

UNIDAD 6. BASES FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES



El factor económico es uno de los más importantes al momento de tomar decisiones, las cuales demandan una información clara y precisa, que permitan hacer proyecciones y generar indicadores, los cuales evidencian que la empresa va por la ruta trazada.

Tabla de contenido

UNIDAD 6. Bases financieras para la toma de decisiones.....	1
Tabla de contenido	2
Introducción	3
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
6.1 Liderazgo de costos	4
6.2 Política de precios.....	5
6.3 Proyecciones de flujo de caja	7
6.4 Interpretación de estados financieros.....	8
6.4.1. Uso de razones financieras.....	9
6.4.2. Calidad de la liquidez.....	10
6.4.3. Calidad de las utilidades	11
6.5 Gestión del efectivo	12
Resumen.....	13
Bibliografía.....	14

Introducción

En esta unidad presenta las bases financieras para la toma de decisiones claves en la organización, a partir del correcto análisis financiero y su adecuada interpretación. Con tal propósito, identifica el **liderazgo de costos** y avanza en la **determinación de la política de costos**.

También hace una aproximación a la definición de las proyecciones de flujo de caja y la estructura apropiada de capital; además, explora aspectos relacionados con la interpretación de estados financieros y la gestión de efectivo.

Objetivos

Objetivo general

Interpretar la importancia del análisis financiero.

Objetivos específicos

- Identificar el liderazgo de costos
- Determinar la política de precios
- Definir las proyecciones de flujo de caja y la estructura apropiada de capital
- Explicar la interpretación de estados financieros
- Aplicar la gestión del efectivo

6.1 Liderazgo de costos

Michel Porter identificó algunas habilidades, recursos y requisitos organizacionales necesarios para el éxito de la implantación de esta estrategia:

Habilidades y recursos

- Inversión constante y acceso al capital
- Habilidad en la ingeniería del proceso
- Supervisión intensa de la mano de obra
- Productos diseñados para facilitar su fabricación
- Sistemas de distribución a bajo costo

Requisitos organizacionales comunes

- Rígido control de costos
- Reportes de control frecuentes y detallados
- Organización y responsabilidades estructuradas
- Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantificables

Los productos deben tener un diseño que facilite su fabricación. Una compañía que desee mantener el nivel de costos bajos, deberá tener una extensa gama de productos relacionados, de forma que pueda repartir los costos entre toda la línea y evitar que el peso recaiga sobre los productos individuales.

Para Michael Armstrong, la contabilidad de costos tiene los siguientes objetivos:

- **“Precios:** orientar sobre decisiones acerca de fijación de precios y garantizar que éstos cubran al menos los costos de desarrollo, manufactura y venta de los productos de la compañía y los costos de administración y financiación de la empresa.
- **Control:** dar las bases para los gastos de control, asegurando que los gerentes participan en los presupuestos de costos para sus departamentos y (sic) tienen la información suficiente que les permitan controlar sus costos dentro de su presupuesto.
- **Manejo de utilidades:** suministrar información sobre costos fijos y variables que faciliten el pronóstico de ganancias y contribuciones y garantizar que las utilidades se miden con exactitud.

- **Valoración de inventarios:** asegurar que el inventario se ha evaluado correctamente y en esta forma obtener bases para la evaluación realista de las utilidades.
- **Evaluación de procedimientos opcionales:** dar información que ayude a tomar decisiones relacionadas con la planeación corporativa, a la planeación de productos según el mercado y la estimación de proyectos de inversión de capital.” (Armstrong, 1991)

De acuerdo con Raúl Sanabria, la disponibilidad de recursos, capacidades y habilidades, permiten a la empresa manejar los costos más bajos y, por consiguiente, ofrecer los precios más bajos del mercado (Sanabria, 2002).

Competencias	Factores que la soportan
Economías de escala	<ul style="list-style-type: none"> • Indivisibilidad • Especialización • División del trabajo
Economías de rango	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir recursos en líneas de productos
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de destrezas • Coordinación
Tecnología en procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización • Uso eficiente de insumos • Precisión
Diseño de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología en diseño • Diseños automatizados • Diseños económicos
Costos en insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas de localización • Dominio o control de costos • Poder de negociación • Integraciones verticales
Capacidad instalada	<ul style="list-style-type: none"> • Uso óptimo de capacidad • Flexibilidad en cambio de productos
Eficiencia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos logísticos • Información integrada • Coordinación y control

Tabla 6.1. Competencias distintivas que conducen a bajos costos.

