INSTITUTO ARGENTINO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS
Tucumán 612 - Piso 9 - (1049) Buenos Aires - Tel. 392-6222/8085/393-6070 -Telex 24002

Control de Gestión en la Administración Financiera Moderna

DANIEL IBAÑEZ
ALBERTO MARCEL

INSTITUTO ARGENTINO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS

ALBERTO E. MARCEL

ESTUDIOS CURSADOS

Contador Público Nacional (UNLP)
Licenciado en Administración (UNLP)

ACTIVIDAD PROFESIONAL

Director de Monomeros Vinílicos SM.
Director de Viniclor S.A.
Director de Electroquímica Argentina S.A.

Gerente de Administración y Finanzas de Electroclor S.A.

ACTIVIDAD DOCENTE

Profesor de Contabilidad Gerencial en la Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas (ESEADE).

Ex profesor Títulos de Contabilidad para la Toma de Decisiones (UNLP)

Ex profesor invitado de Delaware University (Washington, Delaware, USA).

Autor de trabajos y conferencista sobre temas de administración financiera.

EL CONTROL DE GESTION EN EL AREA FINANCIERA

01. Naturaleza, objetivos y alcance de la función financiera

Como introducción al desarrollo del tema que nos ocupa: "El Control de Gestión en el área Financiera", realizaremos un breve resumen, describiendo las decisiones principales y los objetivos perseguidos por los administradores financieros, limitándonos a su concepción moderna y dejando de lado su evolución a lo largo de los años.

Tres son las **áreas decisionales principales**:

- Inversión
- Financiación
- Dividendos/Reinversión de utilidades

El área de las **decisiones de inversión** se ocupa de aspectos tales como:

- Tamaño (monto) de la inversión total
- Mezcla (composición) de los activos que posee
- Riesgo empresario, propio de la operación, sus características y magnitud
- Rentabilidad de la inversión
- Tasa de crecimiento de la inversión
- Administración de las inversiones ya realizadas, con el propósito de asegurar el logro de los objetivos planeados, en el marco de las restricciones que la realidad plantea.

Por su parte, el área de las **Decisiones de Financiación**, trata los siguientes temas:

- Mezcla (composición) de las fuentes de financiación utilizadas para posibilitar la inversión total.
- Cobertura en términos de plazos, para minimizar los desfasajes entre los

flujos de fondos provenientes de las inversiones y los requerimientos de repago de las financiaciones.
- Optimización de costos totales de financiación.
- Riesgo global, como combinación del riesgo propio de la operación y las rigideces introducidas por la forma elegida para financiar la inversión.
- Desarrollo continuo de fuentes de financiación para posibilitar su crecimiento, en línea con el crecimiento de la inversión total.

Las **decisiones sobre Dividendos/Reinversión de utilidades** se producen atendiendo a los siguientes conceptos:

- Características del mercado en que se cotizan las acciones (cuotas partes) de la empresa, cuando tal mercado existe. (Volumen de transacciones, preferencias de los inversores en términos de dividendos en efectivo versus capitalización, etc.).
- Impactos impositivos.
- Necesidad de financiación del crecimiento.
- Situación del mercado de capitales a largo plazo.
- Costos de la financiación con capital propio versus el costo del capital ajeno.

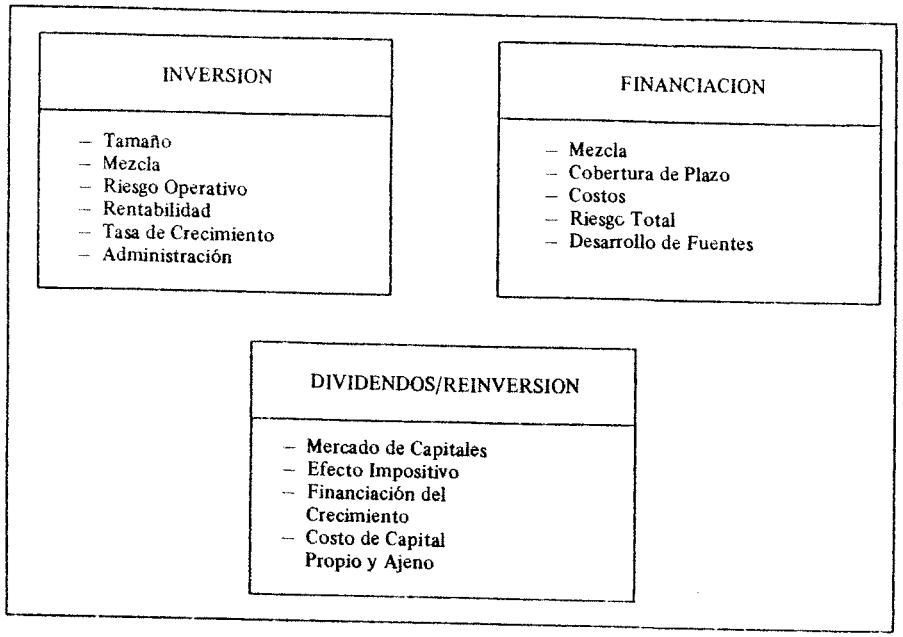


Fig. 1. *Areas decisionales principales*

El conjunto de decisiones, brevemente insinuado más arriba, requiere ser llevado a la práctica mediante un **proceso decisional** que tiene características bien definidas.

La primera de ellas es la necesidad de clarificar el objetivo financiero de la empresa, de una manera general y, luego, reducirlo en términos operativos para guiar las acciones diarias.

La teoría de las finanzas de la empresa, ha logrado el consentimiento unánime en cuanto a definir el objetivo financiero, como la **maximización del patrimonio de la firma, en términos de valor presente neto.** Este concepto claro, unido a la existencia de un método sencillo que permite su aplicación a las diferentes alternativas de inversión/financiación, hacen posible su implementación en forma generalizada.

De todas maneras, dicho objetivo de **"rentabilidad"** pretende serlo en términos de **"largo plazo"**, lo cual introduce la necesidad de prestar atención a los **riesgos** de ruptura, que en determinado momento pudieran interrumpir –por cesación de pagos– el ciclo operativo. El antídoto de prevención, es la existencia de amortiguadores que permitan sobrellevar reducciones coyunturales de fondos. Además de la tenencia de fondos disponibles, a la espera, o a pedido, se requiere prestar especial atención a la cuestión de la **liquidez.** De tal manera, todas las decisiones serán analizadas desde el punto de vista de sus combinaciones de **rentabilidad – liquidez – riesgo.**

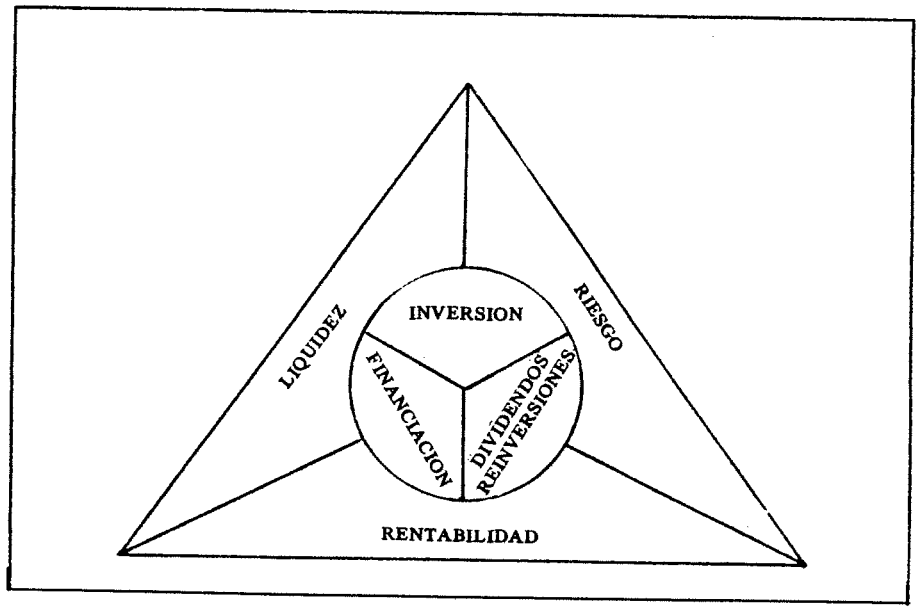


Fig. 2. *Objetivos Operativos del Area Financiera.*

Una vez identificados los objetivos explícitos que guían la gestión financiera, es necesario disponer de una adecuada **estructura organizativa** que provea la **información** necesaria y permita canalizar la evaluación, selección, ejecución y control de las alternativas de inversión/financiación que se identifiquen.

De esta manera el planeamiento y control de gestión en el área financiera se constituye en la base principal tendiente a la optimización de dicha gestión.

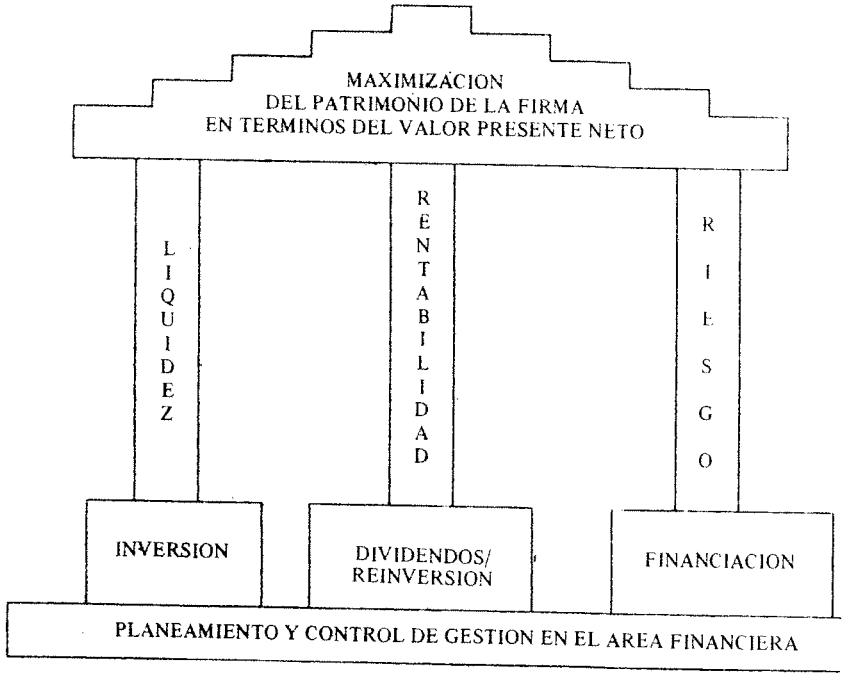


Fig. 3. *Sistema integrado de Planeamiento y Control de Gestión en el Area Financiera.*

02. El Control de Gestión

El proceso de control de gestión puede explicarse suscintamente y en forma esquemática de la siguiente manera:

- Comparar la situación real con la prevista/planeada.
- Identificar y especificar las diferencias (el problema).
- Investigar las causas de tales diferencias.
- Generar alternativas de solución.
- Evaluar tales alternativas.
- Implementar las acciones correctivas.
- (volver a empezar) Comparar...

Como se puede observar, el descripto, es un **proceso continuo** de decisión-control-decisión-control-decisión.

Ello es así pues **sólo se puede controlar lo planeado.** Por lo tanto cuando nos ocupamos del Control de Gestión, siempre nos referimos al proceso de **Planeamiento** y Control de Gestión.

Explicado este punto, en el resto del trabajo usaremos la expresión reducida, sin el aditamento de Planeamiento.

Esquemáticamente, el proceso se nos presenta así:

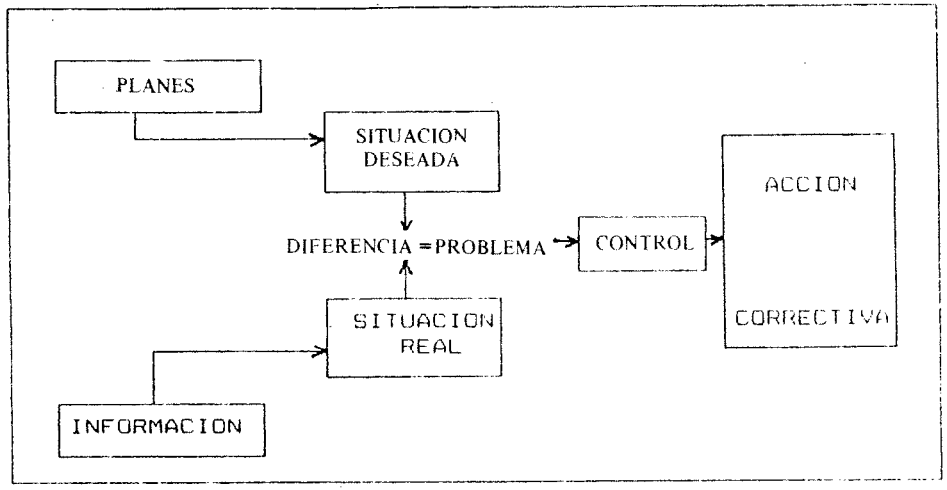


Fig. 4. *Proceso de Planeamiento y Control.*

Cabe destacar que si bien los mostramos por separado, los planes son, también piezas importantes del **sistema general de información.** En el gráfico precedente hemos reservado el término **información** para referirnos a la captación, almacenamiento, agrupación y presentación de datos de la realidad. En este caso es necesario que el sistema permita la elaboración de informes comparables con los planes, para facilitar la identificación de los (problemas) desvíos.

