ECONOMÍA Y EMPRESA

MARÍA JESÚS BLASCO

# NUEVAS FINANZAS PARA NUEVOS NEGOCIOS



EDITORIAL UOC

# Nuevas finanzas para nuevos negocios

# Nuevas finanzas para nuevos negocios

María Jesús Blasco

EDITORIAL UOC

Diseño de la colección: Editorial UOC

Primera edición en lengua castellana: julio 2015
Primera edición digital: julio 2015

© María Jesús Blasco, del texto

© Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano
© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL), de esta edición, 2015
Rambla del Poblenou, 156, 08018 Barcelona
http://www.editorialuoc.com

Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Maquetación: Sònia Poch Masfarré

ISBN: 978-84-9064-979-4

La UOC queda facultada expresamente por el/la autor/a para digitalizar y publicar la Obra en un repositorio en línea que será accesible al público bajo licencias Creative Commons, incluyendo la licencia ReconocimientoNoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND), v.4.0 Internacional (jurisdicción internacional), que permitirá copiar, distribuir y transmitir públicamente la Obra siempre citando la autoría y la fuente, sin hacer un uso comercial y sin hacer obra derivada. Si la Obra es transformada, la obra generada estará sometida a una licencia Creative Commons similar o compatible con la licencia mencionada.

## *Autora*

**María Jesús Blasco**

Licenciada en Ciencias Empresariales y MBA por ESADE, y en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Ramon Llull. Consultora de empresas especializada en estrategia y control de gestión para pymes y microempresas. Tras la experiencia profesional en finanzas corporativas en Deloitte y Grupo Axa, ha participado durante más de diez años en numerosos proyectos de consultoría para pymes de diversos sectores, tanto industriales como del comercio y servicios. Desde 2007 es socia cofundadora y directora de la empresa AFCA ASSESSORAMENT. Actualmente es profesora de Finanzas en el Departamento de Gestión de Empresas de la Universitat Rovira i Virgili. Es coautora del libro *Guía para la autoevaluación de empresas. Claves para mejorar tu negocio* (2014), así como de diversos artículos vinculados a la gestión empresarial.

# Índice

**Introducción** ..... 11

**Capítulo I. ¿Qué es el *management*?** ..... 15
1. Principios del *management* ..... 15
2. Breve historia del *management* ..... 18
3. Buen *management* ..... 26
   3.1. ¿De qué se ocupa el *management*? ..... 28
   3.2. Principios de la pedagogía empresarial ..... 35
4. Tomar decisiones ..... 40

**Capítulo II. Necesidad de estrategia** ..... 43
1. Concepto de estrategia ..... 45
2. Misión y visión ..... 47
3. Utilidad ..... 48
4. Alineación de la estrategia ..... 52

**Capítulo III. El modelo de negocio** ..... 57
1. Concepto de modelo de negocio ..... 57
2. Utilidad y aplicación ..... 60
   2.1. El lenguaje común ..... 60
   2.2. Identificar los factores clave ..... 62
   2.3. Generación interna de conocimiento ..... 63
   2.4. La perspectiva atemporal ..... 72
3. Tu modelo de negocio ..... 74

**Capítulo IV. De la estrategia al día a día** ..... 85
1. La planificación estratégica y sus fases ..... 85
1.1. Análisis de la situación inicial ..... 87
1.2. Definir y diseñar la estrategia ..... 91
1.3. Comunicación e implantación ..... 92
1.4. Seguimiento ..... 93
1.5. Revisar el enfoque a futuro ..... 94
2. El control de gestión como disciplina ..... 97
2.1. Contexto histórico ..... 98
2.2. El control de gestión en grandes empresas ..... 99
2.3. Un apunte sobre control de gestión familiar ..... 106
3. Conectando la estrategia con las personas ..... 109
3.1. Nuevo control de gestión ..... 111
3.2. El diseño y la implantación ..... 128

**Capítulo V. Conceptos básicos de finanzas** ..... 143
1. De qué hablamos cuando hablamos de finanzas ..... 143
2. Las grandes cuestiones de las finanzas ..... 151
3. El lenguaje de los negocios ..... 174
3.1. Tres herramientas fundamentales ..... 176
4. Las finanzas como función ..... 192
4.1. Las finanzas en la gran empresa ..... 192
4.2. La externalización de las finanzas ..... 196
5. Nuevas finanzas ..... 200
5.1. Volumen de caja: CUÁNTO ..... 204
5.2. El tiempo: CUÁNDO ..... 225

**Capítulo VI. Cómo construimos el futuro. Dónde estamos, adónde vamos y cómo lo seguimos** ..... 233
1. Dónde estamos ..... 236
1.1. Dónde estamos: el análisis ..... 236
1.2. Dónde estamos: la reflexión ..... 240
1.3. Dónde estamos: el plan estratégico ..... 255
2. Adónde vamos ..... 257
2.1. La cuantificación del plan estratégico: el plan financiero. Cuánto y cuándo ..... 258
2.2. El plan financiero: la herramienta ..... 261
2.3. En la práctica: ejemplo TYC, S. L. ..... 266
3. ¿Cómo lo seguimos? ..... 289
3.1. Seguimiento del Nuevo Sistema de Información para la Gestión (NSIG) ..... 290
3.2. La hoja de ruta económica y financiera a corto plazo ..... 291
3.3. Las herramientas de seguimiento económico y financiero ..... 294
3.4. En la práctica: ejemplo TYC, S. L. ..... 300

**Capítulo VII. Recapitulando** ..... 315

**Bibliografía** ..... 319

# Introducción

La motivación principal de este libro nace de la voluntad de ofrecer unas pautas a los emprendedores y también a aquellos propietarios de pequeños negocios y microempresas, a fin de facilitar la continuidad y el crecimiento de sus negocios empresariales, enfocando los conceptos relevantes de la gestión financiera a las nuevas realidades de la economía del conocimiento, desde una perspectiva estratégica.

Desde el momento inicial de una empresa, la función del emprendedor es doble: 1) llevar una idea al mercado de forma que genere valor, y 2) dirigir la empresa, que implica definir e implantar la estrategia de toda la organización para conseguir que, tomando las decisiones correspondientes en la asignación de recursos, los resultados obtenidos hagan viable la empresa. Dependiendo de la velocidad de maduración del proyecto de empresa, las dos funciones se interrelacionan durante más o menos tiempo.

Respecto a la primera cuestión, lo fundamental es la conexión con el mercado y los clientes a los que se dirige el emprendedor, es decir, con el exterior de la empresa. Tal como expresa Alfonso Cornella, «la innovación consiste en generar ideas que sean convertibles en un producto, servicio o proceso que suponga un valor para los clientes o la sociedad, de manera que se consigan unos resultados (económicos y sociales) sostenibles en el tiempo» (Cornella, 2013). La primera etapa del ciclo de vida de un proyecto empresarial se caracteriza por la maduración de la idea de modelo de negocio hasta convertirse en una empre-

sa en funcionamiento. La función financiera en ese momento se enfoca fundamentalmente en el objetivo de determinar las necesidades financieras iniciales, así como las fuentes de donde obtener dichos fondos. Estas necesidades iniciales surgen de la cantidad prevista para afrontar las inversiones iniciales así como el período que pueda preverse en el que los gastos superarán a las ventas hasta que el propio negocio genere suficiente autonomía financiera. La realidad es que no acostumbra a producirse una actualización tras estas primeras previsiones.

En cuanto a la segunda función, una vez constituida la empresa es necesario gestionar los recursos de forma que la idea de negocio sea viable y sostenible. Que sea viable supone que los ingresos que la empresa obtiene de sus clientes superen el coste de desarrollar los productos o servicios que presta; que sea sostenible, que dicha viabilidad no solo lo sea a corto plazo, sino también a largo plazo. Para conseguirlo, es necesario replantear algunas de las premisas que han funcionado durante la segunda mitad del siglo XX, de forma que podamos redefinir las herramientas de gestión ya existentes y adaptarlas para empresas de menor dimensión, a fin de guiarlas hacia un crecimiento viable y sostenible.

El libro presenta dos partes diferenciadas:

En la primera parte se incluyen los capítulos I, II, III y IV. En el capítulo I, **¿Qué es el *management*?**, introduciremos conceptos fundamentales de *management*, los principios básicos, los objetivos que debe cumplir como función directiva, todo ello enfocado a la ejecución real de la gestión, a la toma de decisiones. En el capítulo II, **Necesidad de estrategia**, es una reflexión sobre los motivos de que las decisiones empresariales más relevantes se encuentren dentro del marco genérico de una estrategia con objetivos a largo plazo que sirvan de guía para la gestión. Dicha

necesidad de efectuar periódicamente una reflexión estratégica sobre nuestro negocio nos lleva al capítulo III, **El modelo de negocio**, donde ponemos el foco en uno de los componentes fundamentales de la estrategia: la forma en que la empresa *crea valor*, simplificada por la definición del modelo de negocio. En el capítulo IV, **De la estrategia al día a día**, nos centramos inicialmente en los mecanismos de las grandes empresas para realizar planificación estratégica y conectarla con la gestión del día a día mediante la función del control de gestión; a partir de este enfoque, redefinimos el denominado *nuevo control de gestión* para conectar la estrategia con las personas que la llevan a cabo mediante un *nuevo sistema de información de gestión*.

En la segunda enfocaremos de una forma práctica la necesidad de diseñar un modelo de gestión empresarial que valide la viabilidad económica y financiera. Una vez finalizado el proceso de puesta en marcha de una nueva empresa, cuando el plan de negocio inicial (que por supuesto no se cumple) deja de estar actualizado, es necesario diseñar un marco de referencia para la gestión que posibilite la viabilidad y sostenibilidad del proyecto empresarial, y revisarlo periódicamente. En el capítulo V, **Conceptos básicos de finanzas**, partiendo de lo que es necesario gestionar en el área financiera, con base en las tres funciones que es preciso tener cubiertas, veremos cómo se trasladan estos conceptos a la cuenta de resultados, al balance y a los flujos de tesorería, hasta definir las denominadas *nuevas finanzas* con base en dos únicos elementos a gestionar: el volumen de caja y el tiempo. En el capítulo VI, **Cómo construimos el futuro**, detallamos el proceso de construcción del modelo de viabilidad económica y financiera desde la perspectiva estratégica que enfocamos en la primera parte, de forma que represente el marco de referencia para la gestión de la empresa en el día a día, adecuándolo a los

diferentes horizontes temporales. Con **Dónde estamos, adónde vamos y cómo lo seguimos**, veremos un ejemplo práctico que ilustra el modelo que no solo permite validar la viabilidad, sino hacer seguimiento conectándolo con la gestión y con la revisión estratégica con la periodicidad más adecuada para cada empresa.

