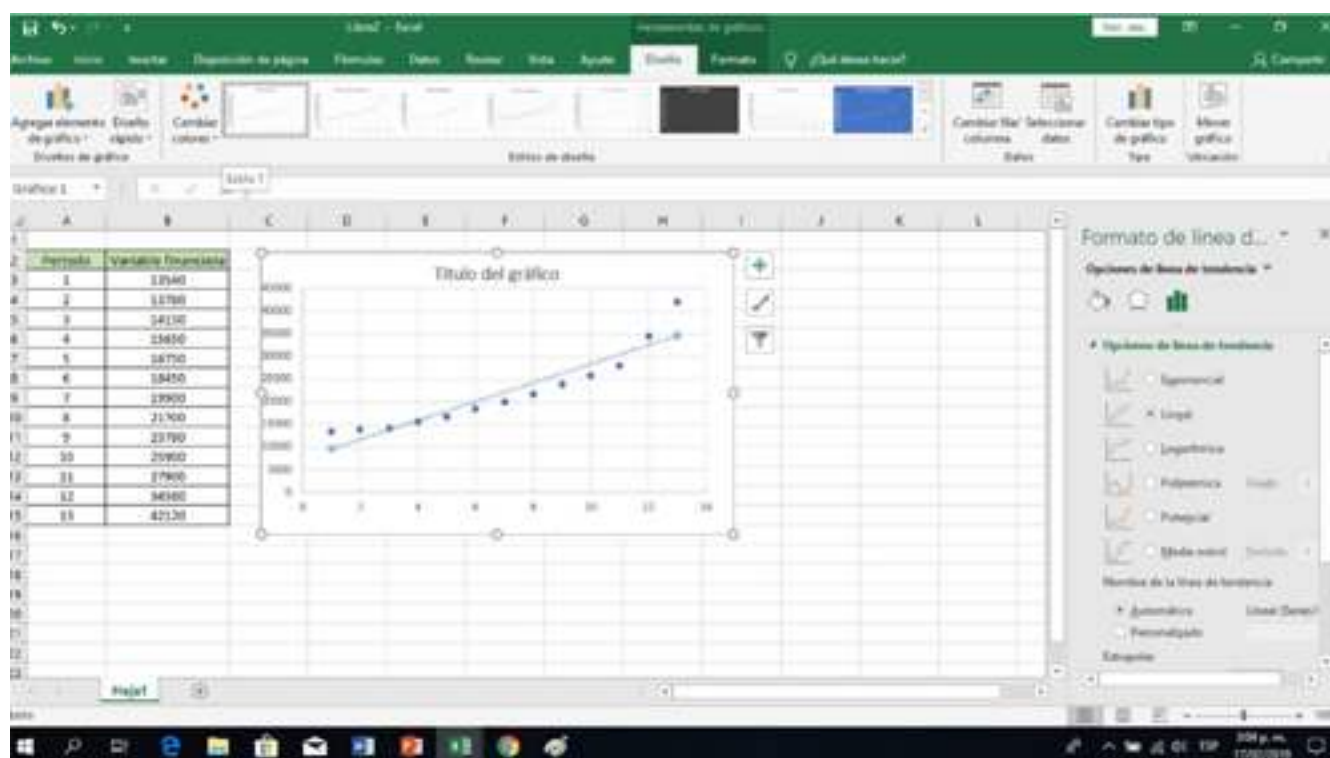
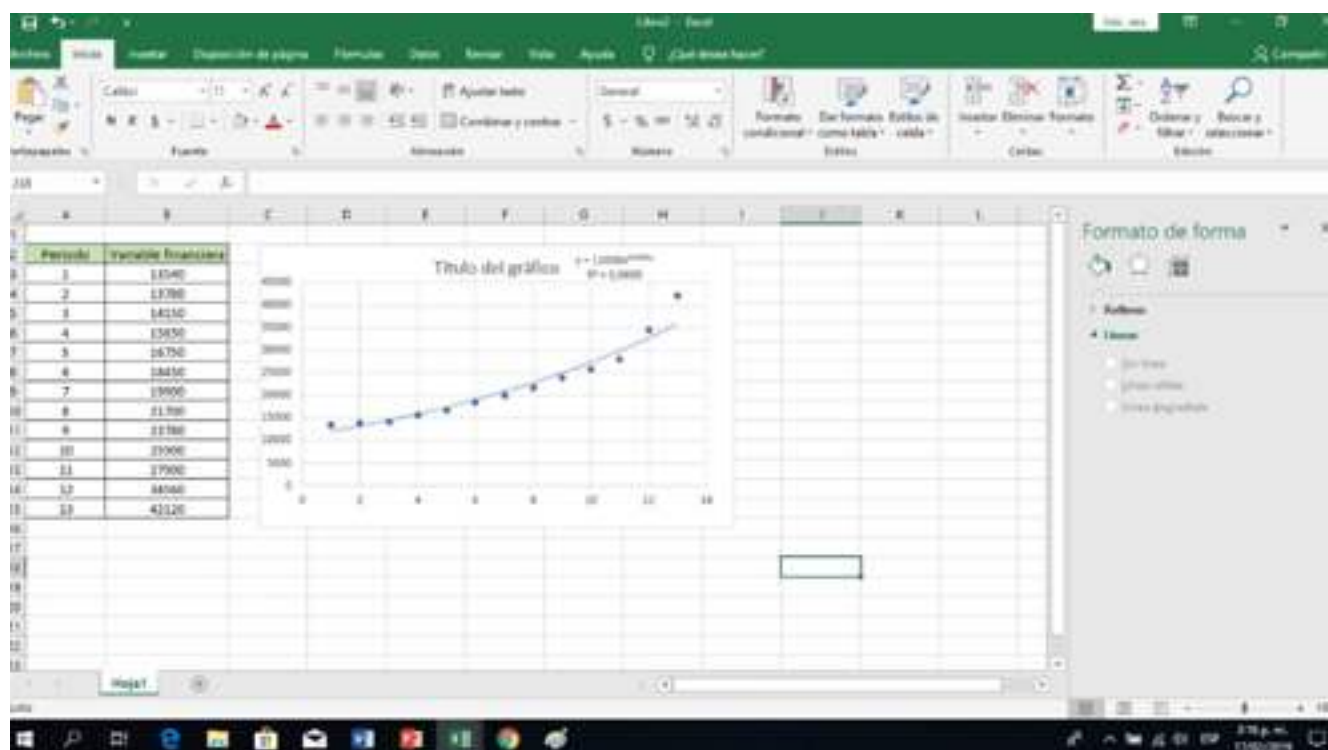


