

## **“Los Diez Mandamientos Operativos Financieros”**

Para mis Colegas Licenciados en Administración

Hace un tiempo atrás una apreciada colega me envió un e-mail que se llamaba **“Los Diez Mandamientos Operativos Financieros”** y en el cual aparecían diez enunciados bien interesantes y aplicables a cualquier tipo de empresas, grandes, medianas y pequeñas.

Tiempo después los leí detenidamente y me puse a reflexionar un poco y a asociar estos diez enunciados o axiomas con mi experiencia en la Gerencia de Administración y en los diferentes cargos que he ocupado en empresas transnacionales y en Pyme tanto en Venezuela como una pequeña experiencia que tuve fuera del país ( en México y en Ecuador)

Quiero aprovechar este medio, iniciativa del Colega Juan Carlos Perez Alonzo, para comentar estos “Diez Mandamientos Operativos Financieros”, los cuales hoy en día, cuando el mundo empresarial venezolano debe prepararse para afrontar el coletazo de una “Crisis Financiera Mundial” son mas importantes que nunca. He aquí los 10 Mandamientos:

**Primero: OPTIMICE LA FACTURACION: Venda Productos Rentables a Clientes Rentables.** Ciertamente, he conocido empresas con un amplio portafolios de productos donde se cumple aquel viejo axioma o “Ley de Pareto”; el 80-20. donde el 20% o menos de los productos son los que generan el 80% de las ventas. De manera que son los productos lideres los “que le dan de comer” a la compañía y los demás son simple “relleno” o productos que no aportan nada a la Utilidad Neta. Esos productos deberían desecharse y la empresa debería concentrarse en los principales. Igual situación ocurre con los Clientes, aunque en este caso no deberíamos desechar clientes. El paradigma dice que “todos los clientes, grandes o pequeños, son importantes”, pero si deberíamos ser selectivos a la hora de vender. Viví una experiencia en una empresa de Maracay que le vendió 5 unidades de su producto a un Cliente de Punto Fijo (a cientos de kilómetros de distancia) y se los envió por un courier. A la final salió mas caro el flete que el producto. Esa es una venta No rentable.

**Segundo: COMPRE lo estrictamente necesario; Inventarios altos generan Fondos ociosos. Use el “Just in Time”.** El problema aquí es que en el medio empresarial venezolano el “Just in time” no funciona. Es difícil mantener una cadena de suministros bien “lubricada”. Siempre algún eslabón falla. No se si han leído un correo muy simpático sobre “El Arca de Noé venezolana” donde Dios le dio instrucciones a Noé (venezolano) para construir un Arca en determinado tiempo, y pasado los meses Noé no había terminado y al Creador increparlo Noé empezó con las excusas, que si Cadivi no le otorgaba los dólares, luego le llegó el Seniat, el Sindicato de Constructores de Arcas, la Solvencia Laboral Impsasel, los Ecologistas no le permitieron cortar la madera, los animales necesitaban un registro Sanitario, la permisología municipal, etc, etc. Pero lo que si es cierto es que Altos Inventarios tienen un fuerte impacto financiero, no solo por el dinero “represado” sino por otros factores como: la obsolescencia, los gastos de mantenimiento, los gastos de seguro, los gastos de personal de almacén, etc. Debemos ser muy cuidadoso con los proveedores que tratan de “sobrestokearnos” ( este verbo viene de “Sobre Stock”). Conocí un caso de una empresa que al comprar las etiquetas para sus productos se dejó entusiasmar por aquello de que “a mayor cantidad, menor precio” y compró tantas etiquetas que luego tenía una cobertura para mas de 20 años...

**Tercero: Sea cauteloso con el ENDEUDAMIENTO. Aunque es fuente de financiación, los intereses “comen”.** Sin comentarios. Que empresa grande o pequeña, no ha tenido que solicitar financiamiento a los bancos ?. Se resuelve el problema en lo inmediato, pero luego viene la carga de pagar Capital mas Intereses.