Capítulo I
# ¿Qué es el *management*?

## 1. Principios del *management*

Decía Peter Drucker que «el *management* es la aplicación del conocimiento en la acción», y por lo tanto, la función del emprendedor que se convierte en empresario una vez ha puesto en marcha una empresa es convertir la información en conocimiento, y el conocimiento en acciones eficaces. Así, la toma de decisiones de gestión se convierte en el ejercicio de la construcción previa del conocimiento.

La dimensión del *management* no podemos abarcarla de forma simple, dado que trata de problemas complejos, que tienen una característica muy específica ya que su especialidad es, precisamente, su globalidad. Cualquier decisión dentro del marco de una organización afecta a la totalidad, por lo tanto, una visión global es imprescindible para poder desarrollar la tarea de gerente y/o director general.

A fin de comprender los elementos que componen dicha aplicación del conocimiento en ejecución de acciones eficaces, repasaremos los conceptos básicos que debemos tener en cuenta para poder gestionar cualquier negocio, al menos mientras se encuentre en la dimensión que permita hacerlo sin el soporte de otras personas directivas que las que forman el equipo fundador. Una vez que se ha adquirido determinado crecimiento, el aprendizaje realizado sobre la experiencia en gestión debería permitir tomar decisiones sobre la estructura más adecuada

para la dirección y la toma de decisiones basada en la propia experiencia.

En primer lugar, centraremos las cuestiones básicas que debemos comprender en cuanto a *management*, cuáles son los procesos básicos a los que afecta, y cómo los podemos simplificar, para poder posteriormente definir cuál es la información relevante que necesitamos, y de qué forma podemos convertirla en acciones de dirección y de gestión efectivas. Para ello, partiremos de los principios fundamentales del *management*, tal como se exponen en *Drucker esencial* (2003), y que agrupamos del siguiente modo:

**1)** Relativos a personas y valores:

- El management se refiere a las personas, y concretamente, tiene la misión de fortalecer sus puntos fuertes y minimizar sus debilidades con el fin último de conseguir la eficacia conjunta de la organización.
- No podemos hablar de management sin vincularlo a la cultura, puesto que hablamos de personas que se integran en un proyecto común, y es imprescindible tener en cuenta la forma especial de hacer las cosas de cada lugar.
- El compromiso con los valores forma parte de la identidad de una empresa. La eficacia la podremos evaluar en función de los objetivos que se definan en cada organización, que deben estar alineados con los valores.

**2)** Relativos al desarrollo:

- El management debe ejercer de facilitador del desarrollo de la empresa y de sus miembros. Queremos hacer énfasis en que desarrollo se refiere al aumento de las capacidades de manera continua, y no necesariamente al crecimiento, entendido en clave de dimensión.

- Las personas que componen una empresa poseen diferentes capacidades y conocimientos y efectúan diferentes tipos de tareas y deben conocer qué se espera de cada uno de ellos.

**3)** Relativos a resultados:

- Los resultados (desde el punto de vista exclusivamente financiero) no son una medida adecuada de la eficacia del management y de la empresa, sino que hay muchos aspectos de la misión empresarial que precisan ser evaluados para ir mejorando su eficacia de forma continua.
- Y la más importante, «los resultados solo se dan hacia el exterior», puesto que provienen de los clientes, como contraprestación al valor que reciben. En el interior de la empresa, tan solo hay costes.

Cualquier empresa es un ser vivo en cambio constante, y por ello necesitamos disponer de conocimiento, aunque sea básico, de los mecanismos del *management* que actúen como marco de referencia. Una vez que hemos sentado las bases sobre las que gira el proceso de convertir el conocimiento en acción, podremos profundizar con la práctica continuada del aprendizaje mediante la gestión de nuestro propio negocio (*learning by doing*), construyendo y mejorando nuestra propia capacitación en la gestión empresarial (*do it yourself*).

## 2. Breve historia del *management*

No podemos contestar la pregunta «¿qué es el *management*?» sin poner en contexto lo que ha representado el *management* en las últimas décadas.

Desde 1750 hasta 1900, el capitalismo y la tecnología se extendieron por todo el mundo y crearon una nueva civilización. La **Revolución Industrial** iniciada en el siglo XVIII, entendida como la transformación de la sociedad mediante la tecnología, se extendió territorialmente de forma rápida llevando el capitalismo al centro de la economía y de la sociedad. La industrialización que produjo conllevó considerables mejoras materiales, al tiempo que creó tensiones y conflictos sociales producidos por un cambio social tan rápido, lo que Marx denominó «alienación», nuevas clases y la guerra de clases.

Frederick Taylor marcó el punto de inflexión en lo que se denomina la **revolución de la productividad** que tuvo como resultado social la transformación del proletariado en una burguesía de clase media con unos ingresos que volvieron la lucha de clases obsoleta. El saber (*conocimiento*) empezó a aplicarse al trabajo, al *hacer*. Los aumentos en la productividad conseguidos por la aplicación del saber al trabajo son buena parte de la explicación del aumento del nivel de vida de los países desarrollados. Pero en la actualidad, dichos aumentos de productividad ya no son posibles.

La **revolución de la gestión** se inicia después de la Segunda Guerra Mundial, mediante la aplicación del saber al saber mismo. La productividad que ahora es relevante es la de los trabajadores del conocimiento. «El hecho de que el saber se haya convertido en el recurso, más que en un recurso, es lo que convierte a nuestra sociedad en "poscapitalista"» (Drucker, 2003).

El *management* es, fundamentalmente, una ciencia social, y como tal, estudia el comportamiento de personas y organizaciones. Pero teniendo sus orígenes en los últimos cien años, es necesario hacer la reflexión de que sus paradigmas están formados por supuestos básicos sobre la realidad, que determinan dónde se enfoca la disciplina, y estos paradigmas se han transformado de forma sustancial. No podemos olvidar que los comportamientos de las personas que interactúan están sujetos a un cambio permanente, y desde el inicio del estudio del *management* como disciplina, algunas cosas profundas han cambiado.

Para efectuar la reflexión sobre dichos paradigmas, tomaremos como referencia las premisas en las que se fundamenta el inicio del *management* en la década de los treinta del siglo XX, tal como las exponía P. Drucker, de las que haremos un breve repaso de lo que suponen con la perspectiva actual. Concretamente, el *management* se fundamenta en las siguientes tres premisas: «1) El *management* es la administración de empresas. 2) Hay —o debe haber— una única estructura organizativa adecuada. 3) Hay —o debe haber— una única manera correcta de administrar a la gente» (Drucker, 2003).

## El *management* no solo es la administración de empresas

En primer lugar, más de ochenta años después, la mayoría de las personas entienden el *management* ligado a la idea de administración de empresas. Por supuesto que la administración de la empresa es una parte del *management*, pero en absoluto comprende la totalidad de las funciones que integra, especialmente cuando nos referimos a la economía del conocimiento. La administración como tal se basa en el supuesto de que existen unos

recursos dados, conocidos, o por lo menos estables, que deben gestionarse. Pero el *management* puede entenderse como las funciones que deben comprenderse dentro de la responsabilidad del director general de una empresa, resumibles en tres: 1) supervisar las operaciones en curso, el día a día de la actividad empresarial, 2) planificar el futuro, poniendo énfasis en las oportunidades del mercado y los puntos fuertes de la empresa, y 3) coordinar el equilibrio entre las funciones y las capacidades humanas de la organización.

Charles Handy, uno de los autores más reconocido como especialista en *management* y comportamiento organizacional, ilustra en una frase de su propia experiencia lo que podría ser la base de las competencias necesarias para dirigir, en el sentido de guiar a la organización, y no tanto de autoridad jerárquica: «Tres cosas que no aprendí en la universidad: a resolver problemas, a relacionarme con la gente, y a hacer que las cosas pasen». La función del *management* debe disponer de la *perspectiva* de la que carecen los especialistas por la naturaleza misma de su actividad, por ser específica, así que uno de los retos que las organizaciones empresariales de menor dimensión deben afrontar es poder profesionalizar esta función en la medida de lo posible, porque la adecuada *coordinación* de los recursos disponibles (que siempre son limitados) respecto a la consecución de las metas y objetivos marcados a nivel global, es una de las competencias fundamentales para su supervivencia. Y dicha coordinación debe tener en cuenta el *horizonte temporal* pertinente, debe comprender la evaluación de recursos en el presente, en el día a día de la empresa, y los recursos disponibles para asumir los retos en el futuro.

Así que la palabra administración, como descripción de la función del mánager, se queda corta para describir la responsabilidad

de convertir el conocimiento especializado (de todos los especialistas que conviven en la organización y en el exterior mediante redes de colaboración) en acción efectiva. Para conseguirlo, debe identificar la clase de especialistas que precisa, puesto que no los puede tener todos (*limitación de recursos*), proporcionar incentivos tangibles para el desarrollo de las personas en la organización que genere mayor conocimiento (*enfoque a futuro*), y tomar conciencia del conflicto continuo entre las necesidades de la organización y de las áreas funcionales, así como vigilar continuamente el equilibrio entre las aspiraciones y objetivos de las áreas como especialistas y los de la empresa como un todo (*gestionar el presente* con *perspectiva global*).

## No hay una única estructura empresarial adecuada

La lógica de la jerarquía funcional descrita por un organigrama que representa en un conjunto de casillas las funciones empresariales no resuelve la mayoría de los retos a los que se enfrenta cualquier organización empresarial en la economía del conocimiento y en un entorno global. Charles Handy se refiere al organigrama como el lugar donde «se pone el trabajo de la organización, se divide en sus partes componentes, se ordenan esas partes siguiendo una relación lógica y jerárquica y, si se cuenta con la lógica correcta y todo el mundo hace lo que su papel requiere y el manual establece, entonces el insumo se transformará en resultados con la máxima eficacia» (Handy, 2002). Estas organizaciones pueden funcionar bien si el entorno es estable y previsible.

Con la lógica descrita en un organigrama estamos dando por supuestas unas cuantas premisas: 1) que el trabajo a desempeñar por la organización está claramente definido, 2) que se puede

descomponer en piezas de forma que constituyan un modelo estable, 3) que la relación que se establece entre las piezas es jerárquica, 4) que dicho modelo es transmisible a las personas que ejecutarán el trabajo mediante manuales de procesos, y 5) que si todos hacen «lo que tienen que hacer» las materias primas se convertirán en resultados. Demasiadas premisas que han dejado de funcionar, si no en todas, sí en buena parte de las organizaciones actuales.