6.2 Política de precios

Las políticas de fijación de precios originan **precios establecidos de forma consciente**, de manera que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos.

Las **estrategias** denotan un programa general de acción, así como el despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos; es decir, cómo los recursos humanos y materiales serán utilizados para maximizar las probabilidades de alcanzar un objetivo preestablecido. El desarrollo de la **estrategia de fijación de precios** tiene las siguientes etapas:

1. Identificar los objetivos de los precios.
2. Estimar la demanda, costos y utilidades.
3. Seleccionar la estrategia de precios a implementar.
4. Establecer tácticas para afinar el precio base.

“El precio es el método que utiliza una compañía para fijar o cambiar sus precios con respecto a los costos, metas de ganancias, las actividades de los competidores y el valor que pagan los consumidores por el valor del producto” (Armstrong, 1991).

Existen tres tipos de sistemas de precios:

1. Relacionados con el costo
2. Relacionados con el mercado
3. Relacionados con el competidor

Sistema de precio relacionado con el costo

1. **Precio de costo estándar:** se basa en los patrones de costo desarrollado por los sistemas contables de la gerencia.
2. **Costo más ganancia:** significa agregar un margen de ganancia bruta normal al costo total del producto.
3. **Análisis de punto de equilibrio** (precio de ganancia objetivo): la compañía determina el precio que producirá la ganancia que está buscando.
4. **Precio marginal:** fijar el precio de venta de unidades adicionales con referencia al costo marginal de fabricación de cada unidad.

Sistema de precio relacionado con el mercado

1. **Precio del valor percibido:** determina los precios con base en suposiciones hechas a partir de las creencias de los consumidores sobre el valor del producto para ellos

2. **Precio psicológico:** los consumidores utilizan el precio como un indicador de calidad. El precio de prestigio utiliza precios superiores para promover la idea de valor y estatus.
3. **Precio promocional:** método empleado para acabar con las existencias en exceso o generar ventas en altos volúmenes, mediante grandes descuentos.
4. **Precio de “descremado”:** adopta un enfoque de alto precio para “ir quitando la crema del mercado”

Sistema de precio relacionado con el competidor

Fija precios con referencia a la tasa vigente: el nivel de precios de los competidores.

1. **Precio competitivo:** atajar al líder del precio en el segmento del mercado donde está operando la compañía.
2. **Precio de descuento:** es una técnica que establece artificialmente precios altos; luego, grandes descuentos para atraer clientes.
3. **Precio de penetración:** significa vender considerablemente a menor precio que los competidores, para producir un incremento masivo en el volumen de ventas.

6.3 Proyecciones de flujo de caja

¿Cuál es la principal distinción entre contabilidad financiera y contabilidad de gestión?

La **contabilidad financiera** se ocupa de la preparación y el uso de tres estados financieros generales:

1. Balance
2. Cuenta de resultados
3. Estado de flujo de caja

La **contabilidad de gestión**, en cambio, se centra en el costo de los productos y servicios, así como en el uso que los directivos pueden hacer de éstos para preparar presupuestos, analizarlos para la planificación de beneficios y controlar la gestión de

recursos y la estructura de costos de la empresa; también, elaborar informes de resultados, relacionados con la responsabilidad de directivos y empleados.

6.4 Interpretación de estados financieros

De acuerdo con Xavier Ferrás, en la actualidad, se ha pasado de un mero seguimiento contable, y de la figura de un contable-administrativo, a una planificación óptima del pasivo y una valoración del coste de capital en comparación con los mercados financieros para evaluar la rentabilidad de un negocio. Se han extendido los métodos de tasa interna de retorno, valor actual neto y retorno de la inversión para planificar financieramente los proyectos. En resumen, también se ha sofisticado notablemente la gestión financiera. (Ponti & Ferrás, 2008)

El balance de una empresa presenta la siguiente composición:

Activo pasivo

Activo circulante	Pasivo circulante
Activo Fijo	Pasivo fijo
Otros activos	Otros pasivos

Capital contable

Total activo Total pasivo y capital

El orden en el que se presentan las cuentas es:

- **Activo:** las cuentas se recogen de mayor a menor liquidez.
- **Pasivo:** el orden es de mayor a menor grado de exigencia.