Es importante comprender la necesidad de elaborar **informes eficientes y económicos,** tratando de que contengan la información relevante, sin excesos y atendiendo a las necesidades específicas del destinatario.

En función del objetivo de este trabajo, sólo nos ocuparemos del Control de Gestión, pero es necesario aclarar, que dicho aspecto, es sólo uno de una **cadena de control** que incluye tanto al control operativo, el patrimonial y el posicional; y en conjunto completan las necesidades de la organización. En forma individual, ninguno de ellos cumple eficientemente su propósito.

Desde el punto de vista del sistema de información, y con énfasis en las necesidades del área financiera, es importante enfatizar la contribución que presta la contabilidad en su acepción más moderna, la **contabilidad gerencial,** que, en su continuo esfuerzo para contribuir a la mejor gestión de las empresas, ha desarrollado conceptos, técnicas y metodologías que permiten aumentar significativamente el valor de la información que hoy se provee.

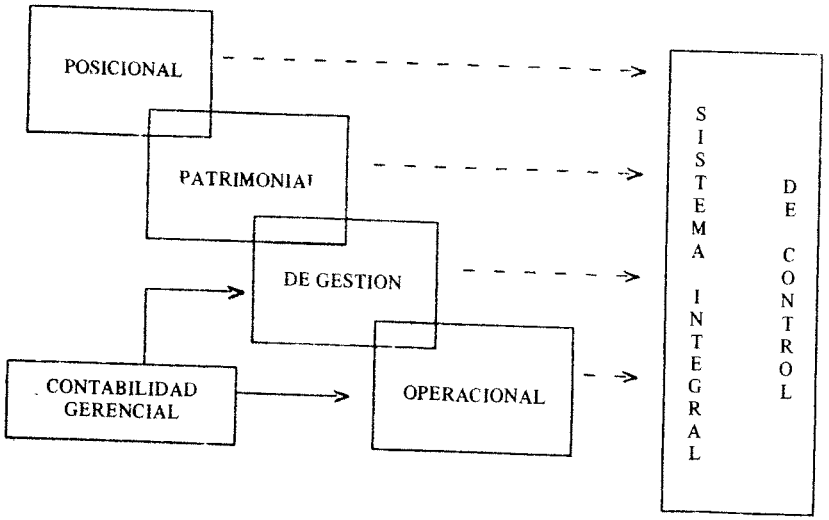


Fig. 5. *Cadena de Control (Sistema Integral).*

Uno de los conceptos claves a emplear, que constituye la esencia del control de gestión es el **"control por excepción"**; es decir la información referida a lo que presenta un desvío significativo respecto a lo deseado, lo cual requiere, además de saber que es lo deseado, conocer cuáles son los límites que representan desvíos **significativos.** Esto se completa, cuando es posible discernir si lo que se requiere es una decisión de rutina, para adecuar la operación o se está frente a la necesidad de un cambio de metas y planes, que requiere una revisión de las políticas y el sistema de objetivos vigente.

A los efectos de hacer prácticamente posible la utilización eficaz y eficiente del control de gestión, es necesario ubicarlo en el esquema organizacional. Para tal fin, resulta útil la aplicación del **principio de asignación de responsabilidades** y, luego, adecuar tanto los planes como la recopilación de datos de la realidad para ser agrupados en forma correlativa con dicha asignación de responsabilidades.

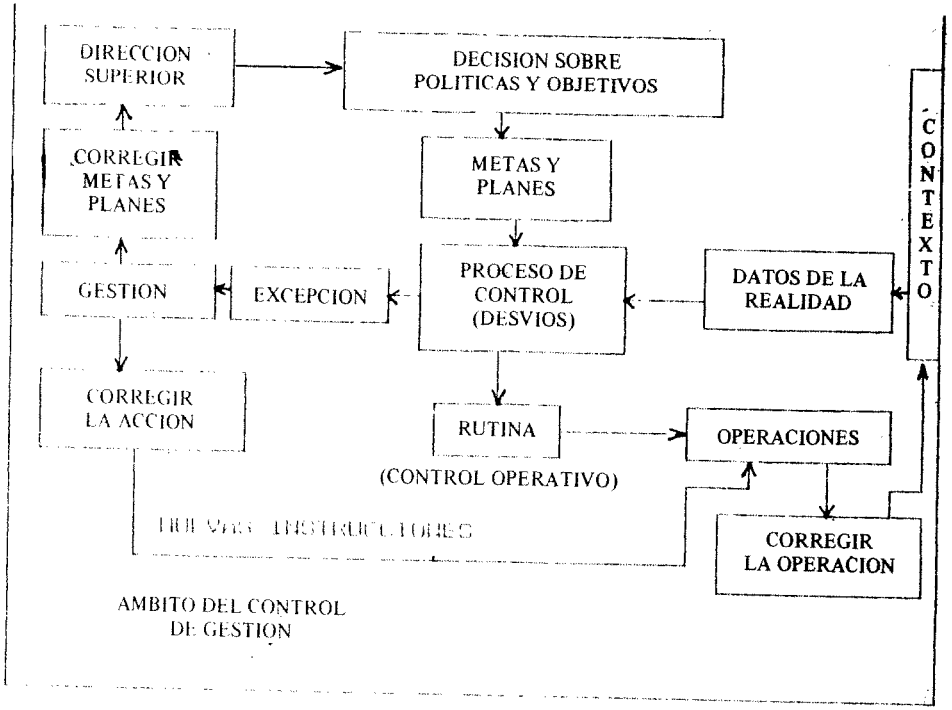


Fig. 6. *Proceso de Control: Principio de excepción.*

Cada **segmento de control** constituye una unidad a cargo de un funcionario responsable. El tamaño de cada segmento (inversamente proporcional al número de los mismos) debe ser definido teniendo en cuenta el interés de la organización y, principalmente, los conceptos de **economía del control.**

Es decir, el costo del control no debe exceder las ventajas, en términos de utilidades, de la información que pueda proporcionar. El excesivo número de segmentos aumenta el costo de obtener, almacenar y presentar la información. La sobredimensión de los segmentos hace perder precisión en la determinación de los desvíos y encarece la especificación de los problemas y la identificación de sus causas.

Respecto a cada segmento, resulta de interés reconocer y analizar separadamente aquellos elementos (insumos) de que dispone para desenvolverse, –que hacen a su estructura– y aquellos otros que recibe "en tránsito", para efectuar alguna operación sobre ellos y luego derivarlos a otro segmento.

Estos últimos, en general son los componentes variables del costo, mientras que los primeros se constituyen en costos fijos. Cada tipo requiere diferente tratamiento de control.

Los variables, que están en estado de flujo necesitan:

- **controles por oposición de intereses** (recibo de entrega-recepción) para proteger la integridad patrimonial. Un segmento controla y es controlado por otro/s segmento/s.
- **control de eficiencia** (relaciones de producción del tipo insumo/producto) mediante el empleo de referencias "standard" para lograr el rendimiento máximo, pero también para analizar la evolución de los desvíos y anticipar tendencias, para poner en práctica medidas precautorias y/o adecuar los standares de referencia, como así también mantener permanentemente actualizados los márgenes de tolerancia.

La Figura 7 muestra algunos ejemplos sobre los puntos mencionados.

El control de eficiencia permite un control interno de la operación de cada segmento.

- **Control de existencias.** Cuando las velocidades de procesamiento en los diferentes segmentos no coinciden exactamente, se produce la necesidad de proceder a almacenar, transitoriamente, tanto insumos como productos. Esto debe ser debidamente considerado para evitar llegar a conclusiones erróneas en la evaluación de las relaciones de insumo/producto, los cuales serán afectadas por todo cambio en los niveles de dichos inventarios intermedios.

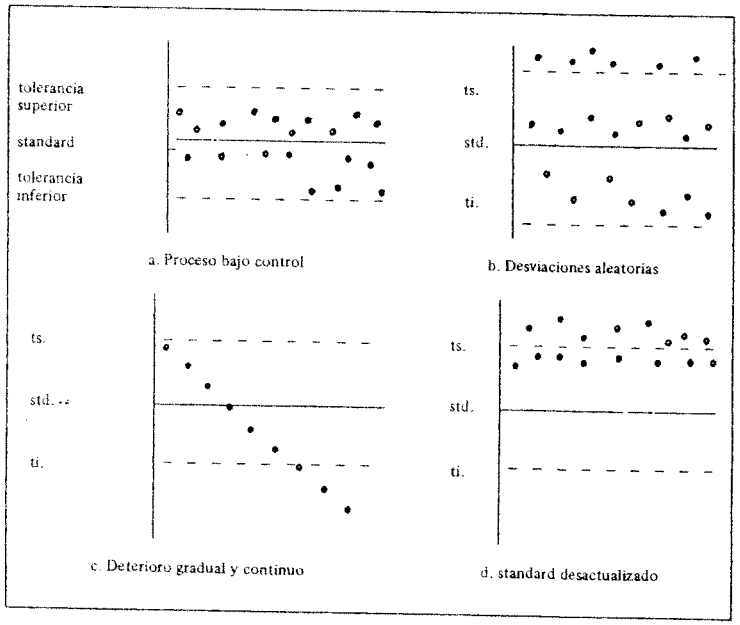


Fig. 7. *Control de eficiencia.*

Será necesario implementar informaciones sobre altas, bajas y existencias en cada uno de los almacenes intermedios y, luego, analizar el comportamiento. Aquí también es posible, y recomendable, la fijación de metas claras y luego efectuar un seguimiento similar al expuesto en relación al control de eficiencia, mediante la comparación de los niveles con la meta y sus márgenes de tolerancia.

Análisis de variaciones de costos por último, las relaciones de insumo/producto, enmarcadas por un adecuado sistema de oposición de intereses y control de inventarios que permita conocer el movimiento físico de los elementos que fluyen por los diferentes segmentos de la organización, deben complementarse con la valorización. Esto se concreta con los análisis valorizados, de las diferencias en costos reales versus sus correspondientes presupuestos y standares. La misma técnica se aplica respecto a los ingresos (ventas, cobranzas, etc.), tanto o más importantes desde el punto de vista de la gestión financiera.

Con relación a los **insumos fijos,** de cada segmento, su control se materializa mediante un sistema de **control presupuestario flexible,** para adaptarlo a las necesidades del nivel real de actividad y tomando en cuenta las posibilidades concretas de adecuación a cambios en dicho nivel.

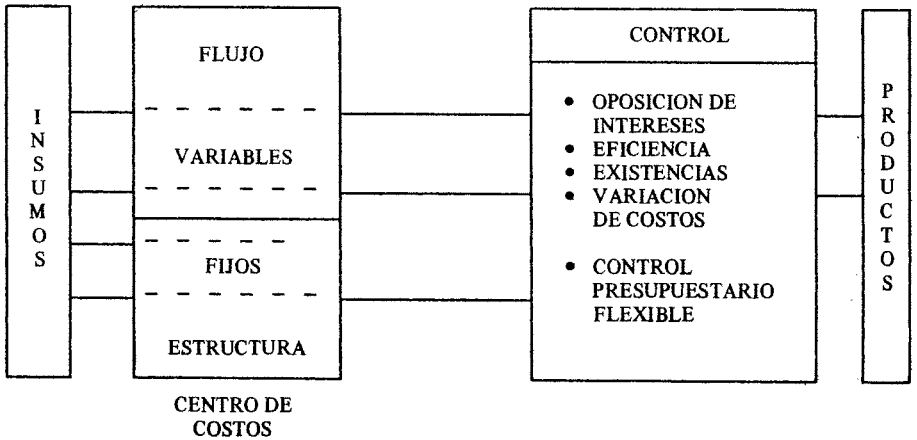


Fig. 8. *Control de insumos Variables y Fijos.*

Enfatizaremos nuevamente el rol que debe cumplir el **sistema de contabilidad gerencial** en todo el proceso de **información para control de gestión,** ya que se constituye en el medio que permite la **integración** de todos los segmentos a través de un tratamiento uniforme y coherente, lo cual ayuda a brindar precisión y seguridad a la información, evitando que los sistemas de información valorizados sirvan a la faz contable externa y que la gestión recurra a sistemas paralelos para satisfacer las necesidades de información analítica. Esta duplicidad, innecesaria, además de incrementar los costos de procesamiento de la

información, conlleva un perjuicio aún mayor, producto de la confusión y conflictos a que es proclive como consecuencia de la falta de conexión, y que deteriora la calidad y la precisión de la información.

A modo de resumen, y para subrayar adecuadamente los conceptos principales del Control de Gestión, a continuación enunciaremos el **Decálogo de los principios** que lo deben guiar.

1.- Empleo de la contabilidad gerencial como sistema integral de información.
2.- Coherencia funcional entre los sistemas de presupuestación y la organización del sistema contable a través de su plan de cuentas.
3.- Control por excepción.
4.- Economía del control.
5.- Asignación de responsabilidades.
6.- Interrelación de los subsistemas de control.
7.- Presentación de informes de acuerdo con las necesidades específicas del usuario.
8.- Precisión adecuada.
9.- Oportunidad en la disponibilidad de información.
10.- Adecuación del grado de análisis y detalle de los informes.

