

INTRODUCCIÓN A FINANZAS PARA NO FINANCIEROS

Objetivo:

El objetivo de éstas notas es facilitar el inicio de no especialistas en finanzas en el dominio de competencias, para: comprender los 3 estados financieros, calcular e interpretar la nueva métrica -incluso el **valor** de mercado de la empresa- medir y aumentar la productividad y disminuir los **costos**, y presupuestar estratégicamente operaciones, financiamiento y capital + elevar la **governabilidad con el nuevo control de gestión, ante la crisis**. Como preludeo antes de ir al Taller.

En las láminas complementarias de estas notas, a presentar, aplicar y discutir en las sesiones de trabajo del taller presencial sobre éste tema, se muestra como analizar y comprender cada estado financiero, yendo obviamente mucho más a fondo en cada tema. Estas notas presentan una perspectiva global de todos y cada uno de los temas a tratar y ampliar en clases, adelantando una visión completa e interconectada de ellos, y fomentando algunas lecturas.

El Taller y éstas notas están dirigidas a personas no especialistas en finanzas interesadas en entender bien la situación financiera de una empresa y aprender como mejorarla, enfocándose en factores de mayor impacto. Ésta es usualmente la situación de la mayoría de los directivos, ejecutivos y gerentes de alto nivel de muchas empresas grandes, medianas y pequeñas: son éstas importantes personas las que manejan la economía real, y es el impacto económico y financiero de sus decisiones y acciones lo que determina el éxito o fracaso de empresas y países. La práctica muestra el beneficioso impacto que tiene en su gestión y desempeño, el dominio de competencias en economía y finanzas que les permitan evaluar a priori y a posteriori el impacto económico-financiero de sus decisiones y acciones... y ajustar una y otra vez hasta lograr lo deseado.

Las **finanzas** son hijas de la economía, y es en ellas en las que aquí enfocaremos la atención: en artículo hermano de éste, se tratan los fundamentos de economía que todo no especialista debería dominar.

Economía (administración de la casa o la familia: οἶκος (casa, en sentido de patrimonio) y νέμειν (administrar)): ciencia social enfocada en las relaciones sociales asociadas a los procesos de diseño, producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios (medios de satisfacción de necesidades e inquietudes humanas, a nivel individual y colectivo). Psicología, ética y otras ciencias explican cómo se determinan objetivos, mientras que la historia muestra los cambios de objetivos a lo largo del tiempo, la sociología interpreta el comportamiento humano en sociedad y la política explica las relaciones de poder asociadas a los procesos económicos.

La **economía** abarca 2 campos en interacción: microeconomía y macroeconomía. La **microeconomía** (o teoría de precios) estudia el comportamiento individual de los agentes económicos (empresas y consumidores, trabajadores y gobiernos, etc.).

INTRODUCCIÓN A FINANZAS PARA NO FINANCIEROS

Explica la interacción dinámica de oferta y demanda en mercados competitivos como determinante de los precios, nivel de salarios, márgenes de beneficios y variaciones de rentas. Supuesto sobre comportamiento racional: ciudadanos gastan su renta intentando obtener la máxima satisfacción posible, maximizando su utilidad, mientras los empresarios intentan maximizar su beneficio. Los trabajadores se organizan y luchan por sus intereses, y los gobiernos velan por la equidad entre todas las partes, con diferentes grados de logro y respeto democrático. La **macroeconomía** explica la interacción dinámica entre las variables agregadas (producción nacional total, ingreso, desempleo, balanza de pagos, tasa de inflación, etc.), y por ello lo relativo al nivel de empleo, índice de ingresos o renta nacional, etc. El estudio de la macroeconomía surge en 1936 con "La teoría general sobre el empleo, el interés y el dinero", del economista británico John Maynard Keynes. Ambas se relacionan tan fuertemente con lo político y social, tecnológico y cultural, que lo económico no se puede abordar sin aclarar los puntos de vista desde los que ello se hace. Más allá de socialismo y capitalismo, la crisis ha catalizado en alto grado la *economía de mercado socialmente responsable*.