Estado de resultados

Determina el monto por el que los ingresos superan a los gastos. La diferencia equivale al resultado, el cual puede ser positivo o negativo. Si el resultado es **positivo**, se le llama **utilidad**; si es **negativo**, se denomina **pérdida**.

Estado de flujo de efectivo

Informe que incluye las entradas y las salidas de efectivo, para determinar el saldo final o el flujo neto de efectivo, factor decisivo para evaluar la liquidez de un negocio. La siguiente ilustración simplificada muestra el estado de flujo de efectivo

Saldo inicial

(+) Entradas de efectivo

(-) Salidas de efectivo

(=) Saldo final de efectivo (excedente o faltante)

6.4.1. Uso de razones financieras

El análisis de razones evalúa el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras. La información básica para el análisis de razones se obtiene del estado de resultados y el balance general de la empresa.

El análisis de las razones de los estados financieros de la empresa es importante para la toma de decisiones de los accionistas, sus acreedores y la propia gerencia.

Tipos de comparaciones de razones

El análisis de razones no es sólo la aplicación de una fórmula a la información financiera para calcular una razón determinada; es más importante la interpretación del valor de la razón. Existen tres tipos de comparaciones de razones:

1. **Análisis de corte transversal:** compara las razones financieras de diferentes empresas en el mismo tiempo. Este tipo de análisis referencia los desempeños de la competencia y compara los valores de las razones de la empresa con los de un competidor importante (o grupo de competidores), para identificar áreas con oportunidad de ser mejoradas.
2. **Análisis de serie de tiempo:** facilita la evaluación del rendimiento financiero de la empresa a través del tiempo, a partir del análisis de razones financieras, para determinar si se progresa según lo planeado. Las tendencias de crecimiento y su conocimiento durante varios años permiten a la empresa prever las operaciones futuras. Al igual que en el análisis de corte transversal, es necesario evaluar

cualquier cambio significativo de un año a otro, para saber si constituye el síntoma de un problema serio.

3. **Análisis combinado:** estrategia que combina los análisis de corte transversal y los de serie de tiempo. Permite evaluar la tendencia de comportamiento de una razón en relación con la tendencia de la industria.

La competencia es importante para interpretar los estados financieros, de acuerdo con el balance general y el estado de pérdidas y ganancias. Es interesante observar la calidad de la liquidez y de las utilidades.

6.4.2. Calidad de la liquidez

De acuerdo con Gladys Carrillo, la calidad de la liquidez depende más bien de la calidad de los activos corrientes, en términos de liquidez o fácil convertibilidad en efectivo y de la premura de los pasivos, en términos de su vencimiento.

Las preguntas más frecuentes para responder, en relación con los **activos corrientes**, son:

- ¿Las inversiones temporales son de tan fácil realización que se pueden clasificar como “cuasidineros”?
- ¿Las cuentas de deudores y cuentas por cobrar en general, son realmente realizables a corto plazo?
- ¿Los inventarios son todos para vender o para convertir en producto terminado y vender?
- ¿Los semovientes, las construcciones en curso, las importaciones en camino, los bienes para la venta y todas las demás cuentas que en ocasiones encontramos en los activos corrientes, son realmente convertibles en efectivo o en servicio a corto plazo?

Las preguntas más frecuentes en relación con los **pasivos corrientes**, son las siguientes:

- ¿Están bien clasificados los pasivos corrientes?
- Si los proveedores de mercancías o materias primas están en los corrientes, no es lógico que estas deudas sean a largo plazo.

6.4.3. Calidad de las utilidades

Hay que tener cuidado con los estimativos y los diferentes métodos para estimar los ingresos, costos, gastos, el valor de algunos activos y pasivos, pues, según la liberalidad o la rigurosidad con la que elabore los estimativos conducentes a determinar estos valores, los resultados podrán ser mayores o menores.

