

2500 palabras

EL FLUJO DE CAJA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL CONTROL  
FINANCIERO

ALBA LILIA CARDONA GARCÍA

Ensayo presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesor(a)

MAYDEN SOLANO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

## **Resumen**

En este ensayo se lleva al lector a comprender la importancia del flujo de caja para la toma de decisiones gerenciales acertadas, con el fin de garantizar la continuidad del negocio haciéndolo más competitivo y perdurable en el tiempo, anticipándose al resultado de liquidez del negocio en horizontes de tiempo que van desde el corto hasta el largo plazo y demostrar cómo la gerencia debe actuar cuando se conoce el resultado de la liquidez del negocio haciendo planes para determinar y controlar un posible déficit a través de políticas de financiación, exigencias en los recaudos de cartera; o el superávit con inversiones, pago anticipado de deudas financieras, pago a proveedores las cuales se convierten en alternativas positivas para la valoración de la empresa.

Palabras Clave: Flujo de caja, déficit, superávit, liquidez, decisiones gerenciales.

## **Abstract**

This text is leads the reader to understand the importance of cash flow for successful managerial decision-making, in order to ensure the continuity of the business making it more competitive and lasting in time, forward of the result of liquidity of the business in time horizons that go from short to long term and demonstrate how management must act when you know the result of the liquidity of the business making plans to determine and control a possible deficit through policies of funding requirements in the supplies of portfolio; or surplus investments, advance payment of debts, payment to suppliers, which are converted into positive alternatives for the valuation of the company.

Key words: Cash flow, deficit, surplus, liquidity, management decisions.

## Introducción

Como se vio a lo largo de la Especialización en Alta Gerencia, el gerente del futuro y el que necesitan las organizaciones es un gerente dotado con virtudes como lo son: amabilidad, autodisciplina, autoestima, creatividad, determinación, integridad, optimismo, responsabilidad entre muchas otras con grandes habilidades dentro de las que se destacan la proactividad, el trabajo en equipo, manejo de conflictos, motivación, inteligencia emocional, comunicación asertiva, estrategia entre otros; pero es aún más importante tener manejo en diferentes disciplinas como son análisis de la competencia, talento humano, administración de operaciones, normatividad, entorno económico y financiero (Universidad Militar Nueva Granada).

Teniendo en cuenta que estamos en una época de evolución económica donde prevalecen temas como la globalización, el gerente debe contar con un criterio estratégico y adaptable a los cambios diarios, integrando todas las disciplinas que mencionamos anteriormente optimizando el análisis, la evaluación y la medición de los resultados para maximizar el valor de la empresa con base en los Estados Financieros que presenta el Área Financiera.

Uno de los Estados Financieros que se deben tener en cuenta en la gerencia de la empresa es el *flujo de caja* pero ahí surge la pregunta ¿Por qué es importante el flujo de caja para la toma de decisiones gerenciales acertadas, con el fin de garantizar la continuidad del negocio haciéndolo más competitivo y perdurable en el tiempo?

En este ensayo se dará a conocer la importancia que tiene el flujo de caja en las organizaciones para tomar decisiones gerenciales acertadas, explicando la diferencia entre el estado de resultados y el flujo de caja, la importancia de realizar la proyección a largo plazo y las decisiones que se deben seguir una vez analizado el resultado tales como invertir correctamente los sobrantes de liquidez y financiar los faltantes, evaluar políticas de pagos y de cobros y evaluar si las inversiones generan las rentabilidades esperadas.

## ¿Qué es el flujo de caja?

El flujo de caja es el resultado de comparar el conjunto de cobros y de pagos que se producen en un período de tiempo determinado (Gutierrez Gorostiaga, 2015).

Ampliando un poco el concepto, el flujo de caja determina el estado de liquidez del negocio; es decir, el dinero que se espera tener en un momento determinado registrando los ingresos en el momento en el que se esperan recibir y los egresos en el momento en que se espera se paguen. El flujo de caja tiene como propósito medir la disponibilidad de efectivo para cancelar las deudas contraídas con terceros y remunerar la inversión de los accionistas de la compañía (Barajas Nova, 2008, pág. 155).

