

ALGUNAS IDEAS ESENCIALES PARA EL LOGRO DE UNA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE

Lic. Aldo Gómez García y M. Sc. Melba Rosa López Galano

GRUPO EMPRESARIAL AGRICULTURA DE MONTAÑA, AVE. INDEPENDENCIA Y CONILL,
PLAZA DE LA REVOLUCIÓN, LA HABANA

RESUMEN

Este trabajo está destinado a incrementar el conocimiento de los principales directivos en el dominio de algunas ideas esenciales que puedan promover una administración financiera más eficiente. Las modernas técnicas actuales de gestión empresarial en el mundo tienen su base en la dirección financiera, y como propósito combinar los diversos factores para que el valor generado sea superior al costo para obtenerlo, dentro de determinados límites de riesgos.

Palabras claves: *administración financiera eficiente, economía forestal*

ABSTRACT

This work is dedicated to increase the knowledge of the Main Directives in the domain of Some Essential Ideas that they can promote a more efficient Financial Administration. The modern ones Technical Current of Managerial Administration in the World, they have their base in the Financial Direction and they have as purpose to combine the diverse factors so that the generated Value is superior at the Cost to obtain it, inside certain Limits of Risks.

Key words: *efficient financial administration, forest economy*

INTRODUCCIÓN

Principios elementales de gestión financiera

La gestión financiera debe partir de un análisis de la ruta del dinero, que se concreta en:

- Valoración efectiva de los productos y servicios por generar y su efecto en la economía.
- Precios de comercialización.
- Fichas de costos.

- Flujo de caja y la valoración correcta de ingresos, egresos y resultados.
- Niveles de efectividad y eficacia esperados.
- Mercados financieros y gestión de cobros y pagos.
- Evaluación de riesgos e incertidumbre.

Cada decisión que tome la dirección administrativa tiene que tener una evaluación previa donde se defina:

- Cuánto se gasta, en qué y para qué objetivo económico-social.
- Qué beneficio financiero se obtiene de la decisión y sus efectos para el país.
- ¿La decisión se acoge a las regulaciones establecidas?
- Cuáles son las acciones de prevención que se deben aplicar en cada momento.

La toma de decisiones en secuencia es la única vía para dirigir. Un jefe que no administra, no manda ni decide.

MATERIALES Y MÉTODOS

Acciones de los principales directivos por la eficiencia

Ocurre a menudo que la administración financiera recae en el director y subdirector económico de la empresa, que son los únicos que dominan los indicadores de valor y gestión de la entidad en su conjunto.

El resto de los directivos se ven enajenados de responsabilidad, y solo se identifican con el domino de los indicadores físicos o técnicos.

El subdirector productivo no puede desconocer el efecto de su trabajo en el flujo financiero y sus resultados.

El subdirector técnico no puede estar ajeno sobre el costo de sus decisiones y las fuentes para enfrentarlo.

El subdirector de Recursos Humanos tiene que dominar con qué fuentes se financiarán los gastos salariales y de estimulación, así como el rendimiento de la fuerza de trabajo.

El subdirector de Aseguramiento y el de Comercial no pueden negociar contratos y compromisos de pago sin tener en cuenta la situación actual y futura de la empresa.

El director tiene que idear, pensar, proyectarse, poner en ejecución sus ideas y controlar sus resultados.

Esto solo se logra con una administración financiera eficiente.

RESULTADOS

Ejemplo I

La empresa tiene la idea de obtener un mayor valor agregado de sus producciones madereras y decide acometer la inversión de una carpintería.

Bajo los principios de una administración financiera tiene que acometer las siguientes acciones en secuencia:

1. Estudio de factibilidad = costo-beneficio para determinar qué resultados económicos tendrá con la inversión, considerando:
 - a) Producciones por obtener, su posible mercado y precios.
 - b) Costo de las producciones.
 - c) Beneficios financieros.
 - d) Fuente para financiar la inversión.
2. Definir fuente de financiamiento:
 - a) Crédito financiero.
 - b) Medios propios.
 - c) Crédito comercial.
3. Que se enmarque dentro del objeto social de la entidad.
4. Evaluación económica de la ventaja del nuevo producto referido a la madera.
5. Autorizaciones en los niveles establecidos, gestiones legales y crediticias.
6. Evaluar factores de riesgos.

Solo con estos análisis y aprobaciones se debe tomar la decisión. Sin ello sería una aventura peligrosa.

Ejemplo II

La empresa tiene necesidad de adquirir insumos productivos.

La decisión sobre su volumen, precio y calidad que se adquieren tiene correlación directa con la disponibilidad financiera, por tanto debe someterse a cuestionamientos y evaluaciones:

- Con qué fuente se financiará la operación y en qué plazo para asegurar los pagos.
- Cuáles son los volúmenes de inventario mínimo por mantener y por qué período.
- Qué efectos tendrán estos insumos en la producción y en los futuros ingresos de la entidad.

Ejemplo III

La empresa tiene necesidad de un crédito para capital de trabajo.

Ante la necesidad de capital de trabajo para operaciones corrientes, su director, su económico y todos sus cuadros de dirección deben colegiar la decisión para definir:

- Cuál es el monto del crédito que justamente hay que solicitar.
- Destino previsto del crédito para medir sus efectos.
- Posibles plazos de amortización a partir del flujo de caja donde se vean las demás obligaciones.
- Garantías que se han de ofrecer al prestamista.

Solicitar un crédito sin esos elementos para la toma de decisión, la operación constituirá un riesgo.