Al referirnos a la estructura organizativa empresarial en el nuevo paradigma de la economía del conocimiento, ya no parece tan clara la identificación del trabajo que hay que hacer; la creciente complejidad debido al cambio constante del entorno, de la sociedad, de los individuos y de sus necesidades, así como el desarrollo tecnológico aplicado al entorno empresarial, ya no permite hablar de que exista un tipo único adecuado para estructurar el modelo productivo y el entorno laboral. En particular, respecto a la última premisa, donde se presume que existe una «fórmula» que convierte los aprovisionamientos en resultados, «si todos hacen lo que tienen que hacer». En cambio, de acuerdo con el estudio de Torrent-Sellens (2012) sobre nuevas empresas creadas con posterioridad a 2008, «Los modelos modernos de organización del trabajo y de la producción en la empresa tienen un elemento en común: todos se fundamentan en la configuración de la red de negocios, se basan en el poder de la información y el conocimiento». Pero que no exista un modelo único no quiere decir que no sea necesario establecer los elementos fundamentales, el marco de referencia con base en el cual debe organizarse la actividad empresarial, aunque cada empresa deba encontrar la suya propia. Según el estudio mencionado, las nuevas fórmulas organizativas deben fundamentarse en los siguientes elementos:

**1)** En cuanto a la **forma** en que se estructuran:

- El modelo jerárquico de autoridad evoluciona hacia equipos de trabajo que precisan de mayor autonomía para funcionar. El trabajo «que hay que hacer» no puede concretarse de la misma forma que bajo el esquema industrial.
- La especialización con base en las unidades de negocio. En el apartado 3 hablaremos de modelo de negocio y explicaremos cómo poner el foco y el énfasis en la gestión y, por lo tanto, el foco de la estructura de la empresa debe ser la forma de generar valor, y no la especialización desde el punto de vista funcional.
- El aumento de enlaces laterales entre empresas colaboradoras, así como en clave transversal dentro de las diversas áreas en el interior de la misma empresa. De este modo, aumentan las posibilidades de intercambiar conocimiento y ampliarlo, tanto desde fuera de la empresa como a partir de la interacción interna entre los trabajadores.

**2)** En cuanto al **saber de base**:

- Los trabajadores están mucho más formados. El nivel de estudios superiores en la población ha aumentado de forma significativa en las últimas décadas. Un mayor nivel de formación supone una capacidad de asumir mayores responsabilidades, y también una mayor necesidad de autonomía para desempeñar dichas responsabilidades.

**3)** En cuanto al **saber hacer**:

- La utilización de las tecnologías, especialmente la digital, se convierte en un elemento fundamental de la actividad

empresarial, con múltiples aplicaciones, no solo en el propio proceso productivo.

- Como consecuencia de lo anterior, la comunicación se convierte en un elemento vital que tiene gran trascendencia a nivel interno dentro de la organización, y a nivel externo por las relaciones de colaboración con terceros. Tal como dice un proverbio sufí: «porque comprendes uno crees que también comprendes dos, porque uno y uno hacen dos, pero también debes comprender "y"».

Por lo tanto, cada organización deberá definir, diseñar y adaptarse a la forma más adecuada para poder desarrollar su estrategia, como veremos a lo largo de los siguientes apartados. Debemos, pues, considerar la estructura organizativa como una herramienta, y diseñarla a fin de adaptarla a sus objetivos y tareas.

## No hay una única manera de administrar a la gente

El cambio fundamental se encuentra en esta premisa de los orígenes del *management*. No solo no hay una teórica única manera de administrar a la gente, sino que a las personas no «se las administra». Considerar a las personas un recurso más que administrar, tal como se administran los inmuebles o las mercaderías, no parece un enfoque adecuado en la economía del conocimiento. Si observamos la evolución en las últimas décadas de la denominación de la función relacionada con la «administración de la gente», veremos que hemos pasado por «administración de personal», «gestión de personal», «recursos humanos» y últimamente empieza a hablarse de «gestión del talento». Esta evolución responde a lo que hemos visto relativo a la historia del

*management*, que se encuentra actualmente en la revolución de la gestión, en la era poscapitalista.

Para entender la evolución de la «gestión de personas», es de gran utilidad la definición de **capital humano**, que ofrece una perspectiva distinta de concebir el personal como activo de la empresa. Considerar a las personas como un activo representó un paso adelante respecto a superar la clasificación de ser un mero coste; sin embargo, en palabras de Eric Flamholtz, un experto en contabilidad empresarial: «Tratar a las personas como activos es confundir al agente que proporciona servicios con el activo en sí mismo (los servicios esperados)». La diferencia no es tan solo un matiz, puesto que coloca a la persona en la categoría de inversor (de su propio capital humano) y, por lo tanto, tiene la capacidad de decidir dónde efectúa su inversión a fin de que le proporcione los mayores rendimientos de acuerdo con su perspectiva individual. El factor relevante, pues, es que aun en el supuesto de que sean trabajadores a tiempo completo, los «trabajadores del conocimiento» tienen más la categoría de «asociados» que de «subordinados». Con esta visión, la propiedad de la empresa sobre la capacidad de las personas no queda tan clara como en las estructuras jerárquicas tradicionales, puesto que son las personas y no las organizaciones quienes deciden cuánto, cómo y dónde efectuarán su aportación; de este modo, la premisa «una sola forma de administrar a la gente» queda sin fundamento. «El capital humano, como definición, comprende capacidad (habilidades, experiencia y conocimientos), comportamiento, esfuerzo y tiempo» (Davenport, 2000). La combinación de estos componentes va a representar una de las claves de la ventaja competitiva de las organizaciones, así que apuntamos la necesidad de alinear los procesos de gestión

que pueden favorecer los resultados por una inversión adecuada de capital humano.

## 3. Buen *management*

*«Un gerente es responsable de la aplicación y del rendimiento del saber»*

Drucker, 2003.

La voluntad de simplificación de las funciones del *management* no puede ocultar la complejidad de la toma de decisiones en el día a día empresarial. Y es que el *management* se orienta al interior en la coordinación de los recursos y las especialidades necesarias para llevar a cabo sus metas, y se orienta al exterior en la medida en que los **resultados** de cualquier organización provienen de sus clientes, del valor que otorga el mercado a la combinación de recursos y capacidades que existen en el interior. Todo ello en continua interacción con el entorno en cambio constante, de forma que hace difícil obtener conclusiones sobre las experiencias del pasado que nos ayuden a concebir un modelo que pueda orientarnos en lo que podríamos denominar «buenas prácticas» de *management*.

Asimismo, sabemos que el nivel de supervivencia empresarial no es muy elevado, así que precisamos de información contrastada que nos ayude a conocer las claves de lo que puede entenderse buen *management*, en la medida en que nos ayude a tomar decisiones que se conviertan en resultados empresariales sostenibles a lo largo del tiempo.

Es de gran utilidad tener una referencia de cómo lo están haciendo aquellas compañías que han tenido un éxito sostenido durante largos períodos de tiempo, y en este sentido, pode-

mos hacer mención de un artículo de la *Harvard Business Review* (Ahmed, 2013) sobre un estudio acerca de miles de empresas entre las que destacan varios centenares de ellas con una trayectoria que los autores del mismo califican de excepcional. Los autores resumen las tres reglas que deben seguirse por cualquiera que quiera liderar con éxito un proyecto empresarial: 1) ser mejor antes que ser barato, es decir, que hay que diferenciarse; 2) ingresos antes que costes, o sea, priorizar aumentar los ingresos a reducir los costes; 3) no hay más reglas, así que es necesario cambiar todo lo necesario para seguir las reglas 1 y 2. No deja de ser sorprendente que tanta complejidad de la que hablamos pueda solucionarse con un par de reglas. Los autores recomiendan seguir estas reglas cualesquiera que sean los cambios del entorno competitivo que deban afrontarse. La regla n.º 1 constata que las estrategias basadas en la diferenciación de la ventaja competitiva como mayor aportación de valor al mercado ampliamente entendido, es decir, no basar dicha ventaja en menor precio que la competencia, es una de las reglas imprescindibles a seguir. La regla n.º 2 determina la importancia de focalizarse en ingresos más altos y no tanto en menores costes, por ser estrategias más sostenibles en el tiempo que aquellas basadas en costes inferiores. Este estudio nos permite visualizar la importancia de disponer de una estrategia, tal como veremos en el capítulo II.

Pero la conclusión es que las reglas resultantes del estudio sugieren que el buen *management* está relacionado con todos aquellos aspectos que directa o indirectamente afecten a los **resultados**, tanto internos como externos, y por lo tanto, a aspectos que estarán bajo su control, y a aquellos aspectos que queden al margen de él. El reto es conocer y gestionar las relaciones de causa-efecto entre dichos aspectos. Como veremos después al hablar de estrategia, una de las claves está en dónde ponemos el

foco. Independientemente del sentido que le demos al concepto resultados, sobre el que profundizaremos en la segunda parte, el foco del buen *management* está en el cliente, y no en el accionista.

Decía Peter Drucker: «Lo único es la necesidad y no los medios de satisfacerla» (Drucker, 2003), así que poner el énfasis en la necesidad del cliente es clave para enfocar las funciones de un buen *management*. Poner el foco en dicha necesidad representa tomar conciencia como organización de dos cosas: 1) que las necesidades de los clientes no van a permanecer estáticas, y 2) que cada vez más hay medios muy distintos que satisfacen la misma necesidad. Por ejemplo, la prensa escrita, hasta no hace mucho, satisfacía una necesidad de información que ahora puede ser cubierta por medios distintos, en diversos lugares y con diversos soportes, y con una rapidez que la prensa en papel no puede sustituir.

Así, como ciencia social que es, la construcción del *management* debe hacerse sobre la base de tomar conciencia de que no tenemos fórmulas que funcionen con precisión, sino que debemos encontrar nuestro marco de referencia propio. En este sentido, James Clerk Maxwell (físico, 1831-1879) decía que «La ignorancia completamente consciente es el preludio de cada avance real en la ciencia», y también podemos citar a George Bernard Shaw: «La ciencia es siempre mala. Nunca resuelve un problema sin crear diez más». Repensar reflexivamente el porqué de hacer una tarea es una de las claves de un buen *management*.