Contenido de lo aquí tratado, a profundizar en el taller:

1. Escenarios de crisis vs. metas, estrategias, y planes: entonación de la empresa ante escenarios de **crisis**
2. Estados financieros (resultados, posición, y cambios): comprensión mucho + allá de lo puramente **contable**
3. Nuevas métricas de **RETORNO** (rentabilidad) / **RIESGO** (monto porcentual de pérdida **probable**):
 - EBITDA: UO (Utilidad de Operaciones) + depreciación y amortización = "flujo de caja" **bruto**
 - MÁRGEN EBITDA: EBITDA / VENTAS = "margen de caja" o "céntimos de caja" por Bolívar vendido
 - EGO: efectivo generado por las operaciones = UO + depreciación y a - incremento en capital de trabajo
 - UONDI: utilidad de operaciones + depreciación y amortización - impuesto = "flujo de caja" **operacional**
 - Productividad del capital de trabajo: CDT/EBITDA = % de CDT requerido x por Bolívar de EBITDA
 - Palanca de crecimiento: MARGEN EBITDA/productividad del CDT (si > 1 **genera** más "caja" neta...)
 - Beta: coeficiente de riesgo sistemático o **sensibilidad** del valor de un activo a fluctuaciones del mercado
 - EVA (o VEA, Valor Económico Agregado): (UONDI / AONE - WACC (o costo de oportunidad del capital APR) x AONE (Activo Operativo Neto Empleado)
 - FDCL: EVA - inversiones en capital productivo = **caja** q el accionista debería retirar de la empresa, para evitar despilfarro ≈ dividendos...
 - VAN: valor actual neto del EVA y/o del FDCL = valor de mercado de la empresa, ojo ≠ de valor contable...
4. Análisis financiero vs. valor: cálculo e interpretaciones de razones financieras vs. impacto en **valor**, *mire muy bien hacia adelante y muy poquito para atrás*
5. Productividad (calidad, eficiencia y efectividad) para disminuir costos: CUR, costo unitario real = CUS, costo unitario mínimo / productividad
6. Presupuestos y nuevo control de gestión, para ganar **governabilidad** en logro:
 - modelos de macro presupuestos estratégicos de operaciones, financiamiento y capital, a partir de lo que observa en el mercado...
 - diseño, concatenación y manejo de objetivos, indicadores, metas y desviaciones: árboles DUPONT / BSC (diana, tablero, mapa con semáforo)
 - ajustes sobre la marcha de organización, dinamización, evaluación y regulación: **aprendizaje** de tercer lazo, en apreciación de la situación y control de la gestión y del desempeño, para ajustar rumbo y marcha...

INTRODUCCIÓN A FINANZAS PARA NO FINANCIEROS

Breve síntesis -no especializada- a trata a fondo –en el Taller- hasta dominarlo... recordando que *lo que se oye se olvida, lo que se lee se recuerda, y que lo que se hace se aprende Confucio*): intente aplicar lo que aprenda con la guía de su coach...

1. Escenarios de crisis vs. metas, estrategias, y planes: entonación de la empresa ante escenarios de **crisis**

Nadie puede pronosticar el futuro. Los *escenarios* no son pronósticos sino hipótesis o prospecciones sobre futuros posibles o previsibles, que se formulan para inducir el desarrollo de *estrategias* viables, acerca de cómo lograr lo que se desea lograr (*metas*), en esos escenarios... no esperando a que acontezcan, sino preparándose a priori frente a ellos. Lo lógico y usual es profundizar más los que parezcan más probables, y diseñar sendas estrategias para afrontarlos en caso que se den...: de eso es de lo que antes se ocupaban los planificadores estratégicos, separando la formulación de la acción... En la actualidad son los equipos ejecutivos los que planifican y dirigen las acciones en consecuencia... haciendo, para ello, uso de técnicas de uso público de aceptación general... Escenarios y estrategias serán mejores o peores según la mayor perspicacia de sus elaboradores: todos percibimos y describimos la misma realidad de diferente modo, y tratamos de actuar en consecuencia... pero algunos formulan e implementan estrategias, mejor y más rápido, un mayor número de veces... y se convierten en ganadores... El paradigma gerencial más en boga, por el éxito sostenido que logran sus seguidores, es el de **gerencia estratégica** -ojo: no de **planificación** estratégica- que no separa la formulación estratégica de su conversión en acción: impulsando el desarrollo acelerado de proyectos estratégicos planificados, programados y presupuestados, bajo permanente aseguramiento de la gestión (organizando, dinamizando, evaluando y regulando en forma continua y sostenida: nuevo control de gestión con aprendizaje continuo de tercer lazo).