Figura 11. Paso 3: Tendencia. Elaboración propia.

Debemos seleccionar la opción de acuerdo con el comportamiento de los datos. En este caso, se puede utilizar la opción exponencial y en la parte inferior del menú de opciones de línea de tendencia podemos seleccionar la opción presentar la ecuación en el gráfico e incluir el coeficiente r^2 .



Ventajas del Flujo de Efectivo

1. Ayuda a medir la capacidad de una compañía para producir Flujos de Efectivo futuros que faciliten el cumplimiento de sus obligaciones y pago de dividendos.
2. Facilita detectar necesidades de conseguir fondos externos.
3. Describe el manejo de la compañía en actividades de inversión y financiación.
4. Muestra las variaciones en la situación financiera en términos de disponibilidad de fondos.

Relevancia del Flujo de Fondos

El Flujo de Fondos permite:

- Conocer el saldo de caja en cada instante.
- Determinar los momentos en que puedan presentar situaciones de iliquidez temporal o mínimo de efectivo en caja.
- Saber las fechas en que se pueden hacer los pagos de los préstamos.
- Establecer cuántos recursos se pueden disponer para la adquisición de activos fijos o para otras inversiones, en caso de presentarse excedentes.
- Proyectar la financiación y conservar en mínimo los deudas innecesarios.
- Prever los desembolsos de efectivo que debe realizar en el periodo; evitando improvisar en dichos desembolsos.

Elementos del Flujo de Fondos

1. Entradas de dinero en efectivo: son los recursos que la empresa espera recibir en un periodo preestablecido. Ya sea por ingresos por ventas al contado, recaudo de cartera, enajenación de activos fijos, préstamos recibidos, aportes de socios, entre otros.
2. Salidas de dinero en efectivo: son los recursos que la compañía prevé desembolsar en el periodo por pagos a proveedores, compras de materias primas, pago de salarios, prestaciones sociales, arrendamientos y demás gastos administrativos, abonos y cancelación de préstamos, etc.
3. Excedentes de efectivo: es el mayor valor de las entradas de efectivo sobre las salidas de efectivo durante el periodo (cuando las entradas de efectivos son superiores a las salidas de efectivo).
4. Déficit de efectivo: cuando las entradas de efectivo son inferiores a las salidas de efectivo.

Horizonte del Flujo de Efectivo

El lapso que abarca el Flujo de Efectivo se determina teniendo en cuenta el objeto social de la empresa.