## 3.1. ¿De qué se ocupa el *management*?

Para poder hacer frente a estos retos de cambio continuo que ponen el foco en el cliente, sus necesidades y la obligatoria

adaptación de los medios con los que podemos cubrir dichas necesidades, aparecen como fundamentales tres cuestiones para explicar qué es el *management* y de qué se ocupa: 1) establecer objetivos, 2) definir un sistema de monitorización, y 3) diseñar incentivos.

## Establecer objetivos

Para alcanzar una meta, cualquiera que esta sea, deberemos fijarnos unos objetivos que nos ayuden a guiar nuestra acción. Al igual que en metas personales como preparar una competición deportiva o seguir una dieta de adelgazamiento, el objetivo final es insuficiente para guiar el esfuerzo. Necesitamos identificar hitos menores que el objetivo final que nos indiquen si estamos o no acercándonos al mismo. Pero para ello, previamente debemos poder contestar a las preguntas ¿cuál es la tarea? (o ¿qué vamos a hacer?) y ¿por qué debemos hacerla?

En el ámbito empresarial, los objetivos que nos sirvan de guía de gestión deben surgir de la misión, de la visión del negocio. Y lo que define a un negocio es el cliente, más exactamente su necesidad. «Cuando tu única herramienta es un martillo, todo se parece a un clavo» (Abraham Maslow). El negocio no se define por lo que hacemos, sino por lo que resolvemos. Profundizaremos en esto al hablar de modelo de negocio en el capítulo III. Y para conocer las necesidades del mercado al que nos dirigimos, una de las funciones fundamentales que debemos cubrir es el *marketing*. Es cierto que en el pasado, en una sociedad más estable y con una economía con mayor ámbito local, podía no ser tan necesaria esta función, pero en la sociedad global actual una empresa no puede ser negocio sin desarrollar esta función, este enfoque hacia el cliente, hacia el mercado y la competencia, hacia el exterior.

Por otro lado, lo que necesita un cliente hoy no es igual a lo que necesitará mañana. Así que, incluso en la empresa más exitosa, la segunda función imprescindible junto a la de *marketing* es la innovación. Pero la innovación más allá de la fábrica, más allá de mejorar el producto en su sentido estricto de calidad: la innovación desde el punto de vista de cualquier proceso empresarial que pueda mejorar la experiencia del cliente. Insistiremos al hablar de modelo de negocio, pero lejos de mejorar el martillo, se trata de ampliar la perspectiva para comprender de qué forma convertir las nuevas oportunidades en mejores resultados. Y para ello vamos a necesitar personas capacitadas y comprometidas. De acuerdo con un estudio sobre el origen y la evolución de los negocios (Bhidé), tan solo un 8 % de las grandes ideas provienen de la innovación elaborada en un laboratorio propiamente de investigación y desarrollo, el 21 % son fruto de la casualidad y el 71 % proviene de las personas de la propia organización.

Pero las mejores ideas solo son buenas intenciones hasta que no se convierten en acción. Y para que se conviertan en acción, vamos a necesitar definir objetivos SMART: Sencillos y específicos (¿qué resultado quiero conseguir?, ¿es claro y suficientemente específico?), Medibles (¿qué evidencia me dirá que el objetivo ha sido alcanzado?), Ambicioso (¿plantea un reto?), Realista (¿puede alcanzarse?) y situados en el Tiempo (¿tiene un período para ser alcanzado?).

Gestionar un negocio supone equilibrar un conjunto de objetivos para cada una de las áreas, pero con una perspectiva global. Las organizaciones establecen objetivos a diferentes niveles: corporativos, de negocio, de área, así como individuales. Aquellas áreas para las que no determinemos objetivos podrán sufrir carencias importantes por haber quedado fuera del ámbito del *management*. Los objetivos de cada área serán distintos para cada empresa en función de su estrategia, pero lo que no varía son las áreas para las

que es imprescindible marcar objetivos, y la necesidad de hacerlo. Veremos después en el capítulo III sobre modelo de negocio cuáles son las perspectivas clave sobre las que debemos identificar objetivos de gestión, y más concretamente en el capítulo IV, donde profundizaremos en la necesidad de que los objetivos definidos ayuden a conectar con la actividad operativa diaria.

## Definir el sistema de monitorización

Una vez hemos definido cuáles son los objetivos, la siguiente cuestión que aparece es cómo los medimos. Si no lo hacemos, no tendremos pautas de que se esté realizando o no el progreso hacia las metas en la medida y dirección necesarias. Cada empresa debe personalizar su propio sistema, pero debemos conocer las premisas fundamentales para hacerlo y sus limitaciones.

Una de las limitaciones importantes es que el seguimiento de los objetivos de una sola área puede provocar la toma de decisiones que no apoyan la estrategia global de la compañía. La miopía de la falta de perspectiva la debemos corregir diseñando una estrategia global como veremos en el capítulo II. El relato de los tres picapedreros es muy utilizado desde hace tiempo en el ámbito gerencial. Cuenta la historia que había tres picapedreros en una cantera y se acercó una persona a preguntarles qué estaban haciendo: «me gano la vida», contestó el primero; «estoy cortando piedra de la mejor forma que existe en el país», contestó el segundo; «hago una catedral», contestó el tercero. Aparentemente la tarea que estaban ejecutando era la misma, pero la visualización de sus objetivos es claramente distinta: el primero efectúa una tarea a cambio de un sueldo, el segundo se focaliza en ser el mejor en el desarrollo de su tarea, aunque es posible que su objetivo no sea compatible con el desarrollo en

consumo de recursos de la construcción de la catedral; el tercero, independientemente de la tarea que desarrolla, la misma que los otros, tiene la perspectiva global de lo que está haciendo el conjunto de la organización.

Otra limitación es que hemos heredado de la economía industrial unos parámetros medibles que, aplicados a la economía del conocimiento, nos llevan a resultados que pueden ser claramente erróneos o incompletos. La productividad, entendida como trabajo producido por cantidad de *input* aplicado, nos ofrece unos parámetros de medida que no nos sirven sin considerar las diferencias de lo que estamos midiendo. En la economía del conocimiento es frecuente ser factor capital y factor trabajo al mismo tiempo. La «producción» de ideas, de conocimientos, no es un producto tangible que podamos comercializar, no lo es si no se aplica a la acción, si no se convierte en saber que efectivamente produzca rendimientos. A diferencia del trabajador manual, al que se le pide únicamente habilidad para hacer cosas, y del que podemos medir su eficiencia con relativa facilidad, al trabajador del conocimiento no podemos aplicarle los sistemas de medidas aplicados al trabajo manual. *¿Cómo medimos la productividad? ¿Qué debemos medir?* Los aumentos de productividad más fáciles de conseguir provienen de redefinir las tareas a efectuar, y por tanto, eliminar aquellas que ya no son necesarias para conseguir los objetivos, redefiniendo el proceso. Y para hacerlo, es imprescindible contar con el conocimiento de las personas que participan en cada una de las tareas en las que se descomponen los procesos clave de la empresa. Así, aumentar la productividad en la economía del conocimiento está más relacionado con ofrecer mayor valor al final del proceso, que con hacer las mismas tareas en menor tiempo.

Otra de las limitaciones es enfocar en exceso el corto plazo de manera que conseguir los objetivos de hoy impide conseguir los

objetivos más a largo plazo. Concentrar los esfuerzos en objetivos de crecimiento en volumen de actividad, por ejemplo, puede provocar que dejemos de lado objetivos más estratégicos de innovación por no poder obtener los resultados en el plazo más corto en el que evaluamos los resultados. Profundizaremos sobre el tema en el capítulo IV al hablar sobre control de gestión, donde volvemos a conectar con la necesidad de medir como motivadora de la acción y generadora de conocimiento y aprendizaje organizativo.

## Diseñar incentivos

Partiendo de la dificultad de diseñar incentivos con base en la evaluación del rendimiento de los trabajadores, parece que no hay duda de que la motivación conducida de manera adecuada tiene efectos más positivos que el control. Además, desde el punto de vista de los recursos, una estructura organizativa basada completamente en el control y la falta de confianza supone un elevado coste.

Pero para diseñar incentivos eficaces debemos preguntarnos qué quieren las personas que trabajan en la empresa, por qué se levantan cada mañana. Y en muchos casos, en la mayoría de los trabajadores del conocimiento, la respuesta no es: «más retribución». Los expertos en gestión de personas están de acuerdo en que el motivo principal por el que las personas abandonan las organizaciones no es por mayor sueldo. De acuerdo con las ponencias del último Global Drucker Forum celebrado el pasado mes de noviembre, el porcentaje de empleados comprometidos con sus empresas en EE. UU. es tan solo del 13 %. Son datos para reflexionar. De entrada, parece que el diseño de incentivos que necesitamos para ejercer un buen *management* no es tan obvio. «La motivación del trabajador del conocimien-

to depende de su efectividad, de lo que es capaz de realizar» (Drucker, 2003).

Daniel Pink (Thinkers50, s. f.), considerado uno de los quince pensadores más influyentes de negocios en el año 2013, ha recopilado una enorme colección de experimentos efectuados en relación con los incentivos, la retribución variable y su impacto en la motivación. Uno de los mensajes que pone énfasis en divulgar es todo lo que la ciencia ya sabe acerca de estos temas, y que en cambio las organizaciones siguen ignorando. En sus trabajos ofrece probadas referencias de cómo los incentivos económicos funcionan para determinados trabajos, especialmente cuando se trata de tareas sencillas. En cambio, sorprendentemente, los incentivos económicos pueden incluso bloquear la elaboración de soluciones más complejas, ya que reducen el horizonte de visibilidad, las opciones disponibles. Así, la teoría de la «zanahoria» como promesa de un incentivo en recompensa a determinado rendimiento en la que se han basado la mayoría de los modelos retributivos parece que deja de funcionar con los parámetros de la economía del conocimiento.

Algunas premisas del mercado laboral que hemos conocido van a dejar de funcionar en el futuro inmediato, o más bien, ya han dejado de funcionar mayoritariamente, aunque todavía no se han trasladado a la cultura de la mayoría de las organizaciones. Las nuevas tendencias aparecen mientras la inercia que proviene de la revolución de la productividad todavía es mayoritaria.