En este enfoque las **crisis** del tipo y magnitud que sean, se ven como **oportunidades**, para poner a valer -con humildad- lo que se ha aprendido, sin descuidar afrontar las **amenazas** a las que se pueda ser vulnerables por las **debilidades** que se tengan o vislumbren...: implica aprovechar las **fortalezas** que se tengan o se decida tener, para aprovechar el desafío representado por las oportunidades y desbaratar las amenazas generadas por la crisis... Los **gerentes estratégicos** -mientras otros lloriquean y culpan a otros- se enfocan proactiva y asertivamente en **liderar** en forma versátil las situaciones que se presenten, entonando empresa y equipos en consecuencia con las circunstancias asociadas a la crisis: En vez de atender urgencias -y apagar los incendios por ella generados- cual improvisados bomberos... identifican lo que es más importante, y diseñan e **implementan** estrategias, intuyen y detectan contra-estrategias, diseñan e **implementan** contra-contra-estrategias, y ajustan el rumbo y la marcha... impulsan ideales, motivan inspiración, retan intelectos y consienten seguidores...

INTRODUCCIÓN A FINANZAS PARA NO FINANCIEROS

2. Estados financieros de resultados, posición, y cambios: comprensión y manejo mucho + allá de lo puramente **contable**

Un gerente estratégico no financiero no necesita aprender contabilidad ni preparar estados financieros, pero si debe exigir que la contabilidad esté impecablemente al día 3 días hábiles después de cada mes... y aprender a interpretar lo que los 3 estados financiero-fiscales le muestran:

- *Balance: ¿cuál es el valor contable de los activos y pasivos registrados, cuánto de ellos y en que porcentaje lo financian acreedores o accionistas?*
- *Resultados: ¿cuál es la estructura de costos, márgenes y utilidades contables, y los impuestos a pagar, etc.?*
- *Cambios: ¿cuánto efectivo se generó, de adónde salió, y adónde se fue...?*

El propósito de los estados mencionados es más fiscal y parafiscal, que empresarial; por eso es necesario aclarar que lo que importa:

- *no es el valor contable de los activos -ni el de reposición- a una fecha determinada sino el valor de **mercado** o valor actual del **flujo de caja libre (FDCL) futuro**... el que no figura en ninguno de los 3 estados contables, re-expresados o no, auditados o no.*
- *no es la obsoleta utilidad contable de uno o varios períodos sino el **valor económico agregado (VEA o EVA)**, pues este si mide el éxito global -pasado, presente, y futuro- de la empresa o negocio: Ud. puede creer equivocadamente que todo está muy bien si utilidades y márgenes le satisfacen, sin percatarse que está destruyendo valor y descapitalizándose... El EBITDA y sus derivados -calculados a partir de lo contable- son mucho mejores que las simples utilidades contables, si los comprende y utiliza bien, para calcular su impacto en el EVA y el FDCL.*
- *no es el balance ni el estado de resultados sino el estado de cambios en la posición financiera, pues al identificar las fuentes y usos de los fondos -especialmente si se expresan en términos de efectivo- permite empatar lo deducido con la nueva métrica y sacar algún provecho empresarial de lo contable... más allá de lo puramente tributario.*

La **reexpresión** de los estados financieros contables, es obviamente una obligación fiscal que debe cumplirse, pero eso no hace que ellos sean más ni menos reales o mejores: solo sirve, para que el Estado intente evitar que la inflación le permita declarar y pagar menos impuestos que los que debería. Del mismo modo que los estados financieros **auditados** digan que *la contabilidad auditada respeta los principios de contabilidad de aceptación general*, no significa que la situación financiera sea buena ni mala...: ídem si dice lo contrario...