**Cuarto: Contrate OBLIGACIONES BANCARIAS a largo Plazo. No financie ACTIVOS con PASIVOS a corto plazo.** Eso sería un error y pondría a la empresa a “pasar aceite” con su Flujo de Caja. Hay que buscar financiamiento a Largo Plazo que aunque generan mas intereses le permite a la empresa mantener una Caja con posibilidades de cubrir las demás obligaciones operativas. Hace muchos años conocí una empresa que con cada factura a Crédito que emitía , generaba simultáneamente un Giro o Letra de Cambio, que al Cliente aceptarla, la empresa salía “corriendo” al Banco a Descontar el Giro y así poder pagar la nomina y demás obligaciones. Que dolor de cabeza para un Gerente Financiero...

**Quinto: Analice los GASTOS FIJOS y procure convertirlo en GASTOS VARIABLES. El “Outsourcing” es una alternativa.** Definitivamente, los gastos fijos son un peso para la compañía, mientras que los variables ( y si van en función de las Ventas mejor) son un signo de eficiencia. No me importaría pagar miles de bolívares en Comisiones a un vendedor, ya que eso significa que obtuvo muy buenas ventas. Lamentablemente los que trabajamos en áreas administrativas somos gastos fijos o un “overhead”, pero en nuestra área ya hay muchos servicios que se pueden solucionar con “otusorcing”. Los Licenciados en Administración que trabajan en Libre Ejercicio de la Profesión tienen mucho campo y áreas de oportunidad es esto. . Hay hasta empresas “outsourcing” especializadas que hacen la “Nomina”. Hay “outsourcing” para todo lo que sea operativo, el mantenimiento y limpieza, la vigilancia, el comedor, los fletes y hasta servicios de mantenimiento de hardware y software. Lógicamente la Gerencia y los Puestos Claves no puede ser dejados en manos de “Outsourcing” . .

**Sexto: Concéntrese en Utilidad Operacional: es la base del negocio y fuente de de Utilidad Neta.** Los gringos le dicen “Gross Profit” y es cierto que después de lograr un “Gross Profit” o Utilidad Bruta adecuada, lo demás es “soplar y hacer botellas” . Todo lo que viene debajo de la Utilidad Bruta en el “Estado de Ganancias y Pérdidas” ( Profit and Loss) es predecible. Gastos de Ventas, Gastos de Administración y otros Gastos o Ingresos Financieros. Y de allí a una adecuada Utilidad Neta o “Net Profit” es un camino fácil de llegar Trabajé en una empresa manufacturera que utilizaba un Índice para el “Gross Profit” que se llamaba “Imput Weight” el cual era una relación entre la cantidad de kilos de Materia Prima consumida (papel) versus la cantidad de metros cuadrados de Producto Terminado (cartón) producido. Cuando el “Imput Weight” no resultaba adecuado hasta el Gerente General de la empresa se involucraba y si había que repetir la toma física de Inventarios y revisar toda la Producción, esto se hacía.

**Septimo: Pague a tiempo los IMPUESTOS. Financiarse con ellos es un error.** Es por todos conocidos los estritos controles que aplica el SENIAT. En una oportunidad ( en una charla que di a unos alumnos de la Unefa) dije que ese cierre de negocios, donde el Seniat se “jactaba” de cerrar grandes empresas , por ejemplo “Makro” u otras empresas emblemáticas , a mi me parecía una especie de ”Terrorismo Tributario”. La frase no gustó a muchos, pero es la verdad. Venezuela por años fue casi un paraíso fiscal ( “aquí solo pagan impuestos los pendejos” dijo una vez Jaime Lusinchi en T.V.) y de repente se nos trata de inculcar una Cultura Tributaria que no conocíamos. Es

difícil asimilarla pero tenemos que hacerlos. El Código Orgánico Tributario es “fuerte” Yo entiendo que la Guardia Nacional intervenga con el Seniat en una Aduana si hay una fuerte evasión, o en decomiso grande, pero que una Panadería se cierre por 48 horas y sin darle el derecho a la legítima defensa, por ejemplo, por no poner el RIF en el libro de Ventas, me parece una exageración. Por eso, hay que estar muy pendiente del cumplimiento de las Obligaciones Tributarias