A modo de resumen, algunos aspectos que es importante considerar para el diseño de un sistema de incentivos son los siguientes: 1) un aumento en la retribución, cuando ya cubre las necesidades mínimas del trabajador, deja de funcionar como motivador; 2) no todos los trabajadores esperan lo mismo de su retribución, así que no puede diseñarse el sistema como «café

para todos»; 3) el factor trabajo es *input* y es *output*, pero el talento es propiedad de los trabajadores, y se lo llevan cuando se van. La retribución como estímulo puede incluso funcionar en sentido contrario, puesto que se focalizan los esfuerzos en el lugar equivocado; cuando lo que motiva es el reto, un incentivo puede ser contraproducente.

## 3.2. Principios de la pedagogía empresarial

Uno de los aspectos que hemos remarcado sobre los fundamentos del *management* es facilitar el desarrollo de las personas que forman parte de la organización empresarial. En este sentido, la pedagogía tiene como objeto de estudio la educación, y su enfoque puede ayudar a reflexionar sobre la necesidad de entender un modelo de aprendizaje organizacional. El concepto de pedagogía empresarial nace en Alemania en 1932 «para designar aquella rama de la disciplina pedagógica que busca contribuir, desde la reflexión y la práctica educativa, a los fines de la empresa» (Meza).

Así, la pedagogía empresarial, promoviendo el desarrollo del proceso formativo y la actualización de las competencias personales en el ámbito de la organización, puede contribuir de forma decisiva a propiciar la continuidad de la empresa. Como disciplina, es muy interesante su aportación con la descripción del modelo del aprendizaje organizacional. Este modelo se basa en que «en la llamada era de la información, la única ventaja competitiva sostenible será la capacidad de aprender más rápido que otras organizaciones» (*Libro Blanco sobre la educación y la formación. Enseñar y aprender*, 1995).

La diferencia fundamental con el modelo industrial es que las necesidades de aprendizaje de los trabajadores se limitaban a cortos períodos de formación y capacitación y mucha prácti-

ca, con lo que aprendían todo lo que precisaban saber durante prácticamente toda su vida laboral. En cambio, la empresa de hoy necesita de sus trabajadores velocidad, flexibilidad y enfoque (Tomasko). Ya hemos comentado al hablar del establecimiento de objetivos que periódicamente debemos replantearnos cuál es la tarea y por qué debemos hacerla. Ello supone que constantemente deben repensarse los procesos y la forma de hacer las cosas, así que a la formación profesional de siempre es necesario añadir el hábito del aprendizaje continuo. Esta es la principal premisa del modelo, en la medida en que *la organización que aprende debe estar formada por personas que aprendan*.

Algunos principios que consideramos fundamentales del proceso de **aprendizaje** continuo **organizacional**:

**1)** Es necesario poner el proceso de *autoaprendizaje* en valor. La empresa debe favorecer un entorno donde pueda aprenderse del error, focalizándose en los puntos fuertes, en aquello que la organización y las personas hacen bien, y no en aquello que no sale bien. El aprendizaje continuo supone admitir que nos equivocamos, pero es imprescindible para tener la capacidad de adaptarnos a situaciones nuevas para las que inicialmente no tenemos respuestas, hasta que no experimentamos con los nuevos parámetros de la nueva situación. Para ello, es muy importante conocer aquello que como organización hacemos bien y aprender mientras lo hacemos (*learning by doing*). Completamente distinto sería el modelo empresarial basado en que los manuales ofrecen todas las respuestas de lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo, y donde el error está penalizado y perseguido. Una organización que aprende está formada por personas que aprenden. El modelo del trabajador que responde solo a las tareas encomendadas es adecuado para numerosas

actividades y puestos de trabajo. Pero para que una persona aprenda, debe tener la autonomía necesaria, y además, es preciso que quiera hacerlo.

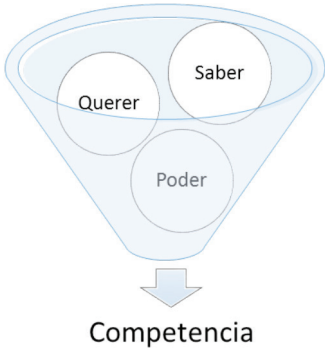
**2)** Ha de ser un *proceso consciente* en el que cada persona pueda asumir la responsabilidad sobre las tareas o los objetivos asignados (siempre que disponga de la autonomía necesaria para su consecución). Cuando las personas se dedican a seguir un protocolo, un manual de procedimientos, dejan automáticamente de pensar en por qué lo hacen, eliminando así su capacidad de aprendizaje. Así como para poder resolver un problema en primer lugar es necesario que tengamos conciencia de que queremos resolverlo, para poder conectar el día a día de la operativa empresarial con la estrategia (que es básicamente la función del control de gestión que luego veremos), uno de los aspectos fundamentales es tomar conciencia del presente. Dentro de esta toma de conciencia, es importante reflexionar sobre la forma en que cambiamos los hechos pasados a medida que nuevos acontecimientos provocan que cambie nuestra forma de relatar lo sucedido sin que apenas lo percibamos.

**3)** Debe ser *constante*. Habrá que establecer una periodicidad para que las medidas sobre los objetivos correspondientes sean asumibles. La percepción no es una medida válida de la eficacia, y funciona realmente mal respecto al horizonte temporal. Si queremos saber qué ha ido bien y qué ha ido mal, hay que entrar en una dinámica de constancia en la evaluación del progreso sobre los objetivos a conseguir. Como veremos después, gestionar una estrategia es enfocar el futuro, por lo que el enfoque del tiempo y el conocimiento de cómo cambian las percepciones debe ayudarnos a establecer unas pautas para que

podamos construir un sistema de indicadores que nos sitúe en la realidad, por un lado, y que nos ayude a corregir el enfoque de las acciones que nos separan de las líneas estratégicas que definamos.

**4)** Debe ser *progresivo* y adecuado al grado de asimilación de la empresa y de las personas que la integran. El aprendizaje por fases debe dar tiempo a la maduración de las ideas y a su integración. No todas las personas aprenden al mismo ritmo, tal como saben perfectamente los expertos en educación, así que cuando hablamos de aprendizaje organizacional debemos ser realistas con el horizonte temporal en que es razonable esperar cambios de este tipo. Capacitarse como organización ha de hacerse no solo de forma progresiva, sino también permanente.

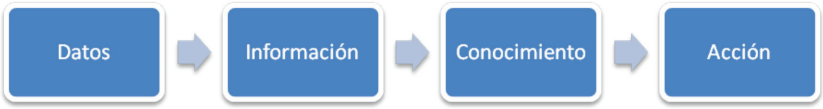
**5)** Ha de ser *holístico*. Es imprescindible una visión global, desde donde se pueda comprender la relación entre las áreas clave. Desde un lado solamente se ve una parte, y por ello la consecución de objetivos por áreas elimina la perspectiva global de la empresa. El picapedrero que corta la piedra de la mejor forma no llega a percibir la construcción global de la catedral. La definición, comunicación e implantación de una estrategia debe facilitar la comprensión global del negocio. En el momento inicial de un proyecto emprendedor para un nuevo negocio, la percepción global de las áreas clave es más clara, pero cuando el funcionamiento del proyecto se consolida, existe el peligro de la excesiva especialización en la tarea. El todo no se entiende tan solo con la suma de las partes.




**6)** Ha de ser deseado. Como cualquier proceso relevante dentro de la empresa, es necesario no solo «saber» o «saber hacer» sino «querer» y «querer hacer». La *actitud proactiva* de las personas marcará la diferencia. No todos los picapedreros ven la catedral. Las grandes organizaciones empresariales disponen de una estructura jerarquizada de funciones y departamentos, que descompone hasta niveles muy básicos las tareas que desempeñan la mayoría de sus trabajadores. Como herencia de la era industrial, se aceptan a menudo como premisa inmutable las tareas y las responsabilidades asignadas, siendo muy difícil efectuar cambios significativos en las personas aunque sean necesarios como consecuencia de los cambios del entorno. En las empresas más pequeñas, la dimensión puede ser una de sus debilidades, pero al mismo tiempo exige una mayor capacidad de adaptación por parte de sus integrantes, que deben ser más flexibles en la asunción de nuevas tareas. Pero más allá de la flexibilidad, lo que aparece como relevante es la actitud de gestión, de hacer que las cosas pasen. Propiciar un ambiente favorable a gestionar los obstáculos de las actividades diarias enfocándose en los aspectos que sí podemos cambiar debe formar parte de la cultura de gestión de una empresa innovadora que promueva el conocimiento. La actitud es una decisión que deberá tomar cada

una de las personas involucradas en la gestión de la empresa. Si somos coordinadores de equipos humanos deberíamos conocer cuáles son los aspectos que debemos favorecer.

## 4. Tomar decisiones




*«Si una decisión no se ha degradado hasta convertirse en trabajo, no es una decisión. Es, en el mejor de los casos, una buena intención»*

Drucker, 2003

Definir el *management* como el conocimiento puesto en acción supone equipararlo a un proceso cuyo *output* es la *toma de decisiones*, la **acción** (tal como se muestra en la figura). Para iniciar dicho proceso, la materia prima necesaria son los datos, que representan los *inputs* de todo el proceso de decisión. A partir de los datos iniciales, se desarrolla el sistema de información, que se convierte en conocimiento del negocio y permite la toma de decisiones. Pero no es exactamente equiparable a un proceso productivo que funciona de forma lineal de *input* a *output*. Veamos por qué.

En primer lugar, no todos los datos nos aportan información. Decir que las ventas, o los beneficios, son cien o mil o diez mil no nos dice nada sobre un negocio, no nos transmite nada sobre la realidad del mismo. Poner estas cifras en relación con las ventas (hemos ganado un 5 %) o respecto al ejercicio anterior (el bene-

ficio es superior en un 15 %) o con las previsiones efectuadas, nos está facilitando información.

En realidad, nunca antes habíamos tenido tantos datos disponibles sobre nuestro negocio y sobre el entorno. Tal como expresa Roberto Rigobón, profesor del Centro Sloan en el MIT, «tener más datos no quiere decir que haya mejor información» (www.elpais.es, 2014). En la era del Big Data, Rigobón considera que actualmente hay muy pocas empresas en el mundo que sepan usar los datos de manera eficiente, así que en este sentido queda mucho camino por recorrer. No vamos a necesitar todos los datos para tomar las decisiones de gestión, así que es fundamental que pongamos el foco en aquellas que son realmente importantes, las que podemos considerar decisiones estratégicas.