Moraleja: lleve la contabilidad impecablemente bien y al día, sin costosísimos intentos de evasión fiscal, pero úsela solo como fuente de datos ¿confiable?, para basar en ella los cálculos de la nueva métrica, y analizar la situación de acuerdo con el nuevo enfoque...

INTRODUCCIÓN A FINANZAS PARA NO FINANCIEROS

3. Nuevas métricas de **RETORNO** (rentabilidad) / **RIESGO** (monto porcentual de pérdida **probable**): el propósito de ellas es reflejar en forma más útil la situación económico-financiera de una empresa privada o pública, con o sin fines de lucro.

- **EBITDA**: UO (Utilidad de Operaciones = $V - C - G$) + depreciación y amortización = "flujo de caja" **bruto**

Del estado de resultados obtenemos la UO restando de las ventas facturadas los costos y gastos, que incluyen depreciaciones de los activos físicos (perdidas periódicas de valor de activos materiales) y las amortizaciones de los activos intangibles (pérdidas periódicas de valor de inversiones intangibles en mercadeo, marcas, tecnología, goodwill, etc.). Depreciar o amortizar es un artificio contable que aumenta costos y gastos, sin implicar erogación en efectivo y que permite pagar menos impuesto; no implicar crear una reserva de dinero real, para reponer el activo inmovilizado al finalizar su vida útil). El EBITDA representa entonces el efectivo generado, si todas las ventas facturadas se cobrasen y todos los costos y gastos incurridos se pagasen.

Como esta suposición rara vez se cumple, es útil restar al EBITDA el incremento en Capital De Trabajo Neto Operativo ($CDT_{NO} =$ incremento en CXC + incremento en inventarios - incremento en CXP) y obtener el **efectivo generado por las operaciones (EGO)** antes de impuestos.

- **EGO**: Efectivo Generado por las Operaciones = $UO +$ depreciaciones y amortizaciones - incremento en Capital De Trabajo Neto Operativo = *efectivo disponible para uso en otros fines*

Si al EGO le aplicamos la tasa efectiva de impuestos a pagar ($t^* = ISLR / (UO - INT)$) y la restamos del EGO, obtenemos la **Utilidad Operativa Neta Después de Impuestos (UONDI)**.

- **UONDI**: Utilidad Operativa Neta Después de Impuestos = utilidad de operaciones + depreciaciones y amortizaciones - $ISLR =$ "flujo de caja" **operacional**

Si al UONDI le restamos lo requerido para hacer **inversiones de capital** en activos productivos, para aumentar la capacidad de producción, y hacer viable atender el aumento en ventas, obtenemos el **Flujo de Caja Libre (FDCL)**, o *monto que los accionistas deben retirar de la empresa, para atender sus gastos personales, invertir en otras empresas o negocios, hacer donaciones, etc. y evitar la tentación de utilizarla en gastos innecesarios o dispendiosos...*

- **FDCL**: $UONDI -$ inversión en activos productivos necesarios y suficientes

INTRODUCCIÓN A FINANZAS PARA NO FINANCIEROS

- **MARGEN EBITDA:** $EBITDA / VENTAS =$ "margen de caja" o "céntimos de caja" generables por Bolívar vendido

La variación de esta razón -y las demás derivadas del EBITDA- permiten apreciar el grado en que varía la generación de efectivo por variación en las ventas facturadas que se cobren... en relación a la variación en costos y gastos a erogar en efectivo... variando el efectivo o caja disponible para **uso** en otros fines: impuestos, servicio a la deuda (intereses y abono a capital), inversiones en capital de trabajo, inversiones para reposición de activos fijos, inversión en nuevos proyectos, incentivos laborales, dividendos para accionistas...

De hecho la razón **EGO / USO DEL EFECTIVO** es un mejor indicador de liquidez y riesgo financiero de una empresa que las razones tradicionales al respecto... y más comprensible. Veamos otras:

- **Productividad** del Capital de Trabajo Neto Operativo: $CDT_{NO} / EBITDA =$ % de CDT_{NO} requerido x por Bolívar de EBITDA

Ojo: esta razón nos muestra que la Productividad del CDT_{NO} , aumenta si la razón disminuye, pues necesitamos inmovilizar menos efectivo para generar igual o mayor cantidad de EBITDA

- **PDC,** Palanca De Crecimiento: $MARGEN EBITDA /$ Productividad del CDT_{NO} (si es > 1 **genera** más "caja" neta...)