Con el flujo de caja se puede mirar hacia el futuro para determinar y controlar la liquidez, se establecen las necesidades de financiación o los excedentes de liquidez para invertirlos en forma adecuada, se pueden decidir las políticas y exigencias de los recaudos de cartera y de pagos a proveedores, atraer nuevos inversionistas o socios estratégicos para futuros proyectos.

En la Figura No. 1 se evidencia los ingresos y egresos que lleva un flujo de caja.

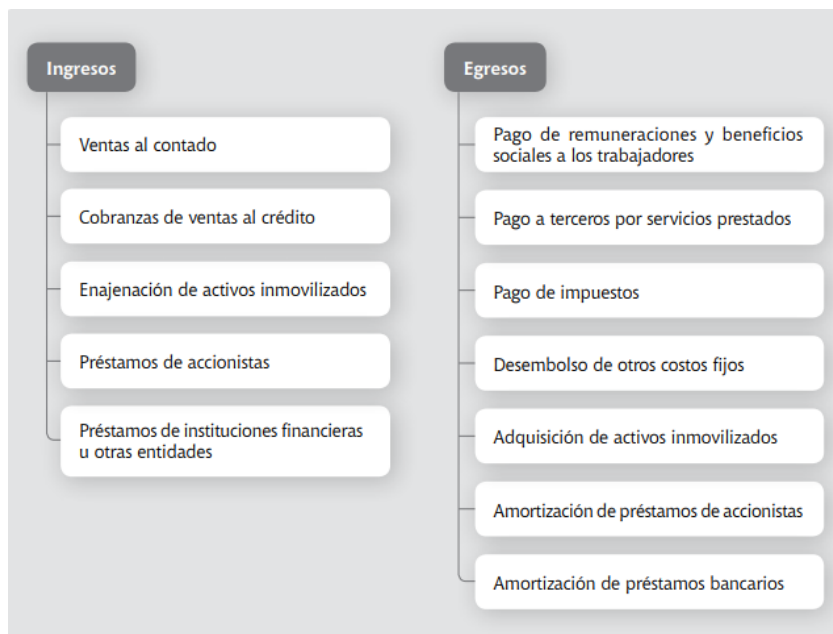


Figura # 1 Estructura del Flujo de Caja. Tomado de Hirache (2013) Fuente: [http://aempresarial.com/web/revitem/5\\_15068\\_76760.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/5_15068_76760.pdf)

### **¿Cuál es la diferencia entre estado de resultados y flujo de caja?**

El estado de resultados es un producto contable, en el cual se exponen criterios contables de valuación de los ingresos y los egresos. La ganancia contable, es la medida de un excedente económico pero que a su vez no corresponde a un excedente financiero (Fornero). El estado de resultados por ser un estado contable se alimenta cuando se realiza la causación, se generan las ventas cuando se factura y se genera una obligación cuando se realiza la causación de facturas de proveedores, provisiones o reservas.

En el flujo de caja, los ingresos corresponden a los flujos verdaderos de dinero asociados al negocio, si la venta de los bienes o servicios se realiza a crédito (aunque esto representa un ingreso contable en el momento en que se elabora la factura) en el flujo de caja se registra en el momento en que se recibe el pago; así mismo, los desembolsos por pagos de proveedores se registran cuando se pagan y no cuando se recibe el bien o servicio. Los gastos que no ocasionan flujos de dinero, como la depreciación, las reservas de pensiones, entre otros, no se consideran como gastos para efectos del flujo de caja para evaluar una alternativa de negocio.

### **¿Por qué es importante conocer la proyección a largo plazo del flujo de caja?**

Con el flujo de caja proyectado en un período de tiempo el gerente cuenta con una poderosa herramienta de seguimiento y control del negocio donde puede realizar una verificación inmediata de todos los procesos aplicando cifras identificables y visibles introduciendo supuestos como las reinversiones de los excedentes de liquidez e incluyendo diferentes variables para desarrollar análisis de sensibilidad y estudios de escenarios.

La proyección a largo plazo del flujo de caja es muy útil para saber si el negocio puede crecer, mantenerse al mismo ritmo, modificarse, emprender un nuevo proyecto, ubicar los recursos de financiamiento en el momento preciso, colocar los excedentes en condiciones favorables o si por el contrario entrará en un período de insolvencia.