La información que necesitamos para tomar decisiones sobre la gestión empresarial debe haber sido previamente definida, analizada e identificada de forma que podamos ir generando un modelo genérico que nos aporte parámetros válidos que nos lleven a adquirir y generar conocimiento empresarial. Para ello, necesitaremos una comprensión del negocio al más alto nivel estratégico, a fin de ir construyendo un conocimiento sobre nuestro negocio que nos permita tomar las decisiones estratégicas basadas en información previamente filtrada, analizada, contrastada y puesta en contexto, que ayude a la mejora constante de nuestra ventaja competitiva.

El reto de identificar, medir y comunicar información que genere conocimiento del negocio es cada vez más fácil tecnológicamente hablando. Las herramientas disponibles hoy en día no eran imaginables hace tan solo un par de décadas. Pero tener una gran cantidad de datos y tecnología para filtrarlos y analizarlos no nos garantiza un sistema adecuado para tomar las decisiones más idóneas. Además, el análisis racional de la información no es

lo único que cuenta. Necesitaremos también, además de nuevas herramientas, grandes capacidades de síntesis, para poder enmarcar las decisiones en la estrategia definida, tal como veremos a lo largo de los siguientes capítulos.

# Capítulo II
# Necesidad de estrategia

Cuando el entorno de los negocios era más estable y el funcionamiento de la economía más local y menos global, las empresas podían elaborar estrategias complejas y describir los procesos que permitían seguirlas como guía de la actuación de la dirección. La nueva economía global y cambiante nos exige analizar nuevos parámetros para los que todavía no disponemos de un modelo claro. Asimismo, la velocidad de los cambios y la interconexión de los mercados y los diversos sectores exigen una simplificación de las herramientas a fin de que puedan ser útiles sin riesgo de que queden obsoletas antes de haber obtenido resultados de su aplicación. «La más profunda implicación estratégica de la nueva economía es que las empresas deben capturar imprevistos, oportunidades fugaces para tener éxito» (Sull, 2001).

En cualquier caso, sea simple o compleja, no hay ningún proyecto empresarial que pueda sobrevivir sin estrategia. Otra cosa es que en empresas de pequeña dimensión no esté formalizada o estructurada igual que en las grandes corporaciones, pero es imprescindible para la gestión de un negocio, por pequeño que este sea, especialmente en las primeras etapas de vida empresarial. En etapas posteriores de crecimiento y consolidación, efectuar periódicamente un análisis sobre la situación interna y externa de la empresa facilita la reflexión estratégica que ayuda al empresario/gerente/director a replantear el foco hacia el futuro.

Es interesante comprender que la estrategia utilizada en el pasado por una organización puede deducirse del comporta-

miento, de los hechos que ya han ocurrido. En mi experiencia profesional como consultora, cuando un empresario me explica la evolución de su negocio, está describiendo perfectamente las oportunidades del entorno que ha sabido capitalizar mediante la gestión de sus recursos y capacidades, así como las amenazas a las que ha tenido que enfrentarse. De ese relato, es fácil deducir la estrategia utilizada, como veremos más adelante. Sin embargo, la estrategia futura no puede inducirse de los mismos hechos, porque no solo depende de la definición de la estrategia, sino también de la voluntad de actuar, de cómo esta va a ser ejecutada por las personas de la organización, y por supuesto de cómo va a interactuar su ejecución con los agentes externos del mercado y el entorno competitivo.

La necesidad de estrategia para la gestión empresarial debe diferenciar dos fases igualmente importantes que se entrelazan constantemente en el día a día, pero que en la descripción del marco conceptual es preciso separar. La primera es la **formulación**; la segunda es su **implementación**. La fase de formulación de la estrategia podemos describirla como una tarea racional, donde se evalúan los puntos fuertes y débiles de la empresa y se estima la capacidad actual o potencial de aprovechar las necesidades de mercado detectadas y/o la minimización de los posibles riesgos, enfocándose hacia al futuro. La implementación se refiere a la acción, y posteriormente al seguimiento de la misma y la toma de decisiones que conlleva. Abordaremos las diferentes fases del proceso estratégico en el capítulo IV.

La necesidad de estrategia surge de las obvias limitaciones de la intuición para conducir adecuadamente una organización empresarial a largo plazo. No se trata de obtener una serie de fórmulas que sean garantía de previsibilidad, pero sí es cierto que precisamos de un marco de actuación que nos ayude a gestionar

las necesidades empresariales en continua evolución, así como a mejorar la metodología de su ejecución en el día a día, que facilite la toma de decisiones.

## 1. Concepto de estrategia

«El concepto de estrategia empresarial implica la determinación de las metas que pretende lograr la empresa, y que pueden hacer referencia a captar clientes, incrementar el beneficio o ganar competitividad, así como el establecimiento de una guía que oriente sobre cómo utilizar y combinar sus recursos y capacidades para el logro de estos objetivos» (*Manual del controller*, 2013). De acuerdo con la definición, el concepto de estrategia debemos relacionarlo con el establecimiento de objetivos, así como con el marco de referencia que nos sirva de guía.

A partir de este concepto más formal, vamos a descomponer esta definición por medio de los componentes que suponen las variables clave del éxito estratégico conectado con las personas, en una empresa de cualquier dimensión en la economía del conocimiento, y que son los cuatro siguientes:

**1)** Hay que poner énfasis en la unidad empresarial. Debemos entenderla no como un concepto jurídico o mercantil, sino económico. Hemos visto que los resultados de la empresa los generan los clientes. Por lo tanto, para definir la estrategia es imprescindible poner el **énfasis en la unidad de negocio**. Profundizaremos en el concepto de modelo de negocio en el capítulo III. Veremos el concepto, cuál es su utilidad y cómo podemos aplicarlo en nuestra estrategia.

**2)** Concentración en el éxito futuro de la unidad. Cuando se trata de definir la estrategia, siempre debemos poner el **foco en el futuro**, y no en los resultados históricos o en el momento actual. Es necesario situar un horizonte futuro donde razonablemente pensemos que podemos alcanzar nuestros objetivos. Para conseguir determinados objetivos estratégicos, en especial aquellos vinculados a la gestión del cambio, el horizonte temporal de un año va a ser insuficiente. A la dificultad de imaginar el futuro se añade la dificultad de renunciar a rendimientos a corto plazo para mejorar los de largo plazo. Al igual que en el punto anterior, nos estamos refiriendo a la unidad económica y no jurídica.

**3)** Asignación de recursos. Es imprescindible **cuantificar y evaluar los recursos** necesarios para afrontar los objetivos que se definan estratégicamente. Cualquier estrategia que no disponga de los recursos necesarios para llevarla a cabo, está condenada al fracaso. No solo recursos tangibles, sino especialmente los intangibles, incluyendo el *capital humano*. Deberemos tener en cuenta dos aspectos fundamentales para la gestión empresarial: el tiempo en el que vamos a poder asumir los planes (horizonte a corto y a largo plazo) y la cuantificación de los recursos necesarios en cada momento temporal: el *cuánto* y el *cuándo*. Haremos mayor énfasis sobre ello en la segunda parte del libro.

**4) Respuesta al exterior**. Tal como hemos enunciado anteriormente, los resultados están en el exterior y la estrategia no puede ser exitosa si no tiene en cuenta que los resultados provienen de los clientes, y los cambios que estos experimentan en sus preferencias, en su forma de consumir, etc., deben ser incorporados a la definición de nuestra estrategia. La estrategia debe reaccionar ante la realidad competitiva, debe estar relacionada

con el mercado y con los cambios del mismo. Y en la economía del conocimiento, el entorno es global y el cambio constante.

En definitiva, la estrategia exige adecuar los puntos fuertes de la organización a las demandas del mercado competitivo.

## 2. Misión y visión

Antes de definir la estrategia de cualquier negocio, previamente es necesario que hayamos hecho la correspondiente reflexión sobre cuáles son la visión y la misión. Al igual que al hablar del concepto de estrategia, tomamos la referencia de la literatura de negocios orientada a grandes empresas para poder después adaptarla a la realidad de las pymes y microempresas, así como para los emprendedores, profesionales liberales y autónomos en general.

«La misión representa la identidad y personalidad de cada empresa desde un punto de vista genérico. Responde a la pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea? Por visión se entiende el deseo de destino futuro que tiene la empresa en términos generales y que debe inspirar el futuro de la organización a largo plazo. Responde a la pregunta: ¿en qué quiero que se convierta mi empresa?» (*Manual del controller*, 2013). Obviamente, esta es una descripción destinada a la dirección de las empresas gestionadas por un equipo de mánagers. En realidad, aunque muchos empresarios no son capaces de verbalizar los valores y la personalidad de su empresa, ello no quiere decir que no los tengan. Dentro de la formulación e implantación de su estrategia están incluidos sus valores e ideales personales, al

margen completamente de las consideraciones económicas. Es lo que inspira la acción y define la cultura de la empresa. Y que no esté formalmente definido, no quiere decir que no exista.

Como demuestran numerosos estudios, en las empresas familiares hay unos valores que van mucho más allá de los objetivos empresariales, que permiten superar ciclos adversos mientras que otras empresas similares no lo consiguen.

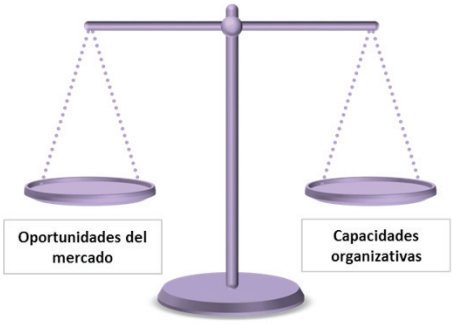
Así, el marco inicial de la estrategia empresarial nos lo proporcionan el análisis de lo que la empresa *podría hacer* (oportunidades del entorno competitivo), junto con lo que *puede hacer* en términos de capacidad (evaluación de recursos y capacidades), sin olvidar lo que *quieren hacer* sus líderes (valores), y también lo que *debería hacer* desde un punto de vista de responsabilidad social corporativa. La consideración de uno solo de los aspectos sin tener en cuenta el resto puede llevarnos a decisiones muy diferentes.

## 3. Utilidad

Las decisiones empresariales deben estar enmarcadas en un equilibrio, como hemos visto, entre oportunidades de mercado y capacidades organizativas, y como resultado deben obtener un rendimiento que garantice su sostenibilidad. Pero la necesidad de obtener determinado rendimiento (que será un objetivo) no la convierte automáticamente en una guía de actuación que nos marque la ruta a seguir entre varias alternativas. Ya veremos que el efecto temporal tiene una gran importancia en la gestión de las finanzas. No es lo mismo unos resultados hoy que los mismos resultados dentro de un año. No es lo mismo precisar de determinados recursos dentro de un mes que dentro de dos años. No es igual definir

unos objetivos que hacer el seguimiento de los mismos y la toma de decisiones relativa al cumplimiento o no de dichos objetivos.