Por ejemplo, si una empresa se mueve en un sector que hace que sus ingresos varíen mucho en durante el año, el Flujo de Efectivo debe programarse para un lapso más corto que en el caso de compañías con ingresos poco variables.

El Papel de los Directivos en la Consecución de Fondos

Como se ha venido afirmando, la principal función financiera es aumentar el valor de la empresa, lo cual conforma su principal objetivo a largo plazo y para conseguirlo, debe cumplir con una serie de actividades, a corto plazo, como son:

Conservar el negocio provisto de fondos para lograr sus metas. Esto, considerado en su aspecto más limitado, es la esencia de la función financiera. Ser resume en el esfuerzo que se debe hacer para abastecer los recursos que necesita la empresa, en las condiciones más favorables, a la luz de los objetivos de la compañía.

Una actividad que compete, esencialmente al administrador financiero, es la estructuración del Flujo de Caja o Flujo de Efectivo, que consiste en la estimación de los ingresos efectivos de fondos y egresos efectivos futuros,

En el caso de que se presenten situaciones deficitarias de liquidez, el administrador financiero deberá apersonarse de la incursión en el mercado del dinero. Así, deberá determinar las disponibilidades de este, su costo financiero, los posibles saldos compensatorios y demás condiciones requeridas por el sector financiero para conceder los créditos.

Contrario a lo anterior, en la planeación el Flujo de Caja, se pueden presentar excedentes de liquidez. En cuyo caso, deberá prever la inversión de estos y velar por el aprovechamiento de las oportunidades que presenta los

mercados de capitales, para lograr las inversiones más efectivas en cuanto a seguridad, plazo, y rentabilidad.

Para tener en cuenta

El administrador financiero debe poseer un amplio conocimiento sobre los mercados de dinero, ya que estos proporcionan los fondos necesarios y absorben los excedentes de efectivo de las empresas. Además, es fundamental que domine la formulación de estrategias financieras, permitiendo dimensionar adecuadamente las inversiones y definir rutas de acción efectivas que optimicen las operaciones y maximicen la rentabilidad de la empresa.

Elaboración de un Flujo de fondos

Para la elaboración del Flujo de Efectivo se deben tener presentes las proyecciones de ventas, de compras de materiales, las condiciones de financiación y de compras, los pagos de salario, prestaciones y demás gastos operacionales.

Para su estructuración se deben agotar los siguientes pasos:

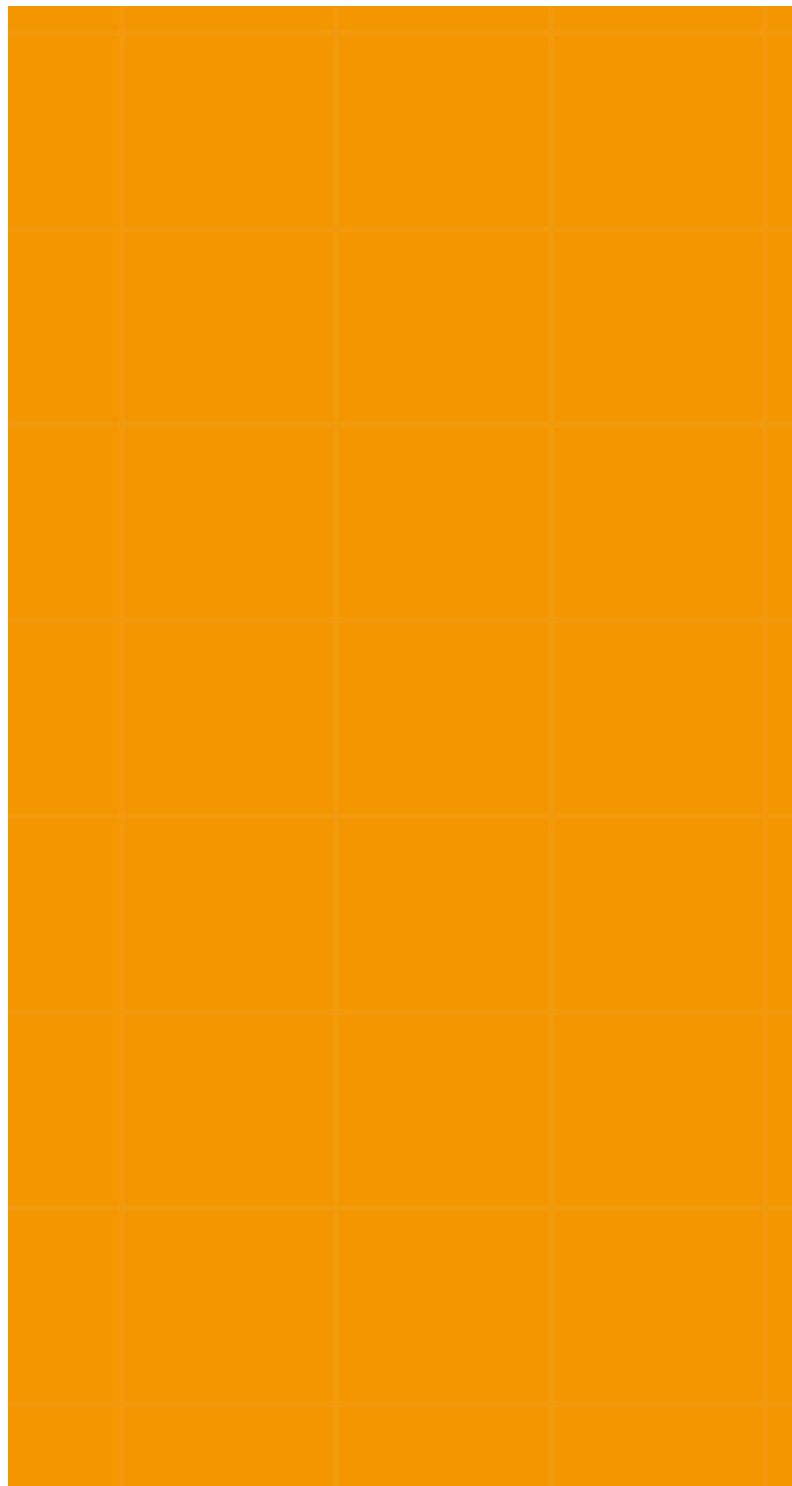
- **Organizar las entradas de efectivo para el periodo en cual se va a elaborar el Flujo de Efectivo (semanal, quincenal, mensual).**
- **Organizar las salidas de efectivos para el mismo periodo.**
- **Al total de las entradas de efectivo se les resta el total de salidas de efectivo.**