Cuando el flujo de caja muestra la necesidad de financiación se debe verificar si con los fondos que genera el negocio se puede cumplir o no con los compromisos del crédito ya que esta financiación debe ajustarse a las disponibilidades de fondos del negocio.

## **Análisis del Flujo de Caja**

Se parte de la idea de que un flujo de caja no debe arrojar déficit o superávit ya que el déficit; debe ser remediado inmediatamente y no se debe esperar a que ocurra ya que se puede entrar en apuros de insolvencia, y con el superávit se debe buscar una inversión para sacar el mayor provecho de esos fondos con los que se cuenta en periodos determinados para tener un mayor rendimiento.

Antes de tener un flujo de caja final, se elaboran diferentes plantillas en las que se pueden presentar: déficit temporal, déficit permanente, superavit temporal o superavit permanente (Bancoldex) y es ahí donde el gerente debe realizar una evaluación de las estrategias que llevará a cabo y analizará los escenarios que más le convengan a la empresa, estableciendo necesidades de financiación, decisiones sobre políticas y exigencias en cuanto a pago de proveedores, recaudo de cartera, inversiones, pago de obligaciones financieras, entre otras.

Cuando se realiza el análisis del flujo de caja se evalúan el origen de los excedentes y la posibilidad de enfrentar dificultades financieras, se puede medir la rentabilidad de los proyectos en que se quiera invertir, puede ser investigación, desarrollo, tecnología, infraestructura, etc, definir si con el tiempo estas opciones de inversión van a ayudar a incrementar el valor de la empresa, si son buena opción o no y si hay otras inversiones que brinden mayor rentabilidad.

Adicionalmente, se puede generar una retroalimentación en la cual, se obtiene que:

Desde la perspectiva del largo plazo, una empresa debe generar efectivo suficiente para financiar el aumento de su capital de trabajo, ya que este tiene relación directa con la variación del volumen de ventas y la gestión operativa de la empresa para rotar el capital de trabajo. De no ser así, el aumento del capital de trabajo tendría que cubrirse con capital propio y/o deuda, lo cual no es atractivo para los propietarios ya que sus dividendos se verían permanentemente afectados.

(Barajas Nova, 2008, pág. 147)

Con lo anterior, el autor proporciona un punto muy importante en la valuación de una empresa y es la capacidad de incrementar su volumen de ventas y esto se realiza con el incremento en su capital de trabajo lo que se puede obtener con un flujo de caja óptimo en cuando a la liquidez requerida para este fin.

Cuando una empresa no genera suficiente dinero se restringe su capacidad crediticia, con esto sus insumos deben adquirirse de contado pero al no tener dinero suficiente se reducen sus compras de materias primas y el tamaño de la empresa frente a la competencia lo que la llevará finalmente a su liquidación (Fornero).

Teniendo en cuenta que un gerente moderno debe conocer y entender la gestión financiera es importante que tome decisiones acertadas ya que esto implica la continuidad del negocio, maximizando el beneficio y la riqueza del mismo y de sus accionistas y siendo una alternativa interesante para los inversionistas interesados.

### **¿Cómo debe actuar el gerente ante los diferentes resultados del flujo de caja?**

Como ya se pudo evidenciar en lo corrido de este ensayo, existen diferentes alternativas que se puede tomar cuando se obtienen los resultados del flujo de caja entre las que tenemos:

#### **Déficit o faltantes de liquidez**

1. Financiación: la financiación puede ser a corto, mediano o largo plazo, debe ajustarse a la disponibilidad de fondos del negocio, es importante verificar cuando se realiza el flujo de caja, que se pueda cumplir con el compromiso del crédito.

2. Control de gastos: además de revisar si los gastos en los que se incurre son necesarios, también se debe analizar si son inaplazables o si por el contrario se pueden incurrir en otro momento.

3. Aplazamiento de pagos: en muchos casos hay empresas que tienen unos plazos de pago pactados con sus proveedores pero que terminan cancelando de contado, sin tener en cuenta que esto puede generar déficit en ese período de tiempo específico. También se evidencia en el caso de impuestos y seguros.