**Figura 1.** La utilidad de la estrategia es la guía en la búsqueda del equilibrio empresarial entre oportunidades y capacidades




Una de las objeciones a la necesidad de definir una estrategia es que para ello está implícita la planificación, y está claro que la planificación a largo plazo concebida como en el modelo de gestión industrial en entornos más previsibles no es posible. La exactitud en el pronóstico es imposible. Pero no es cierto que sean inconvenientes reales. Lo importante del proceso es la reflexión que supone; reflexión en cuanto a los factores externos que afectan a nuestro negocio, y del que pueden surgir nuevas oportunidades, así como la evaluación de los recursos internos y de nuestras capacidades, que nos ayuda a determinar las fortalezas en las que debemos hacer énfasis para redefinir nuestra ventaja competitiva.

Definir una estrategia no debe resultar en unos límites rígidos para la acción. Es una tarea que debe equilibrar las **reglas necesarias** para la acción posterior, en un entorno de toma de decisiones donde se preserve la flexibilidad, al tiempo que se considera la incertidumbre de tener la «respuesta correcta». «Cuando el entorno de negocios es complejo, la estrategia debe-

ría ser simple» (Sull, 2001). En la nueva economía, tal como dijo Michael Dell, la única constante es el cambio; por lo tanto, nadie puede predecir cuánto tiempo será sostenible una ventaja competitiva. Que la estrategia sea simple, y también efectiva, supone disponer de reglas sencillas que posibiliten una guía de actuación a las personas con capacidad de decisión. Estas reglas deben permitirnos una definición de estrategia que ponga el foco en los procesos estratégicos clave, desarrollándolos y dándoles forma a fin de construir la ventaja competitiva sobre las oportunidades del mercado adecuando las capacidades de la organización.

Los aspectos que han de contemplar estas sencillas reglas deberían permitirnos lo siguiente: 1) definir los **factores clave** que diferencian la forma de desarrollar el proceso operativo, qué nos hace diferentes; 2) identificar los **límites** de las oportunidades a las que es posible acceder, y cuáles quedan fuera del alcance de la organización; 3) **priorizar** las decisiones; 4) **sincronizar** los desajustes temporales entre las oportunidades y las capacidades; 5) **identificar** cuándo abandonar una línea de negocio o un proyecto determinado.

Respecto a los **factores clave**, comprender el modelo de negocio de nuestra empresa (tal como veremos en el capítulo III) va a ayudarnos a identificar aquello que nos hace diferentes, nuestra ventaja competitiva. Posteriormente, en el capítulo IV veremos de qué manera podemos conectar los factores clave estratégicos con el día a día de la operativa.

En cuanto a los **límites**, es necesario comprender que aunque la improvisación pueda ofrecer resultados excelentes en numerosas ocasiones, la *sostenibilidad* del negocio hace necesario planificar anticipadamente las decisiones estratégicas que precisan recursos a largo plazo, con un nivel de detalle muy distinto de la planificación operativa, a fin de poder cuantificar cuáles son dichos límites.

El tercer aspecto mencionado se refiere a la necesidad de **priorizar** en la toma de decisiones empresariales. El número de decisiones que hay que tomar en el día a día empresarial hace necesario un marco estratégico que nos permita priorizar su importancia. Priorizar nos ayuda a evitar el consumo inadecuado de recursos destinado a resolver cuestiones urgentes del día a día, pero que no tienen ninguna trascendencia estratégica.

Es relevante el aspecto de la **sincronización** de los aspectos temporales, puesto que el ritmo de adecuación de las capacidades de la empresa no es el mismo que el de las oportunidades del mercado. Los resultados de la empresa están en el exterior y provienen de nuestros clientes; no obstante, todos los productos y servicios tienen un ciclo de vida desde su lanzamiento al mercado hasta su madurez y posterior declive. Cada cambio sustancial en las necesidades del cliente va a determinar un ajuste de las capacidades. Con ello no queremos decir que cuando un cliente nos pide una modificación de nuestra oferta vaya a hacernos cambiar el modelo operativo; en absoluto. La definición de la estrategia ayuda a anticipar las tendencias del mercado de forma que podamos influenciar proactivamente más que responder reactivamente a los cambios del mercado, sabiendo que la modificación de las capacidades de la organización lleva su tiempo.

Finalmente, y dado que la estrategia es un marco para la actuación a largo plazo, debe permitirnos **identificar** cuándo perseverar en los proyectos desarrollados, y cuándo abandonar, ya se trate de un producto concreto, una línea de negocio o un proyecto determinado.

Los límites fundamentales del concepto de estrategia son inherentes a la dificultad de establecer unos patrones que posibiliten el diseño de planes de acción, y que luego puedan ejecutarse de forma adecuada en la fase de implementación. Es importante

comprender que las limitaciones no deben ser un impedimento para «aprender a aprender» con la perspectiva de lo que es razonablemente posible como resultado del proceso. Obviamente, no sabremos que una estrategia es mejor que otra antes de haberla experimentado, y por lo tanto, deberemos encontrar la forma de generar conocimiento sobre dicho proceso, sabiendo que no existen indicadores infalibles.

Periódicamente podemos hacernos una serie de preguntas para evaluarla, que con la práctica nos conducirán a la generación de conocimiento. Podemos mencionar algunas de ellas que pueden ser útiles para la reflexión sobre el proceso estratégico: ¿se puede identificar la estrategia, está formalizada?, ¿la estrategia es coherente con los recursos presentes y previstos?, ¿el riesgo asumido es sostenible en términos económicos y financieros?, ¿es coherente con los valores personales de los gestores/propietarios?, ¿la estrategia constituye un estímulo para el compromiso de la organización?

Fundamentalmente, la evaluación de la estrategia es una cuestión de criterio, y no de ciencia exacta.

## 4. Alineación de la estrategia

*«Las mejores estrategias emergen en el quehacer cotidiano de la empresa más que en ejercicios de planificación formal»*

Davenport, 2000

Hemos visto que la evaluación de las capacidades de la organización aparece como un aspecto relevante en las empresas de la nueva economía. Podemos definir dichas capacidades como

las destrezas colectivas que una organización posee y que debe concentrar en obtener una ventaja competitiva, por lo tanto van a estar en función de la estrategia.

El cambio de paradigma de la economía industrial a la economía del conocimiento marca un punto de inflexión fundamental en quién es el sujeto poseedor de dicho conocimiento. Y tiene una relación directa con la definición e implementación de la estrategia, porque cuando las organizaciones construyen de forma consciente sus capacidades y trabajan para fortalecerlas, aumentan sus posibilidades de llevar a cabo una estrategia eficaz. El desarrollo de estas capacidades exige aprendizaje sobre el modo de «activar» las palancas de aplicación (Davenport, 2000), destacando las siguientes como cruciales: el capital humano que lo forma, cómo se estructura la organización, la manera en que se desarrollan los procesos operativos y de soporte, y finalmente, la gestión de la información. La gestión de estas palancas de aplicación dependerá, obviamente, de la estrategia formulada, y entraremos en el ciclo de «aprender a aprender», tal como veremos en el capítulo IV.

Desde el punto de vista de la implementación de la estrategia, la función más importante resulta de la necesidad de *fijar objetivos* que visualicen e inspiren el esfuerzo de la organización a largo plazo, más allá de las decisiones operativas. Si como empresarios y/o emprendedores no distinguimos nuestra estrategia (largo plazo) de la táctica (tareas y acciones), no podremos trasladar las líneas estratégicas al resto del equipo, y estaremos infrautilizando uno de los mayores recursos de que disponemos, que es la capacidad de aprendizaje de las personas que trabajan en la empresa. Las capacidades de la organización van a ser consecuencia de lo que la organización pueda ser en conjunto. Pero lo que es relevante es que si dichos objetivos no *significan* nada para las

personas que deben llevar a cabo las tareas necesarias para que se cumplan, va a ser muy difícil obtener el *compromiso* de las mismas con la estrategia, por muy bien que esté formalizada.

Y para obtener dicho *compromiso* será imprescindible conocer cómo las personas de nuestra organización establecen y desarrollan los vínculos con los objetivos globales de la empresa, de su área concreta, y con sus objetivos individuales, profesionales y personales. Para ello no dispondremos de un modelo único, puesto que la forma de establecer este vínculo no será igual para todas las personas, y además cambiará a lo largo del tiempo. Durante varias décadas, el modelo de relaciones laborales contemplaba una relación con el trabajador en que se suponía el compromiso a cambio de un sueldo, una jornada laboral, seguridad en el empleo, un estatus determinado y una recompensa a largo plazo basada en acumular antigüedad y experiencia en la misma empresa o en el mismo sector. En la actualidad, los trabajadores de la economía del conocimiento tienen unos parámetros muy distintos de los heredados de la era de la productividad. Deberemos aprender a construir este nuevo modelo. «A las personas en una empresa antes se les pedía sus manos, después se les pidió su cerebro, llega el momento de pedir corazón y esto lo cambia todo» (Dov Seidman).

Mediante una adecuada comunicación en dos direcciones podremos identificar información fundamental para la definición e implementación de la estrategia que pueda alinearse con los valores y objetivos personales. Concretamente, va a permitirnos conocer: 1) cuáles son los recursos que las personas precisan para conseguir los objetivos; 2) cuáles son las limitaciones actuales que les impiden ser más eficaces; 3) qué actividades pueden eliminar que no aporten valor a la estrategia global; y finalmente, 4) qué información necesitan para mejorar las decisiones operativas que puedan tomar en su ámbito de actuación. Por otro lado, el

grado de autonomía proporcionado a las personas revertirá en un mayor grado del *compromiso* que estamos necesitando.

Alinear la estrategia con las personas de la organización está directamente relacionado con su implicación en la consecución de los objetivos. Cuando los trabajadores comparten la información estratégica y *se comprometen*, pueden ser tanto o más eficaces que cualquier departamento de planificación estratégica. El reto es hacer de la capacidad de aprender un valor organizativo, tal como veremos en el *nuevo control de gestión* en el capítulo IV.3.

