



El flujo de efectivo como herramienta de planeación y control para la toma de decisión.

Gabriel Bermúdez Umaña



“Cash, though, is to a business as oxygen is to an individual: never thought about when it is present, the only thing in mind when it is absent”

—Warren Buffet

En este artículo hablaremos de los diferentes estados financieros, **el rol del flujo de efectivo en las finanzas corporativas y herramientas de control para la toma de decisiones**. De acuerdo con datos del INEGI, el 86% de las empresas en México cierran en los primeros 20 años siendo las dos razones principales las finanzas/manejo de flujo (40%) y la administración en el control de indicadores financieros (34%). **Un buen manejo de flujo es crítico para la salud financiera de una empresa**, “cash is king”.



PASAR DE ADMINISTRAR DE ACUERDO AL SALDO EN CAJA A DECIDIR CON HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL

Con respecto al flujo, es común que las empresas se administren de acuerdo con el saldo en caja y busquen respuestas en históricos por lo que sienten que están “apagando incendios” regularmente. **El reto es encontrar las herramientas y procesos adecuados para administrar el flujo de forma ordenada para luego comenzar a tomar decisiones con proyecciones que den visibilidad al futuro.**



Una empresa principalmente, cuenta con tres estados financieros. Cada uno de ellos cumple un propósito y le permite al empresario tener visibilidad y tomar decisiones.

Balance General

Una foto de los activos (lo que tiene) y los pasivos más el capital (como lo consiguió).

Estado de Resultados

Una película de los ventas y costos devengados durante el tiempo que generalmente se mide por las diferentes unidades de negocio para evaluar crecimiento y márgenes de rentabilidad.

Flujo de Efectivo

Mide cuánto dinero hay al inicio y final del periodo detallando actividades operativas, financieras y de inversión.

Dada la importancia de que un negocio siempre cuente con efectivo, revisaremos algunas diferencias entre el estado de resultados y el flujo de efectivo con ejemplos ilustrativos:

Cuentas por cobrar (CxC):

En el estado de resultado generalmente se reconoce la venta devengada al facturar, pero en el flujo de efectivo se ve reflejado al cobrar. Es posible tener meses con buena rentabilidad, pero sin dinero en la cuenta si se tiene cartera vencida o si los días de crédito son extensos.

Cuentas por pagar (CxP):

En el estado de resultados generalmente se reconoce el costo devengado con la factura, pero en el flujo de efectivo se ve reflejado al pagar. Las CxC y CxP son los componentes principales del capital de trabajo y tener un buen manejo de ellas es importante para controlar el flujo.



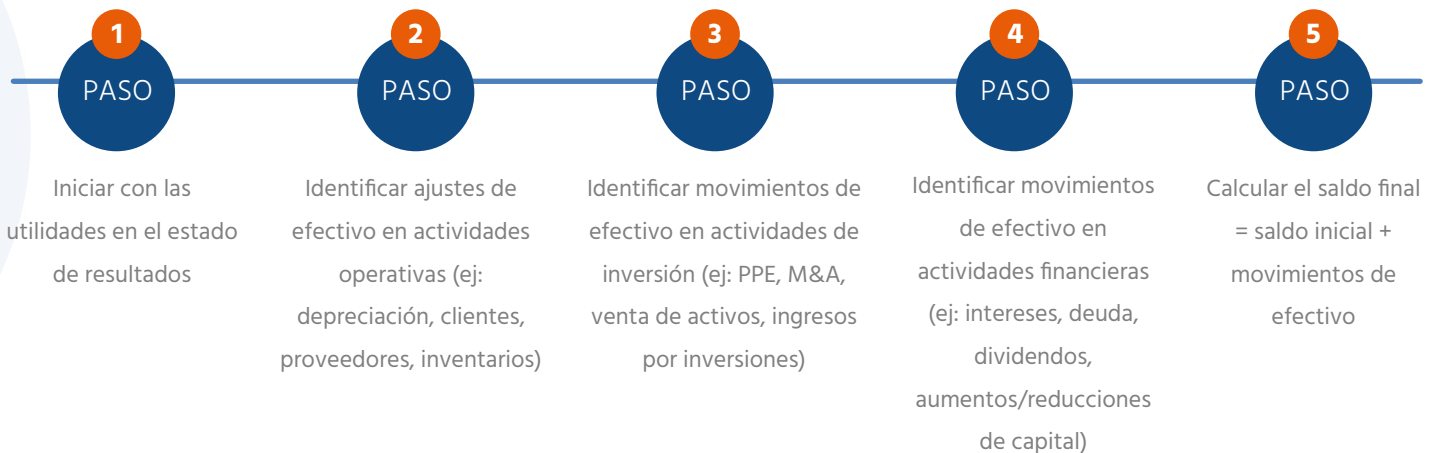
Depreciación:

Se reconoce en el estado de resultados, pero no hay movimiento de efectivo por lo que no impacta el flujo.

Provisiones:

Algunos ejemplos como bonos, aguinaldos y seguros se provisionan todos los meses en el estado de resultados para no impactar de manera irregular los resultados de un mes, pero el desembolso de efectivo se da en un mes en particular como por ejemplo en diciembre los aguinaldos.