4. Cartera: si el déficit encontrado es de corto plazo se puede realizar un sondeo de cartera con los clientes; es decir, iniciar un proceso de cobro de aquellos clientes que ya tienen una cartera vencida y no dejar que pase más tiempo, si por el contrario se evidencia un déficit a mediano o largo plazo se debe revisar las políticas de crédito aprobadas por la empresa para reducir los plazos.

5. Nuevos aportes de capital.

## **Superavit o sobrantes de liquidez**

1. Anticipo pagos: es interesante el anticipo de pagos de deudas financieras contraídas en un periodo determinado ya que esto genera descuentos de intereses, también se puede pactar con proveedores descuentos por pago anticipado o de contado.

2. Inversiones: si el superávit es temporal existen alternativas en el mercado de inversión a corto plazo, si por el contrario el sobrante de liquidez es a mediano o largo plazo, se puede plantear inversiones permanentes, estratégicas, de investigación, desarrollo, tecnología, infraestructura o de tipo especulativo, analizando cuál genera una mayor rentabilidad para el negocio.

3. Reparto de utilidades.

Dependiendo del análisis realizado se puede optar por una o más alternativas de las aquí señaladas, generando efectivo y logrando credibilidad ante terceros con un cumplimiento ante su objetivo financiero y de estabilidad en el mercado.



## **Conclusiones**

Una de las tareas del gerente es maximizar el valor de la empresa para poder ser competitivos en un mercado globalizado donde la competencia es cada vez mayor y donde se deben tomar decisiones estratégicas adaptables a los cambios para garantizar la continuidad del negocio.

Con el análisis del flujo de caja el gerente puede adelantarse a posibles resultados y generar las estrategias necesarias en donde la finalidad es encontrar una forma más factible a la hora de tomar decisiones asertivas para la compañía.

Teniendo en cuenta las diferencias que existen entre estado de resultados y flujo de caja, se puede comprender claramente la importancia que tiene este informe a la hora de enfrentar las decisiones financieras en la empresa, buscando la competitividad de ésta en todo sentido, ya sea en el ámbito económico, financiero, normativo, entre otras.

Finalmente el flujo de caja garantiza la continuidad del negocio debido a que existen diferentes alternativas que se pueden tomar cuando se obtienen los resultados de este, encontrando estilos innovadores para tomar las decisiones de la empresa, además de ingresar a nuevas corrientes que en la actualidad se pueden reflejar asertivamente, como lo es el emprendimiento, la cultura organizacional, entre otras; debido a que así estas corrientes no estén relacionadas directamente con el sistema financiero del que se habla constantemente en este proyecto, se entiende que a partir de la innovación y decisiones que se tomen al cambiar el rumbo de la empresa, tarde o temprano estas dos funciones se verán relacionadas, positivamente, si se toma con madurez y seriedad.

## Referencias

- Bancoldex. (s.f.). *Aspectos financiero*. Obtenido de [http://www.bancoldex.com/documentos/2183\\_Aspectos\\_financieros\\_2010\\_UPB.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/2183_Aspectos_financieros_2010_UPB.pdf)
- Barajas Nova, A. (2008). *Finanzas para no financistas*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Fornero, R. A. (s.f.). *Análisis del flujo de fondos*. Obtenido de [http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos\\_practicos/afic/AFIC%20Cap%205%20Flujo%20de%20fondos.pdf](http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFIC%20Cap%205%20Flujo%20de%20fondos.pdf)
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación de México S.A.
- Gutierrez Gorostiaga, J. C. (2015). *Gestión y control administrativo de las operaciones de caja*. Ediciones Paraninfo S.A.
- Hirache Flores, L. (Abril de 2013). *Actualidad empresarial No. 277 - Segunda quincena de abril 2013*. Obtenido de El flujo de caja como herramienta financiera: [http://aempresarial.com/web/revitem/5\\_15068\\_76760.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/5_15068_76760.pdf)
- Universidad Militar Nueva Granada. (s.f.). *El rol del gerente moderno*. Obtenido de Material de apoyo en la Especialización en Alta Gerencia: <file:///C:/Users/Alba%20Lilia%20Cardona/Downloads/EL%20ROL%20DEL%20GERENTE%20MODERNO.pdf>