Ojo: esta razón muestra que sólo si logramos que sea mayor que uno, un aumento de ventas que aumente el EBITDA y aumente el CDT_{NO} , podrá generar más caja... *de otro modo mientras más se venda se generará menos efectivo...: factor de **quiebra** de empresas que crecen aceleradamente y no se percatan de esta paradoja, al ser la Palanca de Crecimiento menor que 1...*

Las siguientes fórmulas pueden parecerle difíciles, ahora, pero es seguro q en el taller aprenderá a amarlas, calcularlas y manejarlas con destreza: si no le interesa generar riqueza, puede ahorrarse la tarea...

- **Beta:** coeficiente de riesgo sistemático o **sensibilidad** del valor de un activo a fluctuaciones del mercado
- **EVA:** $(UONDI - \text{costo de oportunidad del capital} \times AONE (\text{Activo Operativo Neto Empleado})) = UONDI - WACC \times AONE = EBIT \times (1-t^*) - WACC \times AONE = (UONDI/AONE - WACC) \times AONE = (EBIT \times (1-t^*)/AONE - WACC) \times AONE$
- **COC_{APR}:** costo de oportunidad del capital $APR = WACC = CPPC = K_e \times E / (E+D) + K_d (1-t^*) \times D / (E+D)$
- **Ke:** retorno sobre patrimonio = **RE** = $R_f + R_{\text{pais}} + BETA (R_m - R_f) +$
- **FDCL:** EVA - inversiones en capital productivo = **caja** q accionista debe retirar de empresa = dividendos
- **VAN:** valor actual neto del FDCL o EVA= valor de mercado de la empresa (\neq valor contable) = $(FDCL \times (1 + g) / (WACC - g))$ dentro de ciertos límites... = $(EVA \times (1 + g) / (WACC - g))$ dentro de ciertos límites...

INTRODUCCIÓN A FINANZAS PARA NO FINANCIEROS

4. **Análisis** financiero vs. valor: cálculo e interpretaciones de razones financieras vs. impacto en **valor**.

La nueva métrica de variables y razones financieras recién presentada, aún se acostumbra complementarla con razones financieras tradicionales, que completan la apreciación de la situación-económico financiera de la empresa analizada:

Lo usual es emplear mucho tiempo en calcular estas razones a partir de estados financieros históricos, identificando políticas y situaciones previas, y evaluando a posteriori, los resultados de las decisiones de gestión y operación que los generaron. Pocas veces las razones se usan para predecir índices de gestión y desempeño, recurriendo rara vez al análisis discriminante... para validar las hipótesis de proyección... y estimar la creación de valor a futuro...

Si el objetivo más importante de la gerencia es crear **valor**, tenemos que evaluar las decisiones antes de tomarlas, para determinar su impacto en aumentarlo... relacionándolas con las variables y razones asociadas pertinente, mirando hacia adelante: *ha sido demostrado que la proyección de variables y razones asociadas a la nueva métrica guían mejor hacia la creación de **VALOR**... dado lo cual el uso de las razones tradicionales sólo tiene sentido en cuanto nos den luces sobre su impacto en las nuevas variables.*

Dado que la creación cotidiana de valor real depende muy fundamentalmente de la gran mayoría del personal que no es financiero, es muy difícil lograr superar las expectativas de creación de valor -con su muy importante contribución- sin que el personal aprenda el mínimo necesario de finanzas operacionales, para comprender el importante impacto de su contribución y lograr que organice y planifique su acción cotidiana con dicho fin, aprendiendo de paso un mejor manejo de sus finanzas personales y familiares.

De allí que haya que partir por hacer comprender que la base fundamental de creación de valor, parte por hacerse más **competitivos** contribuyendo al deleite de los clientes directos e indirectos, agregando y entregando más valor a ellos, junto con hacerse más **productivos**, logrando *más calidad, más eficiencia, y más efectividad* en lo que cotidianamente hacemos para otros y para nosotros.