Una vez se conoce la información de otras actividades que se vayan a efectuar en el futuro, se debe repetir este ejercicio, para mostrar los resultados que se pueden obtener en cada periodo.

Si se presentan excedentes, la compañía conservará una buena posición de liquidez y podrá pensar en realizar un uso adicional de esos recursos, por ejemplo: capitalizar su empresa.

Si se presenta una situación de déficit, la empresa deberá pensar en la necesidad de cubrir con crédito los faltantes temporales de para su operación. Debe tenerse presente que, cuando el empresario analiza la conveniencia de solicitar un crédito debe calcular los pagos que tendría que realizar en el periodo siguiente y adicionarle un 10% para posibles imprevistos. En caso de que las actividades previstas en el Flujo de Fondos muestren que presentará una situación de déficit, es una señal de que la empresa necesitaría un crédito para realizarlo.

Es muy importante que, como financieros, tengamos claras estas herramientas, sean aplicadas a nuestras vidas y que seamos los primeros en planear nuestras finanzas personales, mediante la construcción de nuestro Flujo de Fondos, teniendo claro el detalle de nuestros ingresos y egresos, conociendo cada uno de ellos en el tiempo nos va a permitir tener el mejor y más importante instrumento de planeación para los negocios. A continuación, ilustramos un ejemplo de un Flujo de Caja personal, para con



estas cuentas o las de cada uno de ustedes puedan construir su herramienta, como el ejercicio básico de cada uno de nosotros como financieros, les recomiendo estas cuentas llevarlas a Excel, colocando cifras, preferiblemente semanales y, cada vez que se alcance, ir ajustando y cada mes hacerlo de forma continua e ininterrumpida.

Los resultados no se harán esperar, cuando al paso de unos cinco meses, nuestro hábito de planear, organizar, distribuir, estará en todos los movimientos de nuestra vida.

En la figura se puede observar un modelo de Flujo de Caja personal.

FLUJO DE CAJA				
FLUJO DE CAJA INGRESOS	mes	mes	mes	mes
SALDO INICIAL	-			
SALARIO	-	-	-	-
INTERESES SOBRE CESANTIAS	-	-	-	-
PRIMA DE SERVICIOS	-	-	-	-
OTROS INGRESOS	-	-	-	-
	-		-	-
SUBTOTAL	-	-	-	-
EGRESOS	mes	mes	mes	mes
APORTES SALUD Y PENSION	-	-	-	-
GASTOS FAMILIARES	-	-	-	-
PAGO DE SERVICIOS PUBLICOS	-	-	-	-
TRANSPORTES	-	-	-	-
COLEGIOS	-	-	-	-
ESTUDIOS	-	-	-	-
CUOTA CREDITO	-	-	-	-
PAGO TARJETA DE CREDITO	-	-	-	-
CELULAR	-	-	-	-
GASTOS VARIOS	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
SUBTOTAL	-	-	-	-
SALDO	-	-	-	-
SALDO ACUMULADO	-	-	-	-

Figura 13. Flujo de Caja personal. Elaboración propia.