Ejemplo IV

Por defectos internos de la administración, a la entidad le sorprende, por no preverlo ni controlarlo, un impago con los productores y un atraso en el pago a sus trabajadores.

De por sí este hecho es manifestación de una administración deficiente y una dirección sin atenerse a los principios más elementales de dirección financiera.

Cuáles son las posibles causales que con decisiones oportunas pudieron evitarse:

1. No existe dominio del flujo de caja y se trabaja bajo decisiones impensadas o sin análisis previo.
2. De preverse que ocurrirá el hecho con tiempo suficiente, se buscará la solución a su nivel o con el nivel superior. Dominando el flujo se tomarán las decisiones de solución a tiempo.

Ejemplo V

La empresa sufre una afectación por un desastre natural en su cosecha o producción.

Al ocurrir este hecho, lógicamente el flujo de ingresos y gastos previstos se distorsiona. Ante esa adversidad la administración no puede quedar im-
pasible en el orden financiero; tiene

que tomar decisiones inmediatas de conjunto con las medidas de recuperación, entre ellas:

1. Cuantificar y valorar las afectaciones e informarlas a las instancias correspondientes de inmediato.
2. Definir las acciones financieras de recuperación:
 - a) Renegociar el pago de los plazos de amortizaciones de créditos.
 - b) Renegociar adeudos con proveedores.
 - c) Definir actividades y producciones que pueda brindar financiamiento rápido.
3. Gestionar acciones superiores en cuanto a:
 - a) Financiamiento de las pérdidas.
 - b) Congelación de adeudos bancarios para pagos futuros.
 - c) Solicitud de financiamiento al seguro.
4. Reprogramar a partir de ello su flujo financiero, dando la primera prioridad de pago a los trabajadores y productores.

En estas situaciones es donde se pone a verdadera prueba la capacidad e inteligencia de los cuadros administrativos.

5. El equipo o área económica no funciona, no alerta, ni propone soluciones tales como:

- a) Gestión crediticia de emergencia.
- b) Gestión financiera superior.
- c) Limitar las compras.
- d) Alertar y proponer renegociación de otros compromisos de pagos.
- e) Proponer programas de ingresos de emergencia.

Cuando esta situación no se valora en su justa medida constituye un descrédito para el colectivo de dirección y su incapacidad de tomar decisiones oportunas.

Ejemplo VI

En la ejecución de un despacho de productos en el almacén de la empresa, a partir del control de tarjeta contable, se detecta un faltante y se decide por la dirección acometer un inventario, en que se comprueba un faltante general de 35 000 pesos.

Aquí el hecho más grave no es que exista el faltante. El gran problema lo constituye la manifestación de que el dispositivo de administración de dirección de la empresa es vulnerable, es inoperante y sus cuadros incompetentes.

Causas:

- No se ha ejercido control por la dirección sobre los inventarios en físico y valor.
- La evaluación y análisis de los estados financieros en sus cuentas de activos fue deficiente o nula.
- No se exigió al área económica la verificación al menos decenal de los inventarios y su informe al consejo.
- El área de Aseguramiento no sabe ni controla los recursos y valores que tiene, no lo comprueba, no se

ejerció control sobre el área de almacenes.

Ante el faltante se pueden hacer imputaciones, acusaciones y demostraciones, pero los máximos responsables están en el consejo de dirección, y de ello se han aprovechado los delincuentes, quienes al final son el resultado de una administración deficiente.

Ejemplo VII

En auditoría financiera se descubre en la empresa un fraude consecutivo en nóminas por un monto superior a los 73 000 pesos.

Por el hecho, son inmediatamente identificados los responsables y puestos a disposición judicial. ¿Esa es la solución del problema?

No, porque ello ha puesto de manifiesto que el dispositivo de administración financiera de la empresa no funciona.

Analicemos qué ha faltado en la toma de decisiones:

- El director de la empresa no ha exigido al jefe de Recursos Humanos

que verifique periódicamente en las nóminas los trabajadores y el salario, con sus firmas y carné de identidad, e informe de ello al consejo de manera sistemática.

- Ha faltado la evaluación y análisis de los contadores sobre los cheques y las nóminas por falta de exigencia del económico.

CONCLUSIONES

- La empresa socialista solo puede lograr los índices de eficiencia y racionalidad necesarios si aplica la administración financiera.
- En las condiciones actuales del desarrollo de nuestra economía se impone el funcionamiento de la dirección bajo los principios de una administración colectiva, erradicar las decisiones unipersonales sin reducir un ápice la autoridad y responsabilidad de los principales dirigentes.
- Una administración eficiente se logra utilizando los instrumentos y métodos de trabajo que proporcio-

nan los principios básicos más elementales de dirección moderna.

- Las manifestaciones delictivas y la ocurrencia de hechos indeseables solo puede evitarse cuando la administración funciona con conocimiento, previsión y control, y lo más esencial: con trabajo integrado por todos los factores.
- La participación de los cuadros, especialistas, técnicos y trabajadores en la toma de decisiones resulta indispensable en el socialismo, y hay que ejercitarla.
- La empresa socialista tiene que mostrar que es muy superior a la empresa capitalista, que solo funciona bajo interés de un dueño individual, mientras la nuestra vive por el pueblo y para el pueblo.

BIBLIOGRAFÍA

DEMESTRE, ÁNGELA; CESÁR CASTILLO; ANTONIO GONZÁLEZ:
Cultura financiera, una necesidad empresarial, Universidad de La Habana, 2003.

———: *Decisiones financieras, una necesidad empresarial*, Universidad de La Habana, 2006.