Ser productivos es *responsabilidad social* de todos, en beneficio de todos, logrando elevar *conjuntamente* las 3 componentes de la productividad.

INTRODUCCIÓN A FINANZAS PARA NO FINANCIEROS

5. **Productividad** (calidad, eficiencia y efectividad) para disminuir gastos y costos: $CUR = CUS / \text{productividad}$

Uno de los errores gerenciales más frecuentes ante las crisis, es tomar impopulares medidas policíacas para disminuir costos y gastos... por las disfuncionalidades y resentimientos que genera. La práctica mundial muestra que toda disminución de costos y gastos - concertada- y basada en medir, aumentar y premiar la PRODUCTIVIDAD da excelentes resultados. Ello implica partir por lograr que las personas sean más *productivas*, y ello pasa por lograr *motivarlas* y *capacitarlas* al respecto, para que con placer logren aprender y dominar las competencias y tecnologías requeridas:

- **Motivación:** A todos les gusta esforzarnos, para obtener más, pero pocos saben como lograrlo. *Aumentar la productividad no implica trabajar más sino hacerlo mejor (calidad del proceso, del producto, y/o del servicio), para lograr lo mismo o más con menos (eficiencia) -y lograr satisfacer a tiempo (oportunidad)- todo lo demandado por el cliente según ha sido planificado (efectividad).* El coaching y otras técnicas complementarias sirvan para lograrlo.
- **Capacitación:** Lograr el dominio de competencias y tecnologías necesarias y suficientes, para incrementar sustancialmente la **productividad** (*calidad, eficiencia y efectividad*) para disminuir **costos y gastos**, implica "aprender haciendo":
 - A levantar, analizar, medir, alinear, y optimizar los **procesos horizontales** o de negocios que cruzan la empresa de lado a lado, concentrándose en optimizar **sólo** el servicio y atención al *cliente* que agrega valor y los flujos de entrada, procesamiento, y salida que incrementan la *caja* (*ojo: optimizar todos los procesos verticales o funcionales de mercadeo, ventas, operaciones, tecnología, gestión humana, administración, finanzas, etc. o parcialmente -pero sin subordinarlos al óptimo global- es enormemente costoso y no beneficioso, es contraproducente y contrario a optimizar: es ignorancia suprema o estupidez mayúscula, propia de pre-cámbricos*)
 - A mejorar procesos, productos y talentos:
 - **Calidad:** haciendo todo bien hecho, a la primera, ordenadamente y en un lugar limpio, iluminado y ordenado, especificando previamente:
 - el **producto** o servicio, interno o externo, de acuerdo con lo q el cliente interno o externo requiere... y es posible
 - el **proceso** para lograr producir el producto intermedio o final y/o prestar el servicio q deleite al cliente... y lo exprese
 - la **calidad** de todo lo necesario y suficiente para lograrlo: instructivos, facilidades, equipos, insumos, talentos, etc.
 - **Eficiencia:** utilizando el mínimo de talentos y recursos, programando el tiempo para producir el producto y/o prestar el servicio, eliminando al máximo el re-trabajo y demás desperdicios... trabajando con placer y sin interrupciones evitables... ¿por falta de insumos importados imputables a CADIVI?
 - **Efectividad:** cuidando eficacia de talentos y facilidades a usar, para efectuar trabajo con competencia: aptitud y destrezas, conocimiento y experiencia, y actitud y valores... y entregar todo a tiempo, según lo demandado y prometido... y planificado, programado y presupuestado
 - A calcular: costo unitario real = costo unitario mínimo / productividad
 - gasto o costo unitario mínimo: g o c unitario estándar (o el menor obtenible)
 - **productividad** = promedio ponderado, ajustado por regresión de índices de:
 - Calidad: productos o servicios aceptados por cliente / p o s entregados
 - Eficiencia: recursos u horas talento utilizados / r u h mínimas necesarios
 - Efectividad: productos y servicios entregados a tiempo y aceptados por el cliente / productos demandados y prometidos a entregar a tiempo

INTRODUCCIÓN A FINANZAS PARA NO FINANCIEROS

6. Presupuestos y el nuevo control de gestión, para poder ganar gobernabilidad, o capacidad de lograr lo que quiere:

En estricto rigor un **presupuesto** empresarial debería ser la expresión monetaria de una cartera de estrategias transformada en una cartera de proyectos que previamente se evaluó, seleccionó y se decidió implementar. Todo proyecto a implementar debería tener definido su alcance: qué lograr, con qué nivel de calidad, cuándo, y con qué presupuesto... Lo importante no es solo lograr terminar el proyecto cumpliendo plan, programa y presupuesto... sino lograr los **finés** perseguidos con él, a partir de lograr propósitos intermedios, etc.: metodología del marco lógico.