En el modelo anterior podemos observar solo unas cuentas generales, lo ideal es hacerlo ajustado con nuestros conceptos y cuentas, y poder, como dijimos, repetirlo una y otra vez, encontrando en pocos días, como si se crea ese hábito, vamos a lograr resultados admirables en nuestra vida profesional en el campo de las finanzas.

Flujo de Caja Libre Operacional (FCLO)

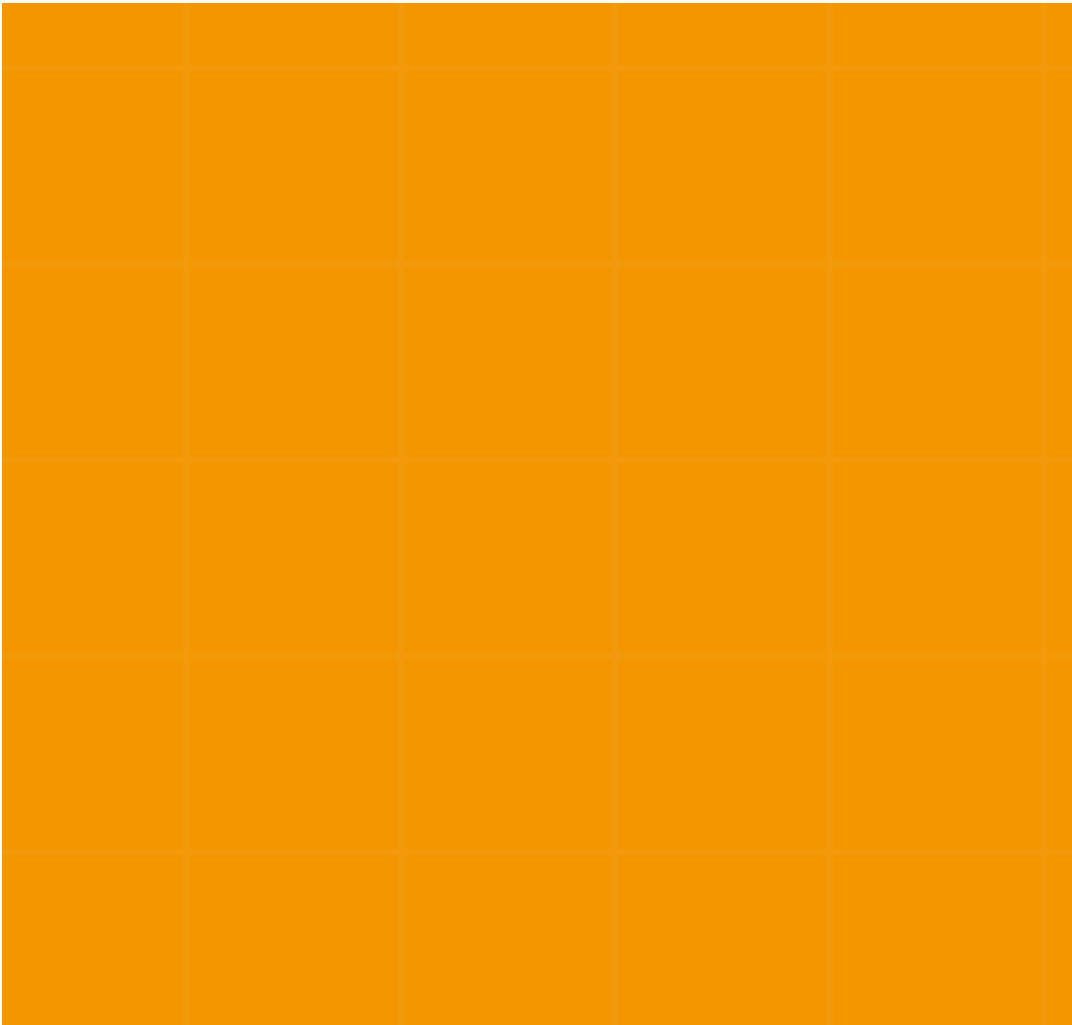
Representa la cantidad de fondos disponibles para atender los compromisos con los dos grandes proveedores de recursos de la empresa: bancos y propietarios. A los bancos se le atiende con el Servicio a la Deuda, que contempla capital más intereses, y a los socios con la suma restante, sobre la cual, éstos tomarán decisiones, una de las cuales es establecer la cantidad a repartir como dividendos.