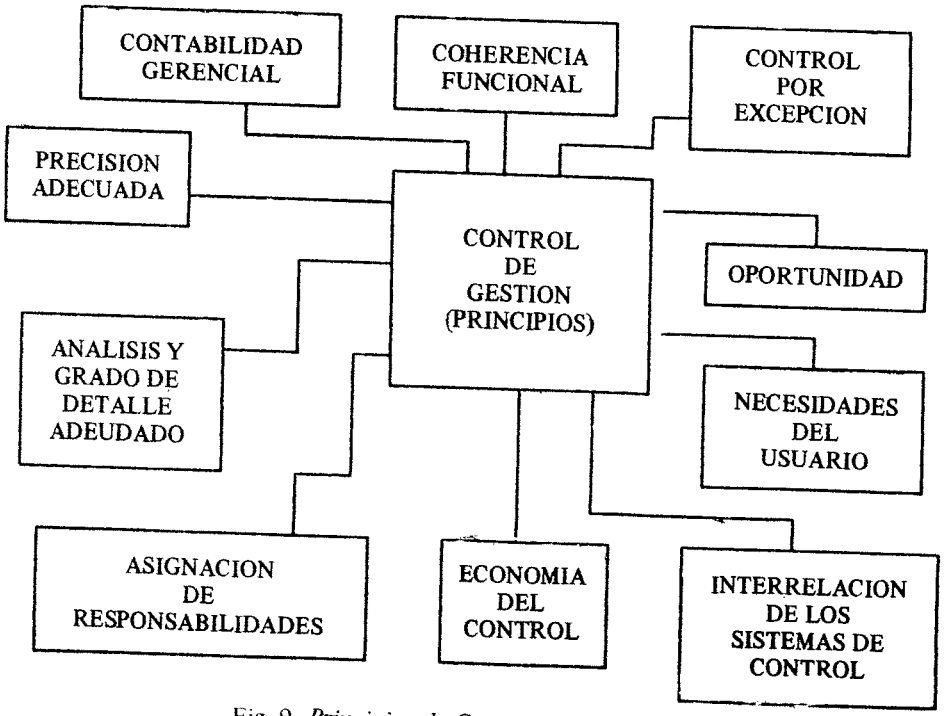


Fig. 9. *Principios de Control de Gestión.*

Todo este bagaje de conceptos y productos informativos, está destinado a satisfacer las necesidades del ejecutivo responsable por la decisión y la implementación de las acciones requeridas. Este **factor humano,** se constituye así en el elemento clave de todo el proceso de Control de Gestión. De lo acertado de su juicio y la eficiencia de su gestión depende el éxito final. Si bien el Instrumental provisto por el Control de Gestión es una materia prima vital, no puede cambiar su comportamiento ni modificar sustancialmente sus habilidades de manera inmediata. En el mediano y largo plazo, por el contrario, se constituye en el principal factor en que se basa el **proceso de aprendizaje** a través de la experiencia (prueba y error), en la medida que se capten y exploten los desvíos informados por el sistema.

El conjunto de **herramientas de Control de Gestión** no tiene límites prácticos y, en gran medida, depende de los conocimientos y habilidades de quienes las usan. De todas maneras y con el objeto de circunscribir el alcance de este trabajo, enunciaremos algunos instrumentos, que nos permitan visualizar el tipo de ayuda que proveen:

- control presupuestario
- control de eficiencia global
- evaluación mediante índices y otros análisis de estados contables
- análisis de la evolución de las variables principales

Mediante el **Control Presupuestario** se efectúa un seguimiento periódico a través de la comparación de datos reales versus los planes vigentes. Adecuadamente segmentada la información en función de la asignación de responsabilidades se identifican variaciones en unidades físicas, en precios de venta y de costo, en el volumen de actividad, etc.

Desde este primer nivel, se procede a un análisis más profundo y detallado de los desvíos significativos, elaborando evaluaciones ad-hoc destinadas a determinar las acciones requeridas para adecuarse a los hechos y/o corregir los planes y metas establecidas.

El control de **eficiencia global** consiste en una evaluación de la performance en función de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta los recursos disponibles y su organización y control. Si bien se toman en consideración, también, las metas, el objetivo de esta función difiere del perseguido por el Control Presupuestario en la medida que se ocupa de revisar críticamente el enfoque estructural, en pos de recomendaciones de cambio tendientes a solucionar los puntos débiles.

Por sus características, en general, es una labor llevada a cabo por profesionales externos (consultores) y el éxito de la misma depende, en gran medida, de la experiencia del consultor y sus condiciones personales para el análisis y la comunicación de sus recomendaciones.

La evaluación mediante **ratios y otros análisis de estados contables,** constituye una técnica contable que permite a través de relaciones entre ítems de los estados contables, efectuar el seguimiento de la evolución de aspectos que hacen a la liquidez, solvencia, endeudamiento, rentabilidad y sus componentes, etc. La interpretación de los índices producidos, requiere un conocimiento profundo de las características operativas del ramo en que se desenvuelve la empresa bajo análisis, su interrelación con el medio externo y las implicancias derivadas del tamaño propio y la influencia de la situación competitiva en la que le toca actuar.

Por último, el **análisis de la evolución de las variables principales,** tiende a la identificación de las variables que resultan de especial importancia para la marcha del negocio y de una determinada gestión. Se busca definir y poner en funcionamiento el concepto de **tablero de comando.**

Los componentes de este "tablero de comando" varían de acuerdo a las necesidades de cada empresa y están en función de las características de cada área funcional. Más adelante nos ocuparemos de los tópicos específicos de la gestión financiera.

Todo buen sistema de control de gestión utilizará, con distinto énfasis tal vez, una adecuada combinación de todas las herramientas mencionadas.

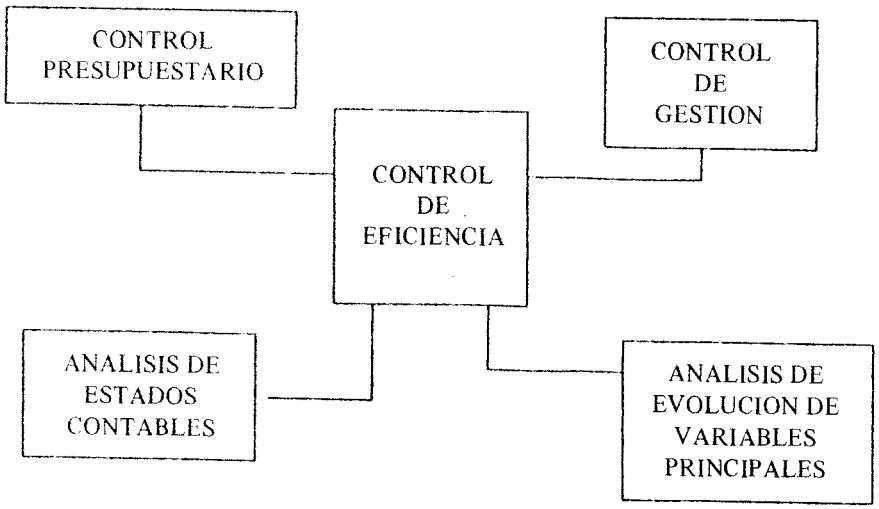


Fig. 10. *Herramientas Principales.*

03. El Control de Gestión en el área financiera

Hasta aquí nos hemos ocupado de la identificación de los objetivos financieros, en el marco decisional del ejecutivo financiero, y su entorno conceptual compuesto por conceptos de rentabilidad, liquidez y riesgo.

Por otra parte, hemos desarrollado, en forma suscinta, los conceptos básicos, las características del sistema, las necesidades típicas y tipos de respuesta, los principios y las herramientas principales del Control de Gestión.

En este capítulo nos referimos particularmente a la combinación de ambas áreas: **El control de gestión en el área financiera.**

Para evitar tediosas repeticiones, de aquí en adelante analizaremos diferentes áreas de interés del responsable de la gestión financiera, para ocuparnos específicamente de las necesidades respecto del control de gestión. El análisis será sintético y tendiente a insinuar el camino. Dadas las características de este trabajo, no será posible realizar un análisis exhaustivo y a fondo de cada uno de los problemas, aunque por su importancia en varios casos sería de suma utilidad llevarlo a cabo y queda así planteado como desafío intelectual, abierto para todos aquellos que puedan contribuir con su aporte.

NOTA: Llamará la atención del lector que en todo el desarrollo de este trabajo no se hace mención del tema **"ajuste por inflación".** La "omisión" es totalmente intencional, pues consideramos que a esta altura del desarrollo conceptual del sistema de información contable, el tema se encuentra vastamente desarrollado y no se concibe el análisis de ningún informe contable que no haya sido debidamente ajustado por inflación. De todas maneras, por las características de su enfoque, se recomienda la lectura del trabajo de E. G. Herrscher y A. E. Marcel "Exposición a la inflación ¿Cuál de ellas? (Publicado en Administración de Empresas, Abril de 1986).

3.1 Inversiones a corto plazo

Para comenzar la identificación de las necesidades de control de gestión en lo relativo a la inversión a corto plazo, veamos la figura siguiente, en la que se presenta un esquema simplificado del **ciclo operativo y financiero** de la empresa.

Por una parte observamos que mediante Disponibilidades se adquieren Bienes de Uso, Materias Primas, Servicios y Otros Materiales, destinados a la producción propia, a través del respectivo proceso, y Mercaderías de

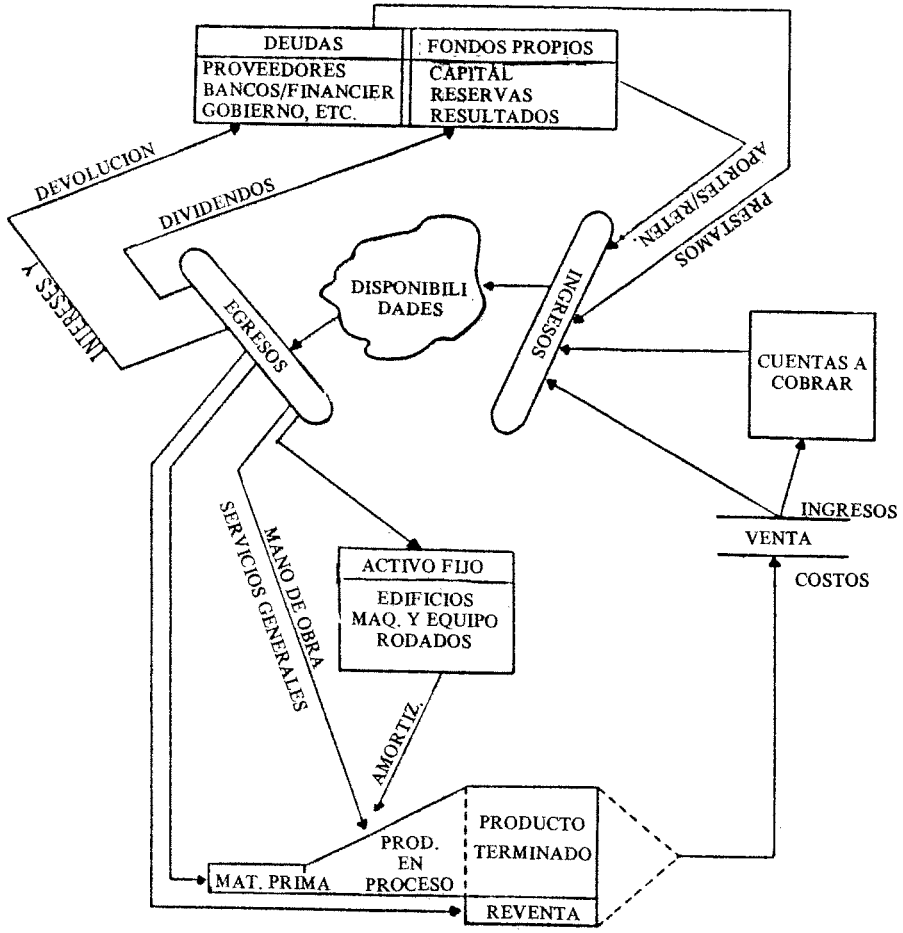


Fig. 11. *Circuito Económico-Financiero de la Empresa.*

Reventa. Una vez con los Productos Finales disponibles, se efectúa la Venta y luego la Cobranza, que permite completar e ciclo recuperando y, de ser posible, aumentando las Disponibilidades.

Por supuesto que, a través de Disponibilidades, también esquematizamos la relación con los proveedores de fondos: Accionistas, Acreedores financieros y comerciales.

El rubro Disponibilidades ha sido representado por una figura que se asemeja a una mancha de aceite. Se trata de indicar la importancia como lubricante de todo el sistema, su permanente estado de cambio y también, el riesgo de una "patinada".

Puede observarse que para obtener una determinada ganancia, hay que continuar girando en el circuito y la falta de fondos que llegará a provocar una cesación de pagos puede llevar al "abandono", con lo cual se frustra el esfuerzo hasta allí realizado.

Para asegurar la continuidad de la circulación, en cada una de las estaciones se establecen stocks intermedios, algunos deseados –como medida de seguridad– tales como los de materias primas, y productos terminados y, en cierta medida, las disponibilidades, otros por necesidad –como las cuentas por cobrar–.

Dichos stocks, tienen un impacto directo sobre la **rentabilidad** (se tarda más en dar la vuelta al circuito) y significan fondos inmovilizados lo cual afecta la **liquidez.**

Desde nuestro punto de vista analizaremos cada uno de los rubros principales en función a las necesidades del control de su gestión.

a) Disponibilidades

	Operativos	Financieros
Ingresos	Ventas al contado Cobranzas	Intereses Realización de Inversiones financieras Emisión de acciones Nuevos Préstamos
Egresos	Sueldos y jornales Pago a Proveedores de materias primas y servicios Inversiones en Bienes de Uso	Impuestos Intereses Devolución de préstamos Adquisición de Inversiones financieras Dividendos.