En la práctica no necesariamente exitosa, casi todas las empresas tiene presupuestos y muchas los cumplen, pero la mayoría no los deriva de planes y programas... lo que propende a **gastar el presupuesto asignado** y no a cumplir con las metas estratégicas ni a generar los ingresos esperados ni el **valor** deseado... sino sólo disfuncionalidades y frustraciones de accionistas e involucrados...

Existen herramientas, para sistematizar, y administrar todo esto:

- **Modelos** de macro presupuestos estratégicos de operaciones, financiamiento y capital: los ejecutivos sin modelos de acción son como computadores sin software, no sirven para nada. Lo primero es analizar un modelo ya probado, adaptable a las necesidades e inquietudes de cada empresa... y adaptarlo de propia iniciativa o la guía de su contador, consultor, o coach...
- Diseño, concatenación y manejo de **Objetivos, Indicadores, Metas y Desviaciones**. Representación de la situación deseada y de avance a la fecha: árboles / BSC (Balanced Score Card con diana, tablero y mapa estratégico con semáforo). Los objetivos son propósitos generales a alcanzar alguna vez, que traducen valores, visión y misión en propósitos estratégicos a lograr por negocio. Para convertir los objetivos en metas o propósitos específicos a lograr -en cantidad y fecha determinadas- se requiere definir uno o más indicadores de gestión (inductores) y desempeño (inducidos) por objetivo. La práctica mundial ha mostrado con creces las ventajas de concatenarlos entre sí, configurando árboles, o cadenas de medios intermedios para alcanzar fines finales: por ejemplo **VALOR**, para todos los involucrados (p. e. **EVA**, para los accionistas).
- **Ajustes** dinámicos de rumbo y marcha: lograr la entonación de la organización, su dinamización, evaluación y regulación, en línea con los cambios generados por la crisis y otras circunstancias, implica impulsar el **aprendizaje**, para aumentar la gobernabilidad y lograr lo que se desea lograr: no se puede hacer más de lo mismo, y esperar resultados mejores, es necesario inspirarse e innovar para generar **VALOR**.

INTRODUCCIÓN A FINANZAS PARA NO FINANCIEROS

- **Organizar:** implica ajustar sobre la marcha, estructura, sistemas, valores, símbolos, talentos, competencias, y asignación de responsabilidades individuales y colectivas por el logro de las metas, y asignación de recursos necesarios y suficientes, para lograr metas asignadas... financieras, etc.
- **Dinamizar** implica liderar en forma versátil y situacional, con coaching, negociando ganar-ganar, formando y sosteniendo equipos de alto desempeño, coordinando acciones conducentes al logro, e induciendo el cambio cultural que implica determinar el impacto financiero de lo no financiero...
- **Evaluar:** implica monitorear el entorno y el interior, hacia el futuro, desde el presente, teniendo presente el pasado, explicando desviaciones en gestión y desempeño, determinando impacto dinámico de factores controlables y no controlables... especialmente políticos, económicos, sociales, y tecnológicos...
- **Regular** implica ajustar el rumbo y la marcha a las expectativas y las circunstancias, diseñando ajustes viables, estimando duraciones, inversiones y costos, e impacto costo/beneficio de ellos... especialmente en lo financiero, aunque los ajustes sean no financieros...



RIESGO:

En el Taller se tratará el súper destacado **Z de Altman** -entonado, para Venezuela-: el mejor detector anticipado de dificultades y retraso en los pagos... e incluso de **QUIEBRA**. Imprescindible para evaluar correctamente la **concesión de créditos** y la **cartera de cuentas por cobrar...** La situación lo amerita... o tal vez ya no...