Características del FCLO

1. El Flujo de Caja Libre Operacional (FCLO) es una herramienta que posibilita conocer, para un período preestablecido, habitualmente un año, dónde obtiene sus recursos la empresa y en qué los utiliza, mostrando de una forma organizada y sencilla de comprender, el movimiento de tales recursos.
2. Sin importar que su nombre sea “Flujo de Caja Libre” (traducción directa del inglés Free Cash Flow) no se trata, en sentido estricto, de un Flujo de Caja, sino de otra presentación diferente del Flujo de Fondos, ya que no opera con ingresos de efectivo y egresos de efectivo, sino con “origen y aplicación de recursos”.
3. Con su presentación, se busca desagregar explícitamente la situación operacional de la situación de financiación de la empresa, de la siguiente manera:
 - En parte que corresponde al Flujo Operacional se busca establecer si los fondos derivados de la operación (utilidad operacional + gasto por depreciación) de la compañía son suficientes para cubrir las necesidades operativas, como son las de activos fijos y capital de trabajo, siendo lo más normal que dichos fondos alcancen para capital de trabajo, más no para Activos fijos, particularmente cuando la firma está en proceso de expansión.
 - En la parte de Flujo de Financiación se discriminan las fuentes o usos que no se relacionan de manera directa con la operación, en particular, los financieros que tuvo la firma. Habitualmente, los recursos que una empresa necesita para su operación deben ser suministrados por los socios, las entidades bancarias o por otras fuentes no operativas como otros activos, otros pasivos u otros ingresos.
4. El FCL permite identificar, para un período preestablecido, cuáles han sido los principales orígenes y aplicaciones de recursos, la efectividad y conveniencia de dichos orígenes y aplicaciones, el crecimiento de la compañía según sea el aumento presentado en capital de trabajo y activos fijos, la relación armónica entre fuentes y usos según el plazo, etc.

Modelo de Cálculo del FCL

UTILIDAD NETA	XXXXXX
+ Depreciaciones y amortizaciones de diferidos	XXXXXX
+ Intereses	XXXXXX
Flujo de Caja BRUTO	XXXXXX
- Aumento del Capital de Trabajo Neto Operativo	XXXXXX
- Aumento en los Activos Fijos por reposición	XXXXXX
- Flujo de Caja LIBRE (FLC)	XXXXXX





Para recordar:

- Los métodos cualitativos de proyección financiera ayudan a los administradores financieros a prever escenarios futuros a mediano y largo plazo, anticipando necesidades de capital y posibles ajustes estratégicos en los estados financieros.
- Una proyección bien utilizada es una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas en la empresa.
- La selección del modelo de pronóstico depende del comportamiento de los datos y del propósito de la información. A menor horizonte de proyección, mayor precisión en el pronóstico.
- Una herramienta accesible y de bajo costo para realizar proyecciones es Excel, que permite modelar tendencias mediante fórmulas y funciones, facilitando la estimación de escenarios futuros.
- El Flujo de Fondos monitorea la entrada y salida de efectivo, permitiendo anticipar excedentes o déficits de liquidez y tomar decisiones oportunas para la inversión o financiación.
- En finanzas personales, el Flujo de Caja Personal es una herramienta esencial de planeación. Su uso regular ayuda a desarrollar una mejor gestión financiera, un principio que también debe aplicar un director financiero en su vida profesional y personal.
- Tras completar el Diagnóstico Financiero, se emplean herramientas de pronóstico financiero para simular distintos escenarios y evaluar soluciones que optimicen los resultados de la empresa.
- El Flujo de Caja Libre (FCL) permite conocer de manera organizada el origen y uso del efectivo en la empresa, equilibrando liquidez, rentabilidad y endeudamiento. A diferencia del Estado de Fuentes y Usos, este enfoque combina las fuentes de financiamiento con la gestión operativa para una visión más estratégica.



Práctica:

Esta sección te permitirá aplicar y reflexionar sobre la importancia de los pronósticos financieros en la toma de decisiones empresariales y personales.

Exploración y análisis

1. El valor de los pronósticos

Explica por qué los pronósticos son importantes en las empresas y cómo pueden influir en la toma de decisiones.