Fig. 12. *Presupuesto de Caja (Componentes Principales).*

La herramienta que nos ocupa es el **presupuesto de caja.** Su contenido, detalle, horizonte y frecuencia dependen de las necesidades operativas de la empresa y las posibilidades de su estructura administrativa. En términos generales identifica los ingresos y egresos, operativos y financieros por sus principales componentes.

El grado de detalle varía en las dos dimensiones, rubros a ser presupuestados y períodos bajo análisis. Las fechas más próximas se analizan por día, luego por semana, quincena, mes, trimestre, año.

La frecuencia de revisión y reformulación depende de la situación particular de la empresa y, en menor medida, de los procedimientos en uso, "...cada semana".

Una vez desarrollado el presupuesto de caja se lo comienza a usar, con un criterio indicativo, aceptándose desvíos dentro de un rango predefinido y luego como barrera para impedir, en principio, el disparo de –principalmente– egresos no previstos o anormalmente diferentes a lo previsto.

Además del **control de flujo** descripto en los párrafos anteriores, es necesario llevar un **control de saldos,** en forma evolutiva (a través del tiempo) y en relación a las metas vigentes con especial atención a los desvíos producidos y las medidas correctivas adoptadas.

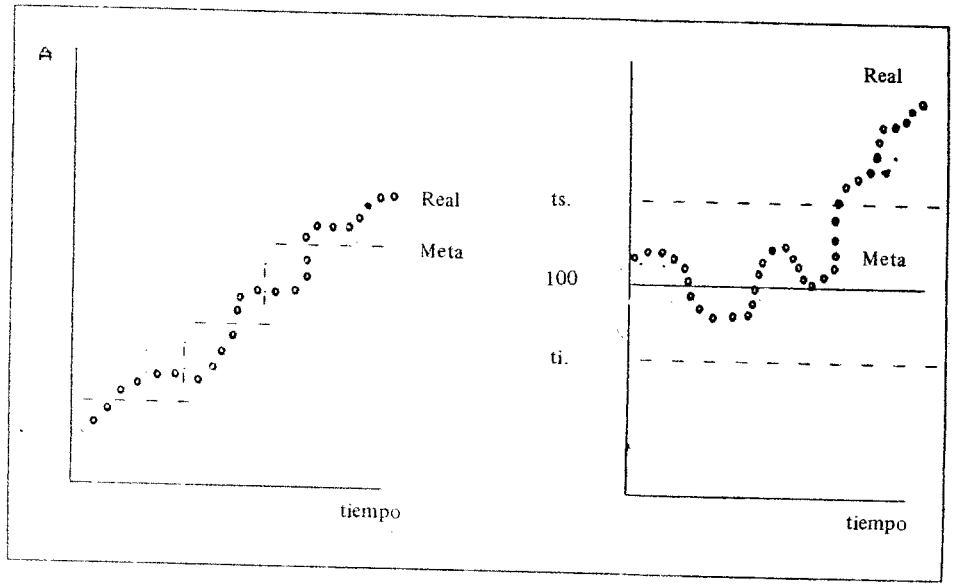


Fig. 13. *Evolución de Disponibilidades en comparación con sus metas.*

Por sus características el rubro Disponibilidades adquiere diferentes formas: las empresas tratan de reducirlo al mínimo, pero no pueden hacer frente a una ruptura de stock. Para compatibilizar ambas necesidades, se recurre a tener **Disponibilidades "en expectativa"** a las que se recurre en caso de necesidad en forma gradual y selectiva en función de su accesibilidad y costo global. Es conveniente controlar la posición y su evolución en este tema.

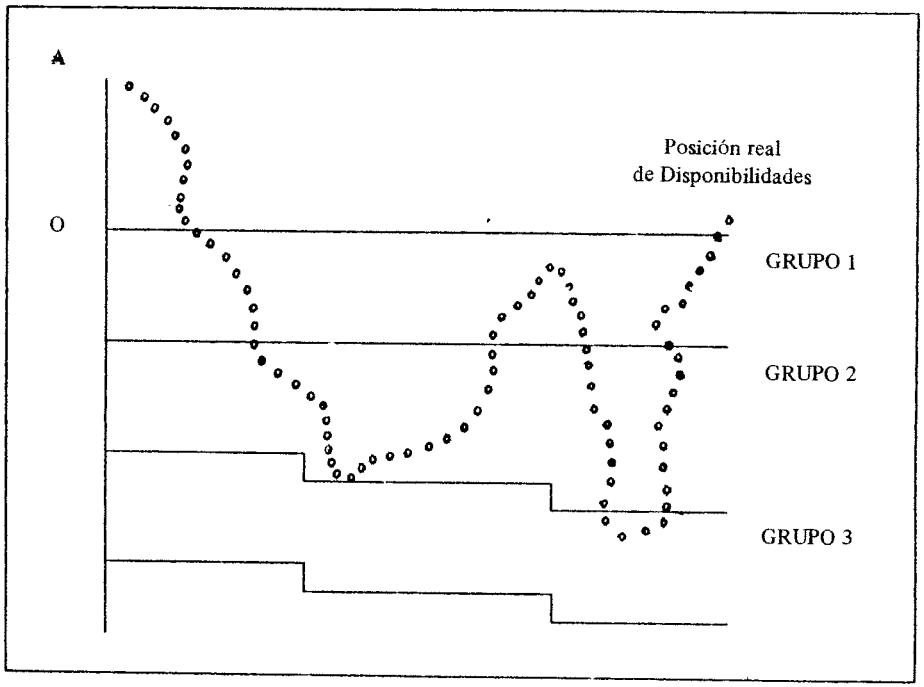


Fig. 14. *Control de Disponibilidades en expectativa.*

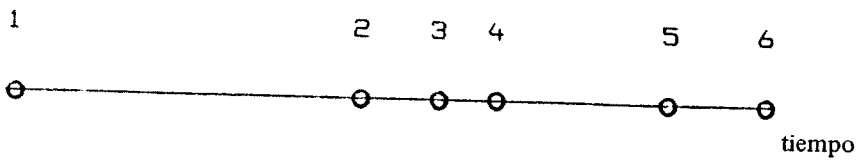
En el gráfico se observa como, en función a las necesidades la empresa se ve en la obligación de recurrir a las facilidades (bancarias?) oportunamente negociadas con los diferentes grupos. Aquí cada grupo representa una categoría diferente en términos de accesibilidad y costos. Por su ordenamiento, el grupo 1 es preferible al grupo 2 y al grupo 3. Pero también, y ésto es importante, el gráfico indica que no existe un grupo 4, con lo cual el rubro Disponibilidades empleado (incluyendo las Disponibilidades en expectativa) tiene un límite cierto (y final).

El control del **"transporte de los fondos líquidos"**, ofrece la oportunidad de vigilar su comportamiento y de identificar áreas con potencial para mejorar la gestión.

Este item cubre el período desde el momento en que el cliente dispara su pago y el momento en que los fondos están efectivamente disponibles para la empresa.

Un ejemplo simple de un pago por correo nos servirá para comprender el problema.

1. El cliente envía un cheque
2. La correspondencia llega a la empresa.
3. El cheque se envía al sector que la procesa.
4. Se efectúa el depósito.
5. El banco lo acredita en la cuenta.
6. Se transfieren los fondos al lugar (cuenta bancaria) desde donde se efectúan los pagos.



Durante todo el tiempo transcurrido, el problema es, en gran parte de la empresa receptora del pago. Es probable (en nuestro mercado es muy posible) que el cliente especule con el lapso que media entre el punto 1 y el 5; pero de todas maneras, es la empresa que espera el pago quien debe tomar la iniciativa para reducir el plazo total al mínimo.

Identificado el problema, es conveniente definir plazos, metas y márgenes de tolerancia por zonas, en función al orígen de los pagos.

A partir de allí, será útil establecer un sistema de información por excepción, que ponga en conocimiento del ejecutivo financiero los casos en los cuales se excede el margen de tolerancia y luego tratar de investigar las causas.

Paralelamente y como una misión permanente se deberá estar a la búsqueda de mejoras estructurales del sistema general.
Disponer de este mecanismo de alarma, permite concentrar la atención en el problema cuando surge y tratar de paliar sus efectos o eliminar sus causas.

Con relación al punto 6, es obvia la conveniencia de tratar de evitar este paso y tratar de disparar los pagos desde el mismo banco en que se reci-

ben los fondos. En tal sentido es recomendable efectuar el seguimiento de la **relación entre fondos transferidos ad-hoc y total de pagos,** en relación al período bajo análisis. Si se dispone de metas y márgenes de tolerancia específicos, se estará en condiciones de controlar efectivamente esta parte de la gestión de disponibilidades.

La utilización de varias cuentas en diferentes bancos y la reciprocidad que es usualmente requerida conlleva la necesidad de mantener cierto **nivel de depósitos promedio** en cada cuenta. Un registro de dicho nivel en cada cuenta permitirá visualizar el grado de cumplimiento de tal compromiso, en cada caso.

Desde el punto de vista global, será conveniente asumir un nivel de compromiso lo más cercano posible con el nivel medio de efectivo disponible necesario por las restricciones y necesidades operativas. Un cuadro que grafique tal relación será una herramienta útil

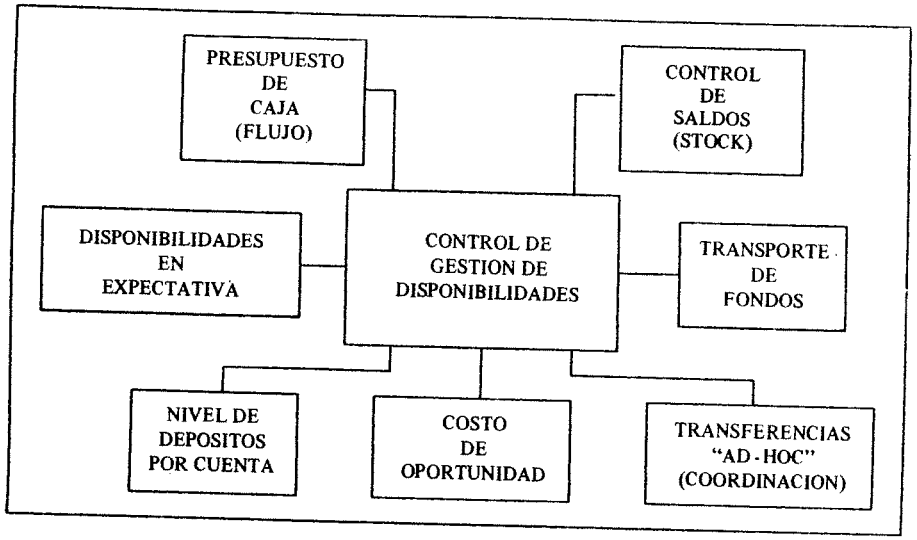


Fig. 15. *Control de Gestión de Disponibilidades.*

b) Crédito y Cobranzas

La razón básica por la cual las empresas "dan crédito" es porque pretenden que ello se constituya en una inversión rentable, a través de la contri-

bución marginal proveniente del incremento y/o retención de ventas. Es decir que ello obedece a estrategias de crecimiento y, también, a estrategias defensivas en mercados competitivos.

El tema que nos ocupa, el **control de la gestión de crédito y cobranza,** requiere que como requisito previo, la empresa haya seleccionado su **posicionamiento competitivo** y definido las **metas operativas** en cada una de las variables que son relevantes a estos fines.

Entre ellas encontramos:

a) Incobrables
b) Costos administrativos de la gestión de créditos y cobranzas
c) El costo de oportunidad de los fondos
d) Los descuentos por pronto pago.

En todos los casos es recomendable efectuar un seguimiento del tipo descripto como control de eficiencia (ver Fig. 7), a los efectos de controlar el posicionamiento y la respectiva tendencia.

En relación a los **Incobrables,** por sus características será conveniente la producción de informes ad-hoc, para acumular conocimiento sobre las causas que llevaron al cliente a tal situación, lograr que sirva como alarma temprana y evitar su repetición en el mismo ramo, o zona, según cual sea el denominador común que se deriva del problema observado.

El control de los **costos administrativos,** es conveniente realizarlo en forma segmentada, para aislar unidades operativas autónomas en su funcionamiento y evitar así el oscurecimiento que se produce a través del control global.

Desde el punto de vista técnico es necesario enfocar este control sobre la base de **presupuestos flexibles,** tratando que sean altamente sensibles a cambios en el nivel de actividad que realmente los represente. Desde el punto de vista administrativo, el costo de procesar el acuerdo de un crédito y su posterior gestión de cobranza en condiciones normales, no depende del monto de la operación. En tal circunstancia los **costos de administración** estarán en **función del número de operaciones,** independientemente de su monto.

Respecto al **costo de oportunidad de los fondos** y los **descuentos por pronto pago,** es conveniente efectuar un **control conjunto,** para asegurar que los **segundos** son coherentes, en todo momento, con los primeros, los

que a su vez –especialmente en mercados como el de nuestro país– suelen ser volátiles y están sujetos a oscilaciones contínuas y pronunciadas.

Es interesante también llevar un control de la relación entre las ventas a los clientes que optan por aprovechar los descuentos por pronto pago y el total de las ventas. Cuando esta información se dispone adecuadamente segmentada, sirve para fijar metas específicas por zonas, grupos de productos y tipos de clientes. Además el seguimiento de su evolución ayuda a detectar tendencias y permite la adecuación oportuna de las referidas metas y las correspondientes políticas.