Factores que influyen en la calidad de las utilidades

Carrillo indica algunas variables que influyen en la calidad de las utilidades:

1. Tasa impositiva, las disminuciones o aumentos en la tasa de impuestos pueden afectar la utilidad de la empresa.
2. Estructura financiera: tener en cuenta el volumen de deuda de la empresa.
3. Actividades económicas recurrentes y los eventos que suceden una sola vez. Las utilidades deberían ser generadas por actividades normales de la empresa.
4. Influencias económicas como la inflación y la devaluación: una empresa con deuda extranjera puede tener riesgo por la tasa de cambio.

Hay que tener especial cuidado con la **interpretación de los estados financieros**. Es recomendable observar con cuidado que la importancia relativa de las partidas evaluadas pueden ser relevantes o no. Así, una tendencia de 200% en el rubro "gastos pagados por anticipado" puede ser mucho menos importante que una tendencia del 10% en "Propiedades, planta y equipo", mas dar una apariencia totalmente contraria. En el primer caso, los gastos pagados por anticipado pueden representar una fracción mínima dentro del total de activos; mientras que los activos fijos pueden abarcar una alta proporción de ellos, con mayor razón si se trata de una empresa industrial.

Análisis de las tendencias

El análisis de tendencias permite la mejor comprensión de las políticas y parámetros seguidos por la administración de la empresa, que también han originado cambios relevantes durante el período en estudio. "Esta observación, enmarcada dentro del entorno económico en el cuál desarrolla sus actividades la empresa, permitirá identificar la forma como sus directivos han manejado los problemas y aprovechado las oportunidades." (Carrillo de Rojas, 2000).

Además “puede aplicarse para la medición de estándares preestablecidos o en relación con el comportamiento de otras empresas del sector, para establecer la dirección del cambio frente a los objetivos particulares del ente económico o frente a sus competidores y tomar las medidas que sean necesarias.” (Carrillo de Rojas, 2000).

6.5 Gestión del efectivo

Es deber del gerente gestionar para que la inversión genere beneficios. Se espera que haya ventas, lo cual favorece que haya utilidades. En este contexto, la gestión de efectivo es un elemento fundamental, debido a que si no se genera efectivo, se corre el riesgo de desaparecer.

Efectivo es el dinero legal y corriente que la empresa dispone en caja o bancos. La empresa requiere liquidez y disponer en efectivo para realizar las transacciones financieras necesarias que garanticen la operación del negocio; además, es necesario para cubrir imprevistos.

Por ejemplo, la empresa Colomboamérica produce balones de fútbol; adquiere la materia prima a crédito y efectúa las ventas a crédito. Como resultado de estas políticas, la empresa tiene plazo de 20 días para pagar sus compras; mientras que los créditos que concede a sus clientes equivalen a 45 días, luego de realizada la venta. ¿Qué actividades realiza para disponer de liquidez?

Realizar una buena gestión de efectivo, que implica cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible, sin menoscabar su imagen corporativa por el incumplimiento de sus compromisos, utilizar el inventario lo más rápidamente posible y agilizar las cuentas por cobrar lo más rápido posible.

En síntesis, es válido acelerar las entradas de efectivo y retrasar los desembolsos de dinero.

Resumen

El liderazgo de costos agrupa un conjunto de competencias diversas pero interrelacionadas, como las economías de escala, el aprendizaje, la tecnología de procesos, el diseño de productos, la capacidad instalada y la eficiencia organizacional.

La política de precios compila una serie de elementos relacionados con los costos, el mercado y los competidores. El análisis financiero abarca los aspectos relacionados con la calidad de la liquidez y las utilidades. La gestión del efectivo se caracteriza por la bondad de la liquidez en la reducción del riesgo y en situaciones críticas de manejo.

Bibliografía

- Armstrong, M. (1991). *Manual de técnicas gerenciales*. Colombia: Editorial Legis.
- Carrillo de Rojas, G. (2000). *Análisis y administración financiera. Textos y casos*. Bogotá: Corcas Editores.
- Ponti, F., & Ferrás, X. (2008). *Pasión por innovar. Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*. Bogotá: Editorial Norma.
- Sanabria, R. (2002). *Formulación y pensamiento estratégico*. Bogotá: Ediciones Uniandes.