Desafío: Encuentra un caso real donde un pronóstico financiero haya salvado o perjudicado a una empresa.

2. Pronósticos en la vida cotidiana

¿Las herramientas de pronóstico pueden usarse en la vida personal? ¿Cómo?

Ejercicio: Diseña una proyección para tus gastos personales de los próximos seis meses.

3. Métodos cualitativos y cuantitativos

¿Existen métodos cualitativos de pronóstico? ¿Cuáles son los más comunes?

Actividad: Investiga un método cualitativo y describe en qué casos es más efectivo que un cuantitativo.

4. Construcción de proyecciones

¿Qué es un método de pronóstico y para qué sirve?

Desafío: Usando Excel o una hoja de cálculo, construye una proyección financiera simple para una pequeña empresa o un negocio ficticio.

Aplicación en la empresa

5. Ventajas del pronóstico financiero

¿Cuáles son las principales ventajas de hacer pronósticos en una empresa?

Reflexión: ¿Por qué algunas empresas no utilizan proyecciones financieras y qué riesgos enfrentan por ello?

6. Etapas de una proyección

¿Cómo se elabora una proyección financiera? Explica sus etapas y su importancia.

Ejercicio: Representa las etapas en un diagrama de flujo o esquema visual.

7. Flujo de Caja Libre (FCL)

¿Qué es y para qué sirve el FCL?

Actividad: Compara el FCL con el Flujo de Fondos y explica sus diferencias clave.

8. Flujo de Caja personal

¿Por qué los financieros deben construir su Flujo de Caja personal?

Desafío: Crea tu propio Flujo de Caja para el próximo mes y analiza cómo puedes mejorar tu planificación financiera.



Análisis y discusión:

Reflexión y análisis

1. Evolución de los métodos cualitativos
 - ¿Los métodos cualitativos de proyección financiera siempre se han usado?
 - Desafío: Investiga cómo las civilizaciones antiguas predecían el futuro económico.
2. Predicción en la historia
 - Desde la prehistoria, el ser humano ha necesitado predecir el futuro. ¿Cómo se relaciona esto con las proyecciones financieras actuales?
3. Utilidad de los métodos cuantitativos
 - ¿Los métodos cuantitativos no son útiles para hacer proyecciones financieras?
 - Actividad: Encuentra un caso donde un modelo cuantitativo haya sido clave en una empresa.
4. Complejidad de los métodos cuantitativos
 - ¿Los métodos cuantitativos son tan complejos que es mejor copiar información en lugar de aplicarlos?
 - Reflexión: ¿Qué ventajas tiene aprender a aplicarlos correctamente?

Métodos de proyección financiera

5. Tipos de métodos
 - ¿El método lineal ($y = a + bx$) es válido para proyecciones financieras?
 - ¿El método potencial ($y = ab^x$), exponencial ($y = ae^{bx}$), logarítmico y polinómico también lo son?
 - Actividad: Encuentra un ejemplo en el que cada uno de estos métodos sea útil.
6. Selección de variables en proyecciones
 - ¿Se deben proyectar todos los estados financieros completos, o solo ciertas variables?
 - Ejercicio: Identifica qué variables son prioritarias en un plan financiero.

Aplicación y herramientas

7. Flujo de Caja personal
 - ¿Es necesario construir un Flujo de Caja personal para la planeación financiera?
 - Desafío: Crea un Flujo de Caja para tu economía personal.
8. Uso de herramientas digitales
 - ¿Excel® facilita la aplicación de métodos cuantitativos en proyecciones financieras?
 - Actividad: Aplica un método de proyección en Excel y analiza los resultados.
9. Coeficiente de determinación (R^2)
 - ¿El R^2 ayuda a identificar el mejor método de proyección?
 - Desafío: Explica con un ejemplo cómo R^2 mide la calidad de un modelo.

Mitos y realidades sobre las proyecciones

10. Memorización de fórmulas
 - ¿Es indispensable memorizar todas las fórmulas de proyección para que sean útiles?
11. Aplicación de métodos
 - ¿Se pueden aplicar los métodos de proyección a cualquier información histórica?
 - Reflexión: ¿Qué importancia tiene la calidad de los datos en una proyección?
12. Cantidad de datos históricos
 - ¿Tener más datos históricos mejora la calidad de las proyecciones?
 - Actividad: Compara dos proyecciones, una con pocos datos y otra con más información.