El **control de las condiciones de venta o crédito** deberá efectuarse sobre sus componentes:

– El período de crédito
– Descuentos por pronto pago
– Recargos por mora

Definidas en cada caso las condiciones de venta, el paso siguiente es efectuar el **control de la eficiencia de la gestión de cobranzas.**

Con respecto al control del **período de crédito** se dispone de diferentes métodos para su determinación global, todos ellos basados en la relación entre los saldos contables y las ventas de los períodos precedentes. Cada uno de ellos ofrece sus ventajas y tienen sus inconvenientes; no es propósito de este trabajo profundizar sobre ello, sino recomendar el control de su posición y evolución.

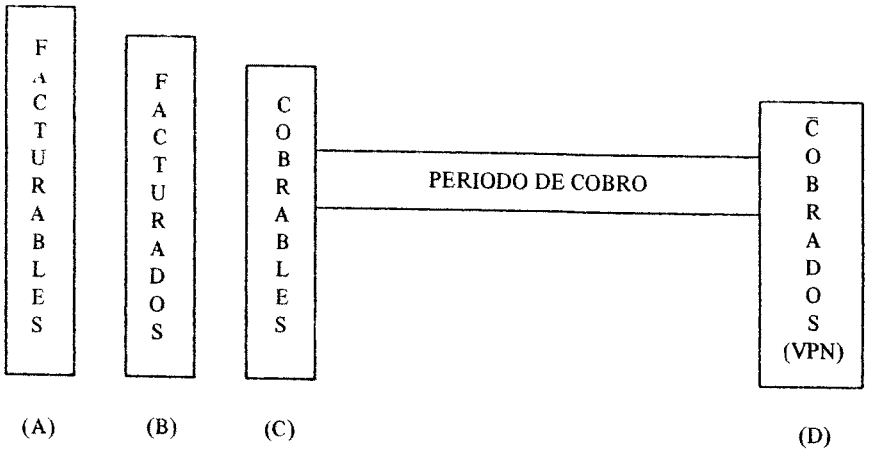
Desde el punto de vista individual, cuando el sistema administrativo contable lo permite, el problema se simplifica y es posible comparar los plazos acordados con los efectivamente usados, o ya transcurridos cuando aún no han sido efectivamente cobrados.

Un eficiente sistema de control de gestión estará en condiciones de elaborar informes, a medida que se incurre en atrasos, los que al principio –y dentro de límites predefinidos– disparan acciones de rutina (reclamos telefónicos, por correspondencia, visitas, suspensión de entregas, etc.). Superado cierto límite requerirán gestiones especiales y, tal vez, el replanteo de las políticas vigentes en cuanto a condiciones de venta.

En función del historial individual en cuanto a performance de cumplimiento de condiciones pactadas, se podrá luego agrupar a los clientes por

categorías. Esto permite la implementación de procedimientos de crédito y cobranzas diferenciales, en pos de su mayor efectividad.;

Con los **descuentos por pronto** pago pactados como condición de venta, se enfrenta el problema que el costo de oportunidad relevante no es el conocido en el momento de pactarse la venta, sino el vigente en el momento en que se ejercita la opción. En mercados inestables y turbulentos como el de nuestro país, esto se presenta como un problema mayor, a punto tal de generar distorsiones importantes en la gestión de cobranza y su correlata en términos de período de crédito efectivo, como por su impacto en la gestión comercial en sí misma.



EFECTIVIDAD DE FACTURACION = $\frac{\text{FACTURADOS (B)}}{\text{FACTURABLES (A)}}$

COBRABILIDAD = $\frac{\text{COBRABLES (C)}}{\text{FACTURADOS (B)}}$

COBRADOS (VPN) = $\frac{\text{COBRABLES}}{1 + \text{Costo de Oportunidad}}$

Fig. 16. *Control de recargos por mora.*

El mismo comentario se aplica a los **recargos por mora.** Respecto a estos últimos es conveniente controlar, por lo menos, cuatro aspectos (ver fig. 16):

i) Efectividad facturación (recargos facturados/total de recargos facturables según las condiciones pactadas).

ii) Cobrabilidad (Recargos cobrados/Recargos facturados).

iii) Período de Crédito (el lapso de cobranza efectiva de los recargos facturados).

iv) El valor presente, descontado por el costo de oportunidad de los fondos, de los recargos por mora efectivamente cobrados.

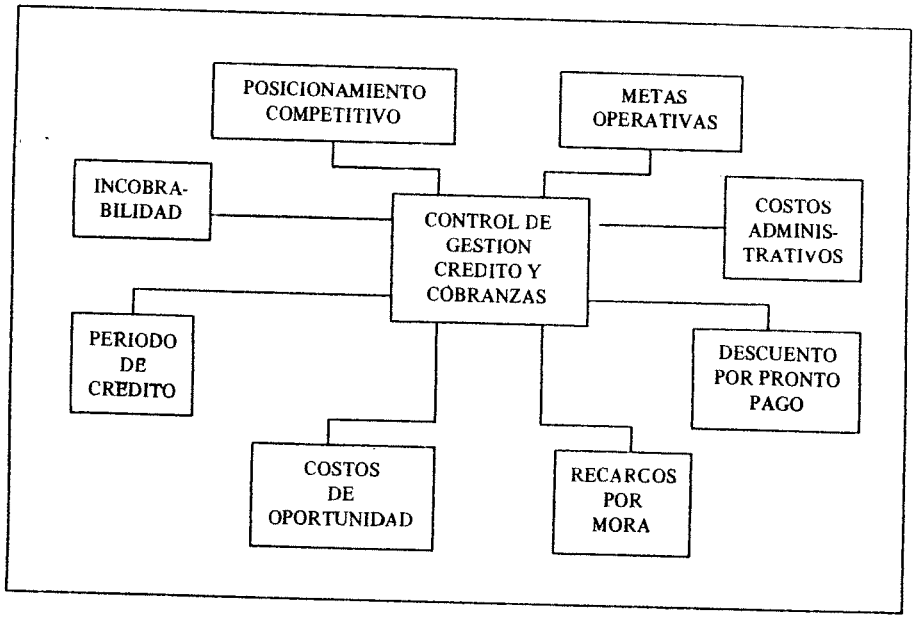


Fig. 17. *Control de gestión de crédito y cobranzas.*

c) Bienes de Cambio

Si bien la gestión de los diferentes inventarios con que opera la empresa no es una responsabilidad directa de la gerencia financiera, el monto de lo invertido en el rubro suele ser significativo y hace a la preocupación de maximizar el rendimiento y reducir la inmovilización improductiva de fondos.

Uno de los elementos más importantes para la rentable **gestión de inventarios** es el conocimiento de la tasa de **costo de oportunidad de los fondos.** Variable a su vez objeto de vigilancia contínua por parte de la gerencia financiera. De ella dependen la determinación del **lote óptimo** de compra/producción y la determinación del **nivel del stock de seguridad.** En este último caso también es crucial el conocimiento del **costo de oportunidad de la venta perdida,** y en este sentido es necesario recurrir a la contabilidad gerencial para que provea la contribución marginal proyectada.

En gran medida los niveles de inventarios (y la inversión en ellos) depende de las características operativas del aprovisionamiento, su confiabilidad y predecibilidad. En tal sentido el **control de la gestión de inventarios** debe proveer información sobre:

i) El nivel de existencia medido en días de consumo.

ii) Comparación entre plazos pactados y reales de aprovisionamiento de los insumos críticos.

iii) Grado de acierto (confiabilidad) entre el pronóstico de consumo y la demanda real, para ganar conocimiento sobre la incertidumbre propia de la combinación de la empresa, su mercado y los administradores del inventario.

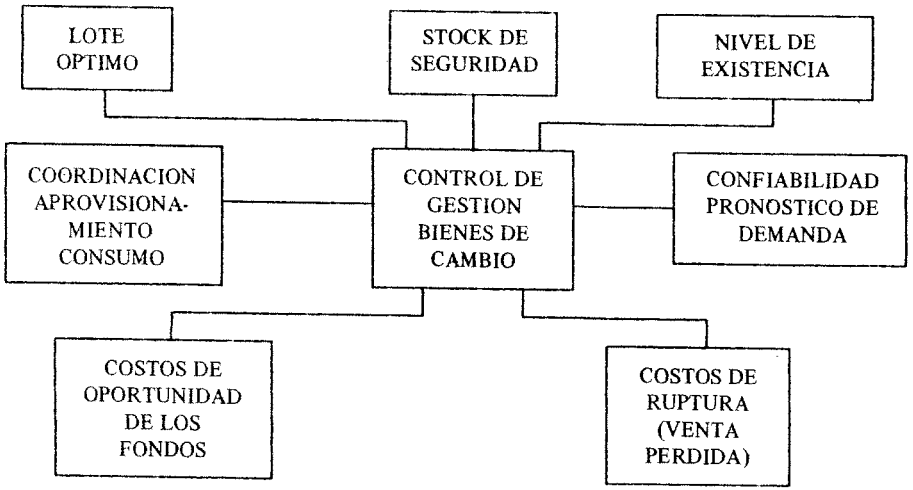


Fig. 18. *Control de Gestión de Bienes de Cambio.*

El control sistemático de tales aspectos permite detectar oportunamente la aparición de tendencias que requieren la adaptación de la empresa, en respuesta a la situación económica general o la situación competitiva en particular.

3.2 Bienes de Uso

El control de las inversiones en Bienes de Uso deberá adaptarse a las características de tales inversiones y deberá tener presente la dinámica del proceso decisional que resulta en nuevas inversiones destinadas a expandir la capacidad, incorporar nuevas líneas y reducir costos; o el abandono de alguna línea.

El control de las inversiones referidas a la incorporación de una nueva línea de productos, es similar al control presupuestario de una empresa en marcha. En su momento se elaboró un flujo de fondos proyectados que sirvió para tomar la decisión. Una vez en marcha es conveniente obtener la información real a medida que el tiempo transcurre y reelaborar pronósticos para contar con los flujos proyectados de los períodos de vida útil restantes.

Cuando se trata de ampliaciones, en su momento se comparó las alternativas de Ampliar versus No ampliar. Habiéndose decidido la ampliación, la otra alternativa dejó de existir y no será posible controlar "el proyecto" –la diferencia– sino el "caso ampliado".

Similarmente ocurre con las inversiones destinadas a reducir costos mediante el reemplazo de equipos.

La puesta en práctica del **sistema de Control de Proyectos** requiere la elaboración periódica de informes de revisión en períodos pre-fijados; por ejemplo luego de transcurridos uno, tres y cinco años de la puesta en marcha de cada proyecto.

Dicho informe contendrá comparaciones entre la situación previa a la aprobación del proyecto, la evolución prevista y los datos de la realidad hasta el momento de la revisión más las nuevas proyecciones tal cual se observan en dicho momento. Los conceptos a ser cubiertos son, a título de ejemplo:

a) Consideraciones estratégicas

- Ubicación del proyecto en la estrategia global.
- Ventajas competitivas.
- Riesgos principales
- Areas de incertidumbre.
- Otras alternativas.

CONCEPTOS	PRE-PROYECTO	PROYECTO	ESTA REVISION
– CONSIDERACIONES ESTRATEGICAS			
– ASPECTOS COMERCIALES			
– ASPECTOS TECNICOS			
– RECURSOS			
– ASPECTOS FINANCIEROS			
EVALUACION CRITICA			

Fig. 19. *Sistema de Control de Proyecto de Inversión en Bienes de Uso. (A)*

b) Aspectos comerciales

- Descripción del mercado de productos
- Participación relativa y posición competitiva
- Estructura de clientes (naturaleza, ubicación, tamaño, etc.).
- Volumen de ventas.
- Comparación entre ventas y capacidad instalada.
- Evolución de precios y ventas valorizadas.

c) Aspectos Técnicos

- Proceso seleccionado (riesgos principales, y potencial de desarrollo)
- Situación competitiva (puntos fuertes y débiles).

- Consumo energético.
- Factores ambientales y de seguridad.
- Costo de construcción (Directo e indirecto).
- Diseño y montaje.
- Costo total de producción (Curva de aprendizaje).

d) Recursos

- Personal
  - Número de empleados.
  - Producción por hombre.
  - Tipo/Categorías de personal.
  - Capacitación.
  - Costos de mano de obra.
- Materias Primas y Servicios
  - Proveedores.
  - Precios.
  - Evaluación de opciones de hacer o comprar.
- Investigación y Desarrollo y Tecnología
  - Costos.
  - Situación competitiva.
- Subproductos
  - Cantidades.
  - Usos.
  - Valor de uso/realización.

e) Aspectos Financieros

- Identificación de los factores críticos.
- Principales variables macroeconómicas.
- Performance financiera.
  - Resultado operativo.
  - Activos fijos.
  - Capital de trabajo.
  - Fluir de Fondos netos.

- Retorno contable sobre el capital empleado.*
- Ratios de control financiero.*

– Tasa interna de Retorno/Valor Presente Neto.

– Análisis de sensibilidad.

f) Evaluación Crítica

– La decisión estratégica.

- Logros.
- Situación actual de proyecto.

– Performance técnica.

- Implementación.
- Operación.

– Causas de los mayores costos de construcción

- Errores de estimación.
- Cambios en la definición del proyecto.

– Visión actualizada de la viabilidad del proyecto y sus posibilidades de abandono.

Estos controles requieren una frecuencia menor a la observada en los items de activos corrientes vistos con anterioridad. Revisiones anuales suelen ser suficientes.

En el mismo momento conviene prestar atención al cálculo del **valor del abandono** de todos los proyectos en que tal situación sea una alternativa posible. Es conveniente el análisis sistemático de este tema para evitar las omisiones que resulten en la pérdida de una oportunidad de desinversión.

Lo dicho hasta aquí se refiere al período posterior a la puesta en marcha. Existe, sin embargo, un período importante, previo a la iniciación de las actividades: el período de **construcción.** En ciertos proyectos este período suele requerir decenas de meses y los montos involucrados son de sig-

(*) Estos puntos serán desarrollados más adelante en este mismo trabajo.

nificativa importancia. En este caso, se requiere un seguimiento (control) contínuo, instrumentado por medio de **informes** mensuales de **avance.**

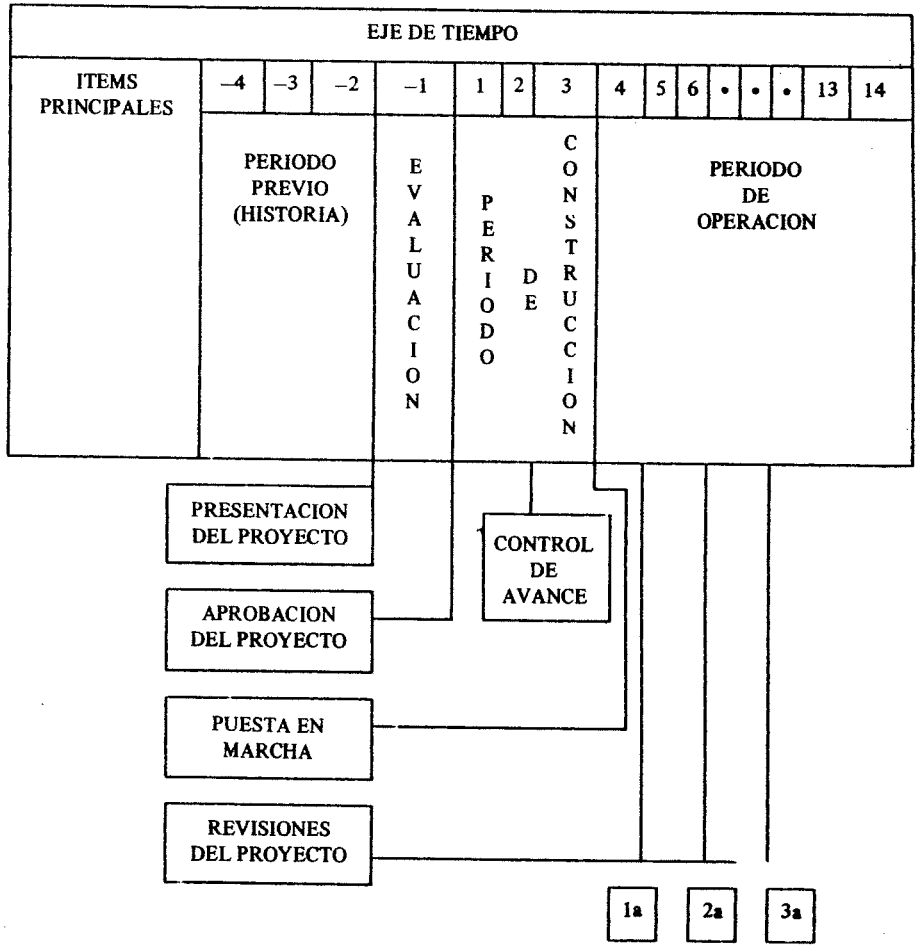


Fig. 20. *Sistema de Control de Proyectos de Inversión en Bienes de Uso. (B)*

Los rubros a ser considerados, entre otros, son:

– **Avance físico**
– **Avance financiero – realizado**
comprometido
– **Estimado para completar la obra**

En todos los casos, el informe deberá ser comparado con el respectivo presupuesto y analizado rubro por rubro.

El análisis de las diferencias deberá contemplar la segregación de las originadas en cambios en el volumen físico de aquellas resultantes de cambios en los niveles de precios.

La incertidumbre propia en la elaboración de estos presupuestos, tanto en cuanto a diseño e ingeniería final, como en cuanto a componentes, llevan a que sea necesario el empleo de índices que cumplen la función de ayudar a producir información razonadamente coherente pero cuya precisión no es exacta. Este elemento debe ser tenido especialmente en cuenta en el proceso de control de la gestión del ejecutivo responsable por el proyecto.

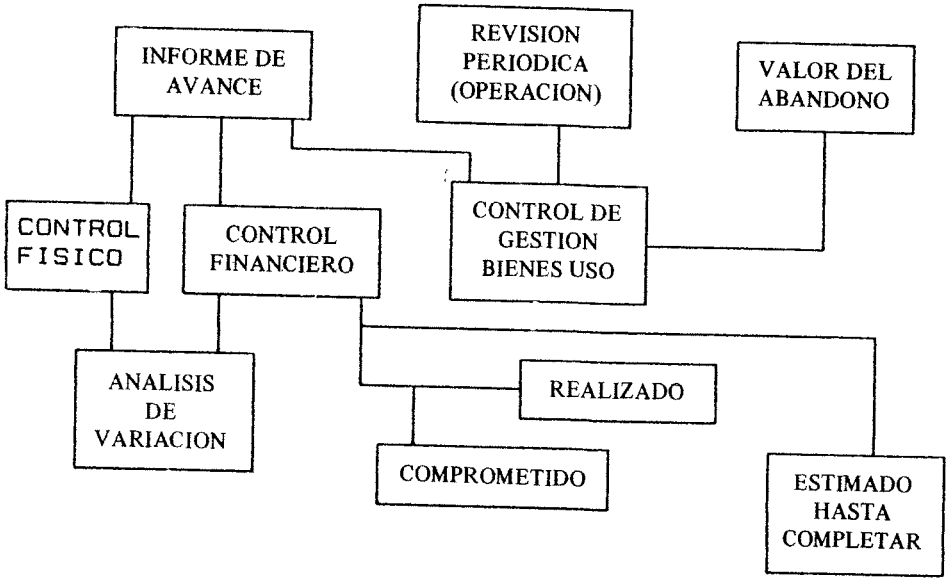


Fig. 21. *Control de Gestión de Bienes de Uso.*

3.3 Financiamiento externo

a) Crédito comercial de proveedores

El análisis de esta área es naturalmente similar al realizado en relación al crédito a clientes. Por lo tanto las bases conceptuales arriba expuestas se aplican totalmente al control de gestión del crédito de proveedores.

Sin embargo es necesario distinguir que la información disponible, las opciones y la iniciativa ahora son diferentes. Por ejemplo:

i) El uso de un plazo mayor al pactado, será consecuencia de una decición interna y no de terceros.

ii) El costo efectivo de la financiación dependerá de las opciones disponibles. Si un proveedor ofrece un precio a 30 días fecha factura y no otorga ningún descuento por pronto pago, el costo financiero, "real" para la empresa, por esos 30 días, es –indubitablemente– cero ya que el monto erogable no cambia por el transcurso del tiempo. El proveedor tendrá, sin duda también, un costo de oportunidad, pero ese es su problema.

iii) Las opciones pueden ser difíciles de definir. Vemos un ejemplo, por restricciones financieras la empresa sabe que no podrá pagar antes de 90 días, para establecer el costo financiero solicita cotización de contado, y a 90 días, el proveedor "A" cotiza más caro al contado y más barato a 90 días, que el proveedor "B". La opción será "A", pero el costo financiero será la diferencia entre el precio de "A" a 90 días y el precio de contado de "B" (ver ejemplo).

PRECIO OFRECIDO	PROVEEDOR A	PROVEEDOR B
Al Contado	110	100
A 90 días	125	130

COSTO FINANCIERO (POR 90 DIAS)	13.6 %	30 %

REAL PARA LA EMPRESA	$\left(\frac{125}{100} - 1\right) \times 100 = 25\ \%$

Fig. 22. *Costo financiero del crédito de proveedores "cálculo indirecto".*

Ello es complicado, pero posible cuando el producto ofrecido por "A" y "B" es idéntico. La cuestión se complica cuando ello no es así y se requiere establecer los ratios de sustitución técnica.

iv) Extender el uso del crédito de un proveedor, por encima de los plazos pactados conlleva el costo oportunamente acordado con el proveedor, menos las rebajas obtenibles por negociación y/o demora en pagar los recargos por mora. Pero, además, aparece un costo de difícil cuantificación: el **deterioro de la calificación crediticia,** por parte de ese proveedor y de los del resto de la comunidad de negocios que, de alguna manera, toman conocimiento de la situación.

Por todo lo expuesto, será necesario establecer metas y márgenes de tolerancia a nivel global e individual con los proveedores principales, para controlar la situación y evolución de la relación crediticia con los proveedores. En especial:

- Costo de oportunidad de los fondos
- Costo financiero por la no toma de descuentos por pronto pago.
- Costo financiero de la extensión del crédito originalmente pactado. (Recargos por mora).
- Plazo promedio de pago.
- Excesos sobre los plazos pactados.

Un párrafo especial merece el caso del crédito comercial instrumentado por Documentos Endosables (pagarés). Este tipo de instrumentos requiere un *control de localización:* es necesario conocer quien es el tenedor, ya que si el proveedor los descuenta en un banco del cual la empresa es cliente, dicho préstamo se transforma en un uso de la línea de crédito asignada a nuestra empresa y reducirá las disponibilidades en expectativas mencionadas más arriba.

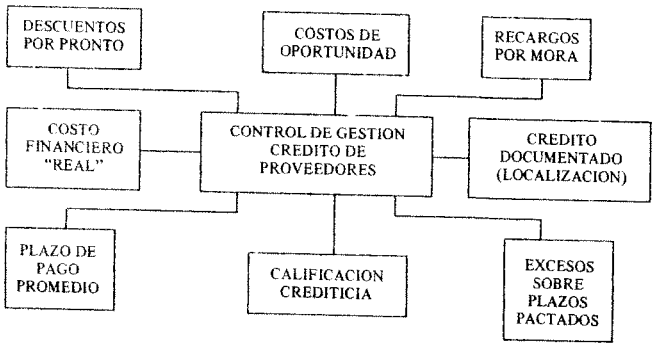


Fig. 23. *Control de Gestión del Crédito de Proveedores*

b) Crédito bancario

De este tema y su control nos comenzamos a ocupar cuando nos referimos a las Disponibilidades en expectativa y visualizábamos las Disponibilidades con signo negativo.

Concentrándonos en las necesidades del control de esta gestión, vale la pena clasificar los diferentes tipos disponibles, su efectivo uso y los respectivos costos.

Entre los tipos principales de financiación bancaria encontramos:

- líneas de crédito (informal)
- crédito rotativo (formal)
- préstamos con destino específico

Por su parte, la contraprestación por parte de la empresa será la sumatoria de los costos producidos por:

- inmovilización en cuenta corriente (costo de oportunidad)
- intereses
- comisiones
- impuestos diversos
- otros costos administrativos.

Para posibilitar un adecuado control de esta gestión, será necesario contar con metas específicas, y, luego información contable que permita el adecuado seguimiento de la posición y la evolución.

Algunos de los items objeto de control son los siguientes:

- Líneas de crédito en uso/total disponible (en total y por institución).

- Saldo promedio en cuenta corriente real/idem solicitado por el banco.

- Ranking interno de bancos en función de:

  - Oferta de crédito
  - Uso de crédito
  - Costo financiero total.

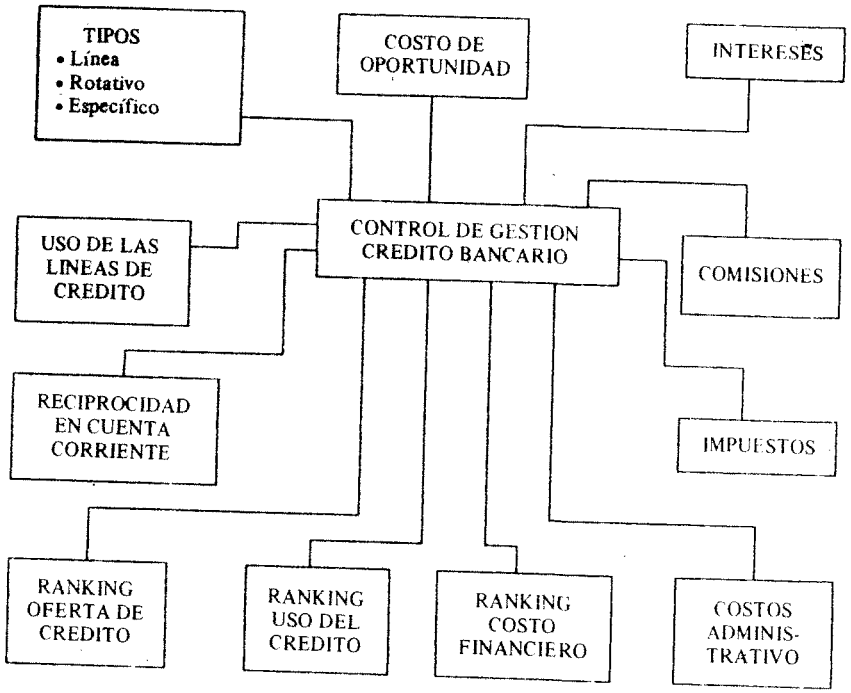


Fig. 24. *Control de Gestión del Crédito Bancario*

3.4 La estructura financiera y el costo de capital total

Una de las preocupaciones principales del ejecutivo financiero es el control de su estructura de financiación, el análisis de su composición, como se va transformando en respuesta a situaciones coyunturales y las tendencias de cambio a largo plazo. Asimismo le interesa controlar el comportamiento del costo de capital global, como así también el costo de cada una de las fuentes de las cuales se nutre.

En todos los casos se necesitará contar con un objetivo claro, expresado a través de un presupuesto, registros históricos y proyecciones actualizadas.

Las herramientas de control de gestión a ser utilizadas comprenden:

- Análisis estructural de la financiación global.
- Evolución de cada fuente, en forma individual y en su participación relativa.
- Costo histórico y proyectado de cada fuente y el promedio ponderado por la participación relativa.

- Costo total
- Costo medio
- Costo marginal

Este tipo de seguimiento, puede ser efectuado a intervalos suficientemente prolongados (trimestre, semestre, año) a los efectos de evitar distracciones producidas por distorsiones puntuales, ya que lo que se persigue es el conocimiento y control del elemento singular más importante de la gestión financiera a largo plazo: el *standard financiero (costo capital promedio ponderado marginal)* que permita decidir la aceptación o rechazo, la continuación/discontinuación de operaciones, etc. En este sentido se diferencia claramente del standard financiero útil a las decisiones de corto plazo en áreas de fácil rectificación y adaptación (el capital de trabajo) donde predomina el concepto de *costo de oportunidad* a corto plazo, de los fondos.

El *análisis estructural* permite el seguimiento de relaciones ya tradicionales que ayudan a comprender la evolución de rubros del Activo y Pasivo + Patrimonio Neto. Entre ellos, recordamos los siguientes:

$$\frac{\textit{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo a largo plazo}} = \text{Indice de Solvencia}$$

$$\frac{\textit{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimoniales}} = \text{Indice de Endeudamiento}$$

$$\frac{\text{Patrimonio Neto + Pasivo } \textit{a largo plazo}}{\text{Activos no Corrientes}} = \text{Indice de Financiación de la Inversión Fija}$$

$$\frac{\textit{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{Relación Corriente (Indice de liquidez global)}$$

Siguiendo esta línea también se efectúa el seguimiento de las relaciones estructurales de liquidez, con restricciones crecientes:

$$\text{Liquidez reducida (A)/Créditos} = \frac{\text{Disponibilidades + Crédito } \textit{a Corto Plazo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Algunos ejecutivos financieros sostienen que la liquidación de Bienes de Cambio es un método más eficaz para generar liquidez a corto plazo y así tenemos la versión (B) de la relación de *Liquidez Reducida*.

$$\text{Liquidez reducida (B)/Bienes de Cambio} = \frac{\text{Disponibilidades + Bienes de Cambio Realizables}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

y por último la *"Prueba Acida"*.

$$\text{Liquidez "Acida"} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

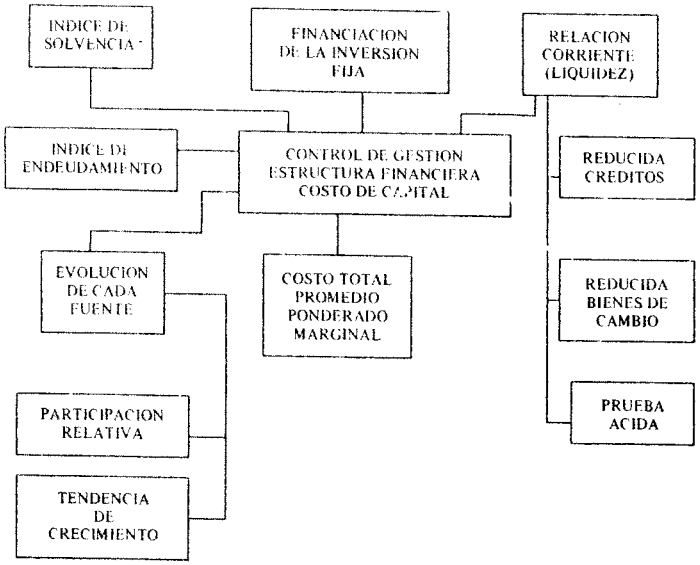
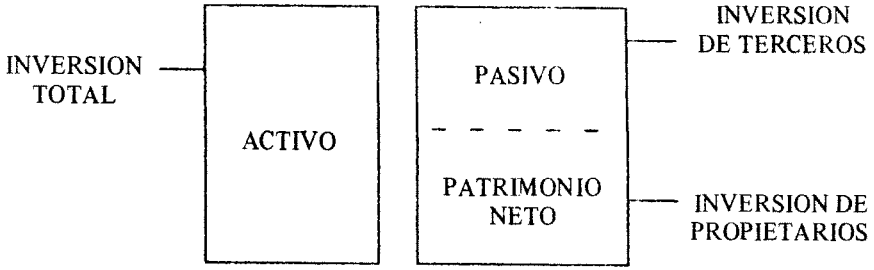


Fig. 25. *Control de Gestión de la estructura financiera y el costo de capital*

3.5 Rentabilidad Operativa y Neta

Con este tipo de control se permite comprender los factores que intervienen en la rentabilidad de cada uno de los grupos interesados en la performance financiera de la empresa.

El total de la inversión está representado por el activo de la operación en el que han invertido tanto los propietarios como los acreedores.



En este capítulo nos concentraremos en el análisis de la Inversión Total y en la de los propietarios.

Si regresamos al gráfico de la fig. 11, podemos apreciar que en el concepto de *Rentabilidad Operativa* (de la Inversión Total) intervienen dos factores principales.

- *El Márgen de Contribución.*
  Diferencia entre ventas y costos totales por cada unidad vendida.
- *La Rotación de Capital Invertido*
  Las veces que se cumple el circuito completo.

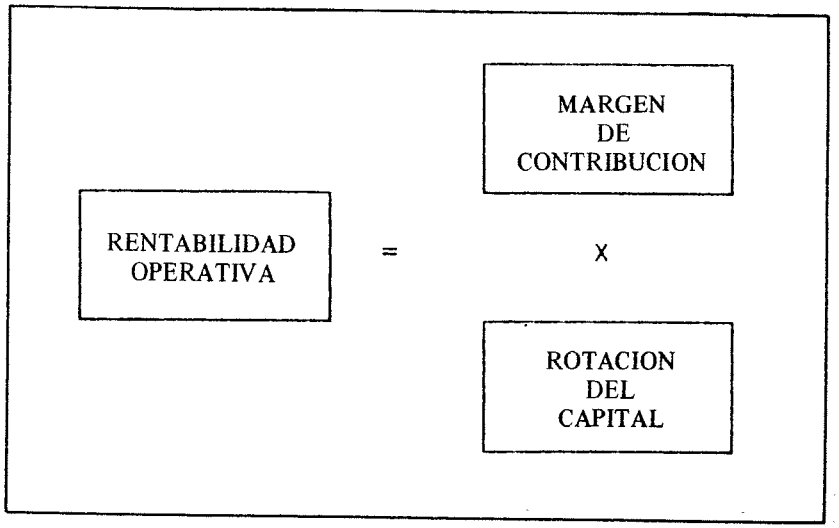


Fig. 26. *Control de la Rentabilidad Operativa.*

Por su parte cada uno de ellos, se descompone en subfactores para profundizar el análisis y su control.

El *Margen de Contribución*, representado por la relación entre *Utilidad Operativa/Ventas* se descompone en los siguientes subfactores:

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costos}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas}} - \frac{\text{Costos}}{\text{Ventas}}$$

Aquí el Control de Gestión puede tomar diferentes caminos:

a) **Análisis de la Venta**

- Participación de cada producto.
- Distribución geográfica.
- Distribución por tipos de canales.

b) **Análisis de los costos en relación a las Ventas.**

- Composición estructural.
  Materias Primas / Ventas.
  Mano de Obra / Ventas
- Coeficiente Costos/Ventas en función al Análisis de la Venta (Producto - zona - canal de distribución).

La *Rotación del capital invertido* se mide relacionando las Ventas con el Activo total. Aquí también este concepto resumen, se descompone en diversos subfactores, cada uno de los cuales tiene significado propio.

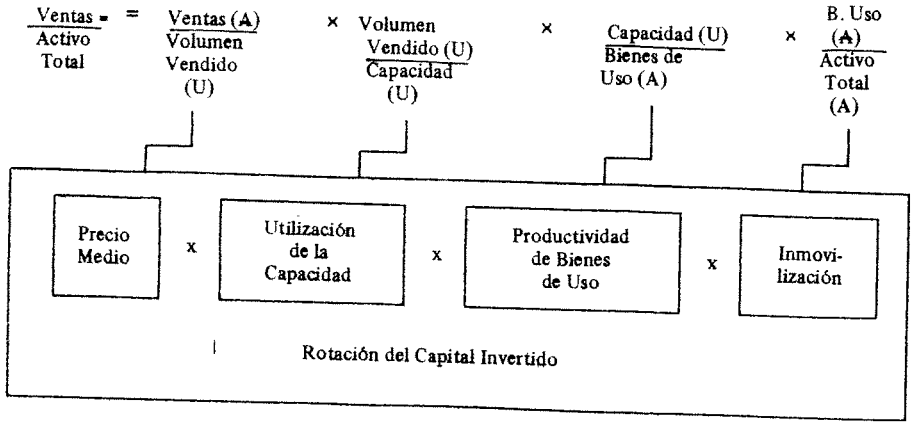


Fig. 27. ***Rotación del capital invertido.***

En todos los casos se recomienda seguir la evolución en relación a metas pre-establecidas y definiendo los márgenes de tolerancia.

La *Rentabilidad Operativa* mide el producido de la inversión total. Luego cada componente —el activo total y la utilidad operativa— se reparte según el origen de los fondos que financian la inversión.

ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO NETO

UTILIDAD OPERATIVA = GASTOS FINANCIEROS + UTILIDAD NETA

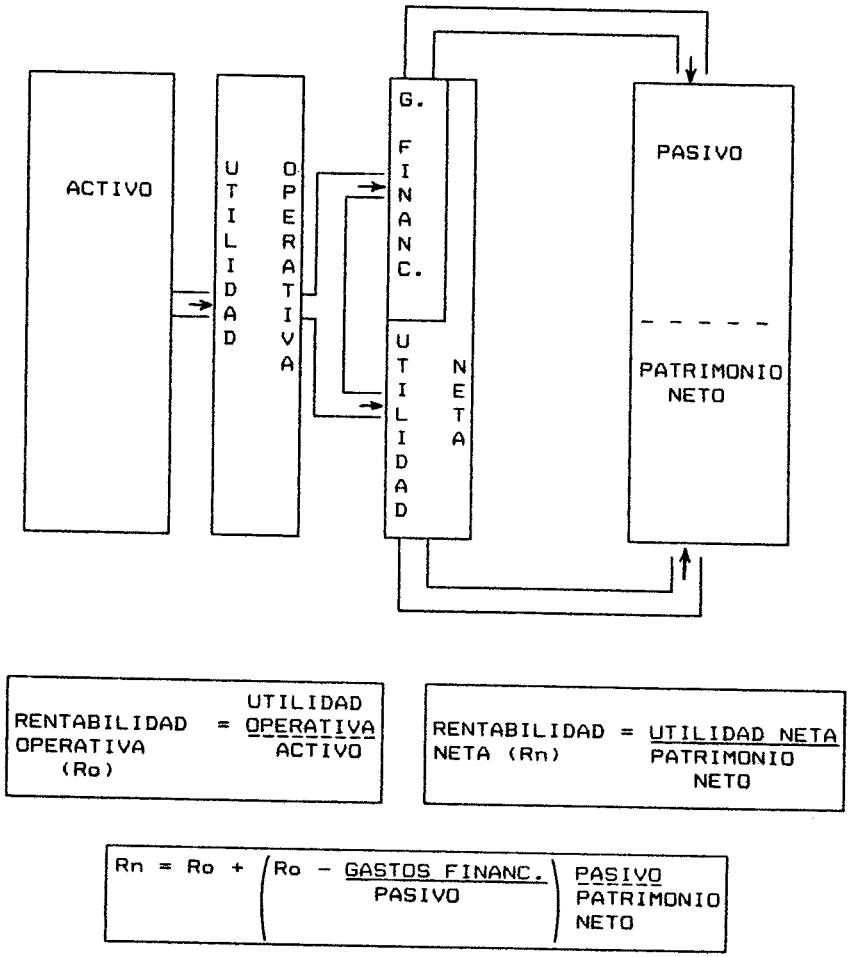


Fig. 28. *Efecto Leverage*

Este concepto de ' reparto" analizado en términos de flujo permite visualizar el concepto de Efecto Palanca (Leverage financiero).

Cada unidad de inversión en Activo produce una cierta utilidad operativa que se reparte entre Acreedores y Propietarios. Cuando la tasa que los Acreedores requieren por cada unidad de financiación aportada es distinta al rendimiento de la inversión, la diferencia va a retribuir adicionalmente a los propietarios (cuando es menor) o debe ser sacrificada por éstos (cuando es mayor), aumentando o disminuyendo relativamente el Rendimiento Neto de la inversión de los propietarios; el Patrimonio Neto.

De tal forma se observa que la *Rentabilidad Neta* depende de los siguientes factores que deben ser objeto del control de gestión.

(A) Sentido de la Palanca Financiera

– Relación entre Rentabilidad Operativa y tasa de costo de la financiación de terceros. (Cf).

$$\frac{Ro}{Cf} \begin{array}{l} > 1 \text{ PALANCA POSITIVA} \\ = 1 \text{ PALANCA NEUTRA} \\ < 1 \text{ PALANCA NEGATIVA} \end{array}$$

(B) Intensidad de la Palanca Financiera

– Relación de Endeudamiento (Pasivo/Patrimonio Neto).

Analizado en conjunto el sistema de control de gestión de la Rentabilidad Operativa y Neta comprenderá los conceptos principales que muestra la Fig. 29.

3.6 Estado de Origen y Aplicación de Fondos

Hemos dejado para el final el análisis de este instrumento de control de gestión en el área financiera, pues es él quien resume en un esquema relativamente sencillo, los impactos financieros de todos los temas desarrollados con anterioridad a este capítulo.

Por su dinámica, los componentes del *Estado de Origen y Aplicación de fondos* varían continuamente su participación relativa y, además requieren ser analizados desde ópticas diferentes, recurriendo a distintos agrupamientos.

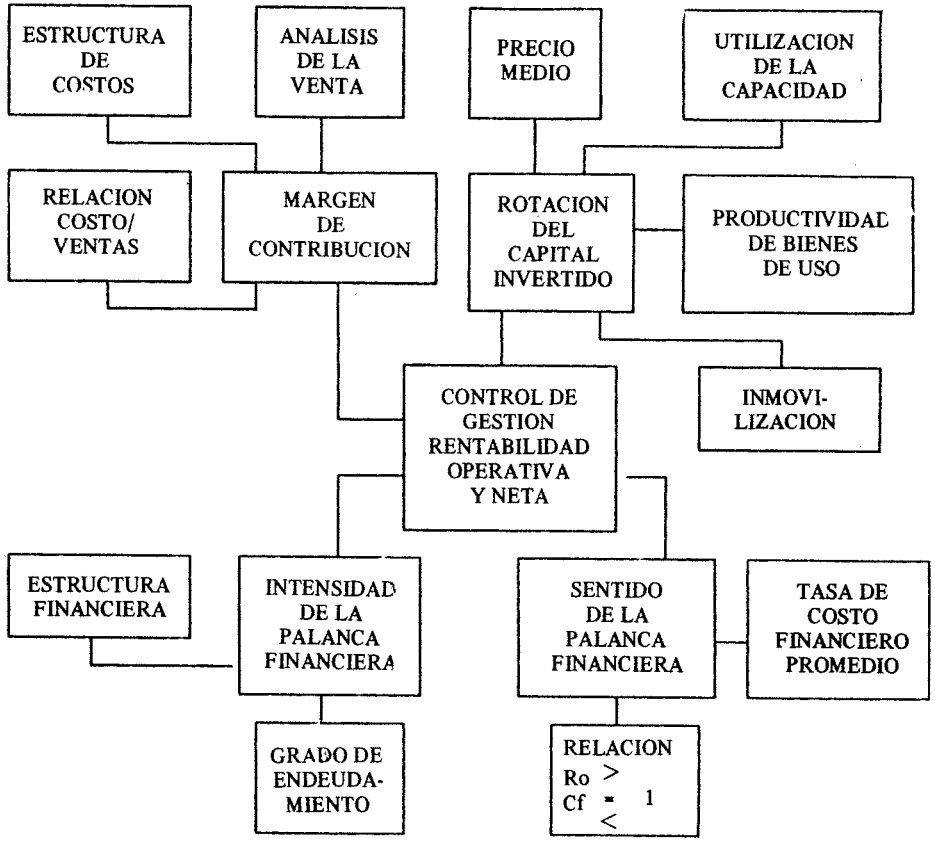


Fig. 29. *Control de Gestión de la Rentabilidad Operativa y Neta.*

Comencemos a adoptar uno de los tantos conceptos de fondos, sin que ello signifique descartar los restantes. Para este análisis utilizaremos el concepto de *Recursos líquidos,* definido como Disponibilidades netas de Deudas Bancarias de corto plazo. El rubro tendrá los siguientes componentes:

(+) Caja y Bancos
(+) Inversiones financieras de corto plazo
(–) Deuda Bancaria Corriente
(=) Recursos líquidos

Uno de los primeros agrupamientos útiles es el siguiente, que incluye:

(i) Operación existente – Generación
– Requerimientos

(ii) Gestión financiera de corto plazo
(iii) Crecimiento y expansión
(iv) Servicios financieros
(v) Financiación de largo plazo
(vi) Variación de Recursos Líquidos

Cada uno de ellos tiene sus propios componentes que deben ser sujetos al control de gestión correspondiente.

Así el *flujo de fondos de la operación existente* incluye los siguientes items:

GENERACION

– Utilidad Operativa
+ Costos no erogables (ej. amortizaciones)
– Incremento del Activo Neto Monetario.

REQUERIMIENTOS

+ Aumento de Bienes de Cambio
+ Inversiones en Bienes de Uso para mantener la capacidad productiva (ej. Reemplazo de equipos).

La diferencia entre Generación y Requerimientos representa el *Superavit/Déficit* en términos de fluir de fondos de la Operación existentes.

Este nivel de análisis se extiende luego en función de los *segmentos de control* comentados más arriba, para reconocer y controlar los negocios que son superavitarios y deficitarios, respectivamente.

FLUJO DE FONDOS OPERACION EXISTENTE	SEGMENTOS DE CONTROL			
	XX	YY	ZZ	TOTAL
Utilidad Operativa (+) Costo no erogable (–) Incremento del ANM				
(A) *FONDOS GENERADOS* (+) Aumento de Bienes de Cambio (+) Inversiones menores en Bienes de Uso				
(B) *FONDOS REQUERIDOS*				
(C) *SUPERAVIT/DEFICIT* (A - B)				

Fig. 30. ***Control de gestión del flujo de fondos de la operación existente por segmento de control.***

El *flujo de fondos de la gestión financiera* de corto plazo agrupa una variedad de conceptos entre los cuales destacamos.

+ intereses producidos por las inversiones a corto plazo
– intereses de la financiación a corto plazo
– impuestos

Es interesante arribar a un subtotal que muestre el Superávit/Déficit conjunto de los flujos de fondos de la Operación existente y la gestión financiera de corto plazo, ya que el mismo constituye la *Autogeneración Neta* del negocio (la cual podría tener signo negativo). Tal autogeneración es la que debe acudir a financiar las necesidades del servicio de la financiación a largo plazo (*) del crecimiento y la expansión. Cuando ella no es suficiente se debe recurrir a nuevas fuentes de financiación de largo plazo (*) y el endeudamiento bancario de corto plazo, cada uno dentro de sus reales posibilidades.

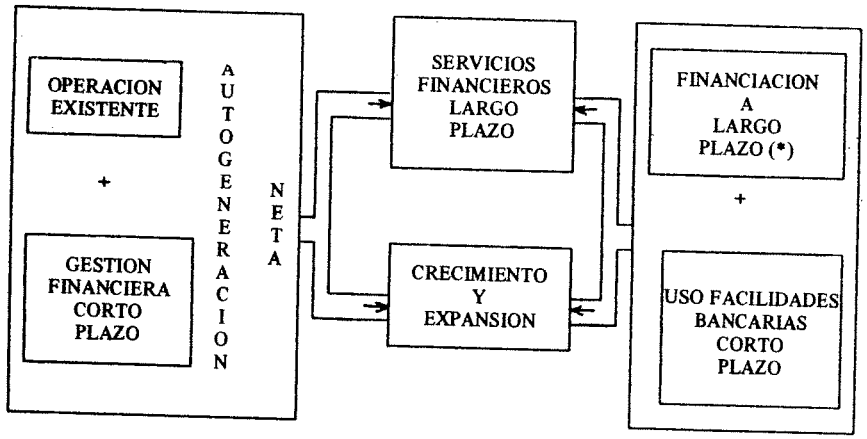


Fig. 31. *Financiación interna y externa del crecimiento/expansión y el servicio de la financiación a largo plazo.*

Las *necesidades financieras del crecimiento y la expansión* incluyen los flujos de fondos netos de:

(*) *Usamos la expresión en su sentido más amplio incluyendo fondos propios y de terceros.*

- Inversiones Mayores en Bienes de Uso
  - * Ampliación de capacidad
  - * Nuevas Actividades.
- Participación accionaria en otras sociedades
- Absorción de empresas
- Valor neto de realización de las actividades discontinuadas
- Dividendos percibidos

Por su parte el módulo que engloba los *servicios financieros de largo plazo*, en su acepción más amplia incluye:

(i) Financiación de terceros

- Intereses de la deuda a largo plazo.
- Amortización de préstamos

(ii) Financiación propia

- Dividendos en efectivo
- Rescate de acciones

Por último el módulo de la *nueva financiación a largo plazo* presenta las siguientes posibilidades de análisis:

(i) Financiación de terceros

- Refinanciación
- Nuevos préstamos

(ii) Financiación propia

- Acciones ordinarias
- Acciones preferidas

En lo referido a la financiación de terceros es de interés el control por *tipo de préstamo* y por *institución* proveedora de fondos.

Con los elementos componentes del estado de origen y aplicación de fondos que hemos descripto es posible implementar el seguimiento de varias relaciones de interés, entre ellas:

Grado de Autofinanciación Operativa $= \dfrac{\text{Generación Operativa}}{\text{Requerimientos Operativos}}$

Cobertura de los Servicios Financieros 1/p $= \dfrac{\text{Autogeneración}}{\text{Servicios Financieros 1/p}}$

Cobertura del crecimiento expansión $= \dfrac{\text{Autogeneración}}{\text{Crecimiento/Expansión}}$

Grado de Autofinanciación $= \dfrac{\text{Autogeneración - Servicios Financieros de largo plazo}}{\text{Crecimiento/Expansión}}$

Como fácilmente deducirá el lector, las posibilidades de análisis para control de gestión son amplísimas, dependiendo su explotación de las necesidades reales de la empresa y la habilidad y creatividad del ejecutivo financiero a cargo de la función.

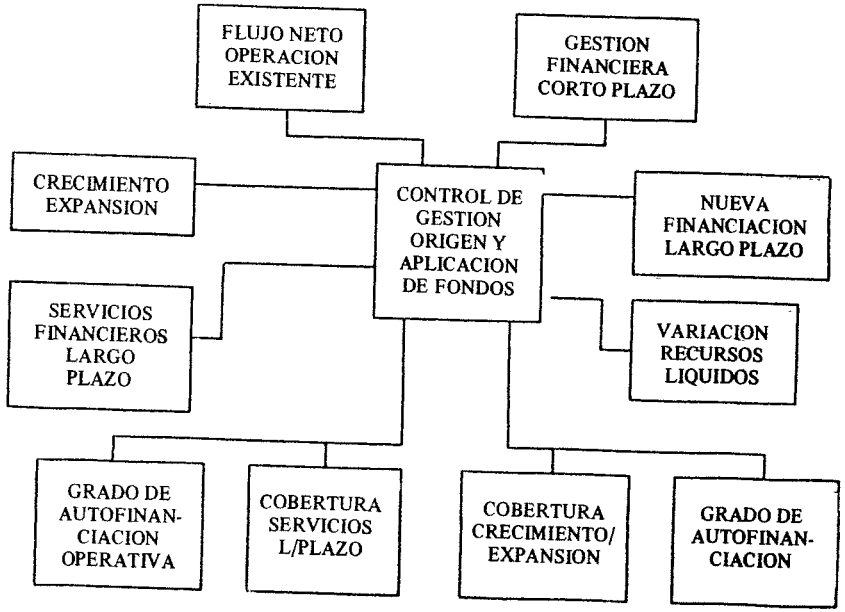


Fig. 32. *Control de Gestión del Origen y Aplicación de Fondos.*

RESUMEN

El presente trabajo ha sido estructurado para desarrollar la conceptualización y aplicación del Control de Gestión en el área financiera.

Para tal propósito consta de tres módulos en los cuales se desarrollan los conceptos que hacen a la naturaleza y alcances de la función financiera; los conceptos básicos que sustentan el Control de Gestión y, por último, se describen suscintamente las principales áreas de aplicación para servir a la gestión financiera.

El primer módulo recorre las áreas decisionales principales de la gestión financiera (Inversión, Financiación y Distribución de Dividendos/Reinversión de Utilidades), el proceso decisorio y sus características, prestando particular atención a la conceptualización de los objetivos finales (maximización del Patrimonio) y operativos (rentabilidad, liquidez y riesgo); como así también a la necesidad de establecer una estructura organizativa y un sistema de información que posea las facilidades para implementar la función de Planeamiento y Control de Gestión.

El segundo módulo trata del sistema de control de gestión, enfatizando el rol de los planes, el sistema de información (en especial el aporte de la contabilidad gerencial) y las características propias del proceso. Se discuten brevemente los principios básicos (resumidos en un decálogo), los tipos de control requeridos y las herramientas principales con que se cuenta. Todo ello sin olvidar la importancia crítica del factor humano responsable por esta gestión.

El propósito de este módulo es brindar los elementos conceptuales e instrumentales que luego se aplicarán, repetidamente, en cada uno de los sectores del area financiera.

Por último, el tercer módulo recorre panorámicamente las diferentes subáreas que cubre la gestión financiera indicando los distintos puntos de interés e insinuando lineamientos para el control de su gestión. El listado resultante es extenso y variado, pero de ninguna manera completo. La ejemplificación ha tendido a ser indicativa usando sólo una herramienta por vez, aunque el lector comprenderá, que el uso conjunto y combinado de las herramientas apropiadas aumentará su comando sobre los diferentes temas.

En síntesis, el objetivo perseguido por este trabajo es ofrecer sugerencias y guías prácticas al Ejecutivo Financiero, para ayudarle a definir un Sistema Integral de Control de Gestión, adaptado a sus necesidades específicas.