**Octavo: Mantenga alta la ROTACION del ACTIVO CIRCULANTE: Indicador por excelencia que mide la efectividad de la empresa.** Todavía recuerdo aquella clasificación del Activo Circulante que nos enseñaron en la Universidad. **DISPONIBLE, EXIGIBLE Y REALIZABLE Disponible:** es la Caja y el Banco, es decir el dinero que tenemos “a la mano” disponible en cualquier momento; **Exigible:** son las Cuentas y Efectos por Cobrar: son las facturas las cuales tenemos que exigir su cobro para que se hagan disponible. Y **Realizable:** son los Inventarios, la Mercancía la cual se debe “realizar” o vender para que se haga exigible o disponible. Al medir las cifras de estas cuentas contra otras cifras del Balance General o del Estado de Ganancias y Perdidas, obtenemos unos Índices que indican en gran parte como marcha financieramente el negocio: Un Índice de Solvencia, de Liquidez, la “Prueba del Acido”, la Rotación de Inventarios y la Rotación de Cuentas por Cobrar (llamado popularmente “Días en la Calle”). Mantener estos Índices en “buen estado” es para la empresa algo similar en los seres humanos cuando tenemos indicadores buenos como el Colesterol, los Triglicéridos, la Glicemia o la Hemoglobina. Si estos Índices están “buenos” por lo menos indican cierta “buena salud” en la empresa o en el cuerpo humano según sea el caso. Recuerden que “los Licenciados en Administración somos los Médicos de las Organizaciones”.

**Noveno: Trabaje en base a PRESUPEUSTOS. El que no planifica no logra ningún objetivo.** Aunque es difícil planificar en una economía tan inestable y volátil, es necesario hacerlo. Yo aconsejo hacer presupuestos a corto y mediano plazo (trimestrales o semestrales) lógicamente no hay que olvidarla la “PLANIFICACION ESTRATEGICA”, Pero esta forma parte de la Visión y Misión de la Empresa y de sus objetivos a Largo Plazo. El Presupuesto a corto plazo es una guía de acción y sobre el se debe trabajar, pero también es importante analizar los resultados posteriores y compararlos con el Presupuesto y aclara el origen de las variaciones (positivas o negativas) mas importantes y tomar medidas para corregir. El presupuesto marca el camino a seguir y si no sabemos a donde va la empresa, nuestra gestión administrativa se pierde en vericuetos y esfuerzos estériles y trabajamos solo en el “día a día”. Hay que tener objetivos; entendibles, mensurables y realizables. Hay dos formas de Gerenciar, por Crisis y por Objetivos, el que Gerencia por Crisis pasara toda la vida “apagando fuegos” y resolviendo problemas sin ver resultados. En el libro de Lewis Carroll “Alicia en el país de las maravillas” Alicia le pregunta al conejo “Cual camino debo seguir ?” y este le contesta: “Depende de a donde quieres ir ?” Hay que tener claros las metas y objetivos.

**Décimo: Elabore FLUJOS DE CAJA. Determinan la capacidad de cubrir servicios, deuda y dividendos.** Acompañando a un buen Presupuesto, debe realizarse un buen FLUJO DE CAJA PROYECTADO. Muchas empresa cumplen muy bien su Presupuesto de Ingresos Costos y Gastos, pero cuando revisan sus cuentas bancarias ven que el dinero no alcanza y no queda para pagar dividendos, o sea para retribuir a los Accionistas su aporte de Capital o para Re-Invertir. Eso se llama “ganancia de papel”,

es decir , tener un Estado de Ganancias y Perdidas muy bonito, pero un Balance General con altos Inventarios, altas Cuentas por Cobrar y altos Pasivos o Cuentas por Pagar. Una buena Tesorería se basa principalmente en un buen Flujo de Caja (Cash Flow) determinando un correcto In Flow ( cobranza) y un adecuado Out Flow, (pagos a proveedores, trabajadores, impuestos y accionistas).

Gerenciar una Empresa es algo complejo, el “Balanced Score Card” nos habla de cuatro perspectivas que hay que mantener equilibradas: la Perspectiva Financiera, la Perspectiva de Recursos Humanos, la de Sistemas y Procedimientos y la de Consumidor y Productos. Los Licenciados en Administración estamos en capacidad de trabajar adecuadamente en las cuatro perspectivas, pero definitivamente el aspecto Financiero sigue teniendo un peso importante que no podemos descuidar

Espero que estos Diez Mandamientos Financieros y mis comentarios hayan aportado algo al conocimiento y a la gestión que ustedes realizan.

**Armando S. Roo**  
**Licenciado en Administración**