Recapitulando, hemos visto que, aunque no esté explicitada, todas las empresas disponen de una estrategia. Formalizarla nos va a ayudar como gestores a una mayor adecuación al equilibrio que debe mantenerse entre oportunidades del mercado y capacidades organizativas, especialmente si contamos con el compromiso de las personas vinculadas a la implementación de dicha estrategia. Si está formalizada vamos a poder evaluar mejor los recursos y comunicarla a más personas del equipo. Hemos mencionado algunos riesgos de no disponer de ella: sin estrategia, elegimos ser reactivos en lugar de proactivos ante los cambios del entorno y la competencia, no nos enfocamos conscientemente en el futuro, no tendremos un marco de actuación claro para tomar decisiones, no aprovecharemos las capacidades de la organización respecto a las oportunidades del mercado, no dispondremos de un proyecto organizativo que guíe el esfuerzo común, no obtendremos una ventaja competitiva clara.

De acuerdo con el estudio de Torrent-Sellens (2012), ya mencionado, el éxito competitivo en la nueva economía dependerá de cuatro factores básicos: 1) de la generación de conocimiento, del procesamiento de la información y la comunicación con eficacia; 2) de la adaptación a la geometría variable de la economía global; 3) de ser suficientemente flexible como para cambiar los recursos

y capacidades con tanta rapidez como cambien sus finalidades (productos y mercados) bajo los efectos de los rápidos cambios culturales, tecnológicos e institucionales; y 4) de la innovación, cuando innovar se convierte en el instrumento clave para ser competitivo.

A modo de conclusión, la estrategia es una herramienta imprescindible que debe ayudarnos a mejorar de forma consistente nuestra ventaja competitiva.

Capítulo III
# El modelo de negocio

*«Nuestra forma tradicional de pensar siempre ha entendido los negocios como comprar barato y vender caro. El nuevo enfoque define un negocio como la organización que añade valor y crea riqueza»*

Drucker, 2003

Vimos en el capítulo anterior, al hablar de la necesidad de disponer de estrategia para mejorar la gestión de la empresa y sus resultados, que uno de sus componentes era poner el foco en la unidad empresarial, en el modelo de negocio. Tal como afirma Tom Peters, «ser competente en algo significar afinar el enfoque» y, para ello, las unidades deben ser suficientemente pequeñas, autónomas y deben estar enfocadas. Vamos a tratar de exponer aquí cuál es el concepto de modelo de negocio y su utilidad a la hora de diseñar e implementar la estrategia.

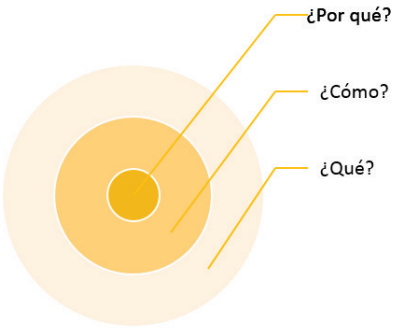
## 1. Concepto de modelo de negocio

Después del breve recorrido histórico por la historia del *management*, es necesario decir que el concepto de modelo de negocio es relativamente nuevo. En la literatura científica no aparece este término de forma más o menos recurrente hasta finales del siglo XX y principios del XXI, pero de forma meramente conceptual y descriptiva, y no es hasta iniciado el siglo XXI que se impone su uso como herramienta aplicada al *management*.

De acuerdo con los autores que han popularizado el uso del concepto, «un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de objetos, conceptos y las relaciones entre los mismos, con el objetivo de expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Por lo tanto, debemos considerar qué conceptos y relaciones permiten una simplificada descripción y representación del valor proporcionado a los clientes, cómo este es creado y con qué consecuencias financieras» (Osterwalder y Pigneur, 2005). Nos va a ayudar a enfocar nuestro objetivo de clarificar conceptos que nos ayuden a explicar las finanzas desde una perspectiva global de *management* a fin de construir los nuevos negocios para la nueva economía del siglo XXI. La utilidad principal del concepto de modelo de negocio se basa en poder determinar la lógica interna mediante la que una empresa crea, captura y comercializa valor. Así, va a servirnos para poder identificar los factores clave que van a convertirse en las palancas del cambio, así como de la mejora y del desarrollo empresarial, a modo de anteproyecto de nuestra situación empresarial desde un punto de vista estratégico (a largo plazo).

A lo largo de este apartado vamos a centrarnos en que, sea cual sea nuestro negocio, podamos obtener una pauta que nos ayude a identificar los parámetros clave en los que centrarnos para definir la ventaja competitiva que nos hace diferentes (regla n.º 1), así como rediseñarla y mejorarla. Asimismo, para mejorar los resultados, debemos poner el foco en la mejora de los ingresos, y para ello hay que comprender las relaciones entre las necesidades del mercado y los clientes, las acciones que ejecutamos desde el área de *marketing*, que repercutirán en los procesos mediante los cuales desarrollamos la actividad por la que generamos unos costes, pero no al revés, el enfoque no lo pondremos en los gastos que provoca el desarrollo de dicha actividad (regla n.º 2).

**Figura 2.** Representación gráfica del "Golden Circle" de Simon Sinek (elaboración propia)




Simon Sinek explica claramente la diferencia entre las tres preguntas clave que debemos hacernos en términos empresariales. Sinek dice que todas las personas en el mundo, todas las organizaciones empresariales saben *qué* hacen; algunas saben *cómo* lo hacen (cuál es su propuesta de valor diferencial), pero muy pocas saben *por qué* lo hacen. Y hace énfasis en que con *por qué* no se refiere a obtener beneficios, sino al propósito, a los valores, a aquello que tiene *un sentido*. A partir de esta idea, define lo que él llama el *golden circle*. En términos empresariales, ese *por qué* al que se refiere Simon Sinek es la visión, el propósito a largo plazo de una empresa. Por otro lado, el *cómo* hace referencia a la particular estrategia que utilizamos para resolver las necesidades de nuestros clientes y de los que todavía no lo son. En muchas ocasiones, en la operativa empresarial se confunden las tareas y las actividades del día a día con el objetivo fundamental al que pretenden contribuir. Y es que no resulta sencillo, dentro de la actividad diaria, detectar aquello que puede ser más o menos relevante a largo plazo. Conocer el o los diversos modelos de negocio con los que funciona nuestra empresa, así como también las de nuestros clientes y proveedores, va a permitirnos diseñar mejores soluciones para poder afrontar

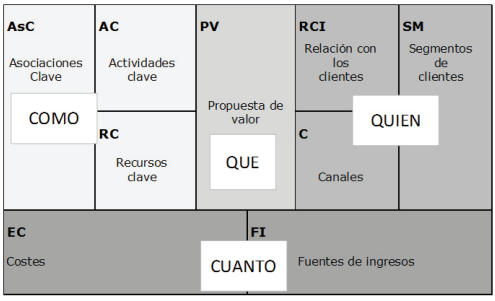
las oportunidades que nos deparan los cambios constantes del entorno social, tecnológico, económico y político.

## 2. Utilidad y aplicación

La utilización del concepto de modelo de negocio, tal como lo define Alexander Osterwalder y especialmente por medio de la herramienta del modelo *canvas*, nos va a permitir: 1) utilizar un **lenguaje común** que facilite la comunicación de la estrategia en la fase de definición e implementación, 2) identificar los **factores clave** e indicadores, así como 3) la **generación interna de conocimiento** y su posterior conversión en acción, que puede convertirse en una de las competencias fundamentales para las empresas del futuro. Estas tres utilidades van a permitirnos enfocar el sistema de información para la gestión estratégica que necesitan las nuevas empresas para la economía del conocimiento.

### 2.1. El lenguaje común

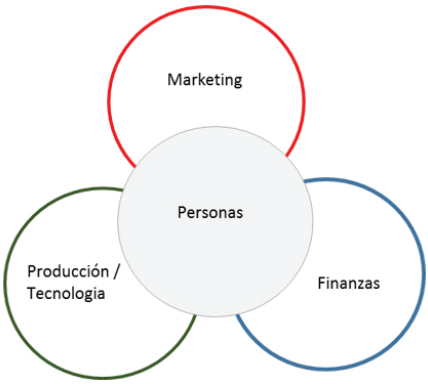
**Figura 3.** Representación gráfica del modelo "canvas" de Alexander Osterwalder (elaboración propia)



Una de las utilidades del modelo de negocio es facilitar la comunicación de la estrategia, y tan solo podemos considerar que comunicamos si lo hacemos en el lenguaje del receptor. Por un lado, el receptor del mensaje puede ser el emprendedor, empresario o gerente que desea reflexionar para definir o rediseñar su estrategia; por otro lado, también debe ser receptor del mensaje cualquier persona dentro de una organización con responsabilidades de gestión. Con el objetivo de comunicar en un lenguaje entendedor para diferentes perfiles utilizaremos un código básico que pueda ser interpretado por personas con formación heterogénea y que formen parte de una organización. En este sentido, el libro *Guía para la autoevaluación de empresas. Claves para mejorar tu negocio* (Blasco y Campa, 2014) plantea, a partir de la utilización del modelo *canvas* enfocado a la propuesta de valor (QUÉ), las tres grandes áreas funcionales de gestión identificadas como el QUIÉN, el CÓMO y el CUÁNTO, haciendo referencia así al área de *marketing* (*quién*), la de producción y tecnología (*cómo*) y la financiera (*cuánto*), desarrollando así un lenguaje común que permite relacionar los aspectos clave del negocio. Utilizaremos esta nomenclatura para hacer referencia a las diferentes áreas de gestión, puesto que fue probada y validada en numerosos talleres para empresas (Banchieri, Blasco y Campa, 2013). Pero añadiremos como nexo de todas las áreas las personas, puesto que son el factor clave del éxito de la implantación de una estrategia, y que el modelo *canvas* no incorpora. En la nueva economía, el conocimiento que los trabajadores tienen de sus propios trabajos va a ser clave como punto de partida para mejorar la productividad y la efectividad, como luego veremos. Para ello, necesitaremos un lenguaje común que comunique la visión del sistema global y que permita compartirla. A fin de aumentar la perspectiva

de las personas como partes activas de la gestión empresarial, profundizaremos en el modelo de negocio desde una óptica personal y profesional; de desarrollo, en definitiva.

**Figura 4.** El lenguaje común debe poder conectar todas las áreas




## 2.2. Identificar los factores clave

La puesta en práctica de la estrategia debe ser monitorizada. Al hablar de *management* ya vimos que la consecuencia directa de la definición de objetivos es que hay que seguirlos para que nos orienten en la acción posterior. Una vez definidos los objetivos habrá que definir los indicadores adecuados para dichos objetivos estratégicos. Pero sin