13. Uso de una sola fórmula
- *¿Se deben utilizar todos los métodos de proyección en una sola fórmula?*
14. Relevancia de los métodos de proyección
- ¿Los métodos de proyección ya no se usan porque son muy complejos?
 - Reflexión: ¿Cómo han evolucionado los métodos con la tecnología?
15. Costo de los métodos de proyección
- *¿Las herramientas de proyección son muy costosas de utilizar?*
 - *Ejercicio: Investiga software de proyección y compara sus costos.*
16. Proyecciones a largo plazo
- *¿Las proyecciones más efectivas son las de largo o muy largo plazo?*
 - *Actividad: Compara los errores de una proyección a corto y largo plazo.*
- Desafío final: Explica cuál crees que es el método más efectivo para hacer proyecciones financieras y justifica tu respuesta con ejemplos*

Bibliografía

Accounter. (2024). La adopción de las NIIF en Colombia. Recuperado de <https://accounter.co/noticias/actualidad/la-adopcion-de-las-niif-en-colombia.html>

Banco Mundial. (2024). Panorama económico de Colombia. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Besley, Scott y Brigham, Eugene. Fundamentos de Administración Financiera. McGraw Hill. 2001.

Biblioteca Digital USB. (2024). Impacto de la adopción de las NIIF en Colombia. Recuperado de <https://bibliotecadigital.usb.edu.co>

Brealey, R., Myers, S., & Marcus, A. (2001). Fundamentals of Corporate Finance. México: McGraw - Hill.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2005). Fundamentos de Administración Financiera. México: Cengage Learning Editores.

CARRILLO DE ROJAS, Gladys. Análisis y administración financiera. 7 ed. 2011.

Córdoba, M. (2012). Gestión financiera. Bogotá: Ecoe.

David, Fred. Conceptos de administración estratégica. México, Pearson – 2003.

Ehrhardt, Michael C. y Brigham, Eugene F. Finanzas Corporativas. Cengage Learning. 2009.

Fierro Martínez, Á. M. (2009). Contabilidad de activos (2a. ed.). Bogotá: Ecoe.

García Serna, Oscar León. Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones 4ª Edición. Medellín – 2009

García, J. (2020). La gerencia financiera: una visión práctica para la creación de valor. Corporación Universitaria Taller Cinco Centro de Diseño.

Gitman, Lawrence. Principios de Administración Financiera. Pearson Addison Wesley. 2003.

Historia NIIF en Colombia. (2024). Evolución de las NIIF en Colombia. Recuperado de <https://lahistoria.info/historia-de-las-niif-en-colombia>

Kaplan, Robert y Norton David. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996

Ortiz, Héctor. Análisis financiero aplicado Edición 14. Bogotá, Universidad Externado de Colombia – 2011

Porter, M. E. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.). Grupo Editorial Patria.

Rodríguez Morales, Leopoldo. Análisis de estados financieros: un enfoque en la toma de decisiones. Mc Graw Hill, 2012.

Rodríguez, O. J. S., & Erazo, S. C. R. (2021). Sistema de información contable en la era digital: Marco de referencia para su administración y control. Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Romero-Carazas, R., Saavedra, M. O. R., León-Ramírez, S. V., Rios, L. A., & Gutiérrez-Monzón, S. G. (2024). Fundamentos teóricos de Administración Financiera. Editorial Idicap Pacífico, 1-93.

Ross, Stephen. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill. 2001

Santandreu, Elliseu y Santandreu Pol. Manual de Finanzas. Gestión 2000 S.A. 2000.

Scarfó, E., Vélez-Pareja, I., Sandoval-Llanos, J., Castilla-Ávila, P., & Ortiz, D. (2022). Análisis financiero integral: teoría y práctica. Alpha editorial.



JOHNY JOSÉ GARCÍA TIRADO

Posdoctorado en Empresas. Doctor en Administración Universidad Alas Peruanas. Doctor of Business Administration, Master of Science with a Major in Finance de AIU, DEA Universidad San Pablo CEU España. Magister en Ciencias Económicas. Especialista en Administración Financiera, Economista. Miembro de Juntas Directivas. Más de 30 años de experiencia como Gerente General y Gerente Financiero. Consultor independiente en Finanzas empresariales, valoración de empresas y evaluación de proyectos. Más de 30 años de experiencia docente en pregrado y posgrado en Colombia, Latinoamérica y Estados Unidos.

 Johnny García Tirado   jjgarciatirado  Johnny García



JOHNY GARCÍA
Finanzas para la vida



Campus Chía: Km 19 Autopista Norte
Sede Bogotá, El Retiro Cra 14 # 79 - 80
Teléfonos: (601) 756 1410 Ext. 201
Celulares: 321 940 2661 - 310 860 6453
www.taller5.edu.co