El flujo de efectivo inicia con el estado de resultados y se construye con movimientos de caja hasta llegar a cuánto efectivo había al inicio del periodo y cuánto al final. Esta visibilidad le permite a una empresa administrarse de forma ordenada.



1 PASO	Utilidad Neta	Saldo Inicial efectivo y equivalente	\$100
		Utilidad Neta	\$20
		Depreciación	\$10
		Utilidad neta + depreciación	\$30
2 PASO	Actividades de operación	Diferencias capital de trabajo	
		Clientes y otros activos circulares	-\$15
		Inventarios	-\$2
		Proveedores y cuentas por pagar	\$5
		Flujo neto generado por actividades de operación	\$18
3 PASO	Actividades de inversión	Adquisición propiedad, planta y equipo	-\$30
		Adquisición empresa	-\$300
		Ingresos procedentes venta activos	\$200
		Flujo neto generado/utilizado en actividades de inversión	-\$130
4 PASO	Actividades de financiamiento	Pagos prestamos bancarios	-\$15
		Intereses pagados	-\$5
		Obtención préstamos bancarios	\$100
		Dividendos pagados	-\$20
		Aumentos/reducciones de capital	\$50
		Flujo neto generado/utilizado en actividades de financiamiento	\$110
5 PASO	Calculo del saldo final del periodo	Incremento/disminución en efectivo y equivalentes	-\$2
		Saldo inicial efectivo y equivalentes	\$100
		Saldo final efectivo y equivalente	\$98



HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIÓN

Una vez se esté administrando el flujo de forma ordenada, el siguiente paso es contar con herramientas de planeación y control que permitan tener visibilidad a futuro.

Armar proyecciones financieras a corto y largo plazo habilitará la toma de decisión y ayudará a tener una buena estimación del valor de la empresa.

HERRAMIENTA	INFORMACIÓN INCLUIDA	TOMA DE DECISIONES
Proyecciones corto plazo (siguientes 8 semanas)	<ul style="list-style-type: none">• Información detallada e individual de cada actividad operativa, financiera y de inversión• Detalle cobranza por cliente por semana• Detalle pagos por proveedor por semana	<ul style="list-style-type: none">• Visibilidad del flujo acumulado y si se vuelve negativo para tomar acción• Por ejemplo: negociar crédito con proveedores o buscar líneas financieras de capital de trabajo• Facilita toma de decisiones al entender palancas de negocio que se pueden mover para mejorar la posición de efectivo
Proyecciones mediano y largo plazo (1 y 5 años)	<ul style="list-style-type: none">• Detalle (1) tamaño flujos, (2) tiempos y (3) riesgo/certeza	<ul style="list-style-type: none">• Estimaciones de valor y retorno a la inversión• Estructura de capital necesaria para el negocio y su crecimiento• Reparto de dividendos

Otras herramientas de apoyo

HERRAMIENTA	INFORMACIÓN INCLUIDA	TOMA DE DECISIONES
Reporte cartera y días de crédito	<ul style="list-style-type: none">• Días de crédito y cartera vencida por cliente con comentarios	<ul style="list-style-type: none">• Visibilidad sobre decisiones y estrategias de cobranza• Visibilidad sobre demoras en procesos administrativos de aprobación de órdenes de compra, tiempos de facturación y usos de portales• Oportunidades de estrategias y crecimiento comercial
Reporte costos y pagos	<ul style="list-style-type: none">• Días de crédito y pagos por proveedor con comentarios	<ul style="list-style-type: none">• Negociación aumento de días de pago• Entendimiento de principales rubros de costo para evaluar oportunidades de ahorro• Entendimiento optimización operativa
Tablas amortización deuda y fuentes de financiación	<ul style="list-style-type: none">• Pagos intereses y capital en el tiempo• Opciones financiamiento y sus condiciones	<ul style="list-style-type: none">• Visibilidad tamaño y vencimientos crédito e intereses• Visibilidad nuevas fuentes de financiamiento como líneas de capital de trabajo, factoraje, entre otras



HERRAMIENTA	INFORMACIÓN INCLUIDA	TOMA DE DECISIONES
Indicadores clave	<ul style="list-style-type: none">• DSCR (servicio de cobertura de deuda)• ROI	<ul style="list-style-type: none">• Visibilidad si los flujos que generará la operación serán suficientes para cubrir las obligaciones financieras a través del tiempo• Retornos sobre la inversión
Análisis de inventarios	<ul style="list-style-type: none">• Niveles y rotación de inventario por producto	<ul style="list-style-type: none">• Dividir en productos ABC con políticas de compra para optimizar niveles y manejo de inventario

Como comentario final, **la implementación de un buen ERP y la documentación de procesos facilitará el manejo de información** dado que los diferentes estados financieros se hablan entre sí a través de pólizas contables.

Gabriel Bermúdez es socio en la oficina de Monterrey de Growth & Profit Consulting. Tiene +10 años de experiencia en consultoría, finanzas, private equity/search funds. Previamente, trabajó en un search fund como managing partner en las decisiones de asignación y estructura de capital y actuaba como vínculo con la operación al desempeñarse como CFO liderando el área de A&F y el día a día operativo. Anteriormente, estuvo en Amazon USA en el área de retail y cuenta con MBA de la Universidad de Georgetown y es Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes.

Puedes contactarlo a: gabrielbermudez@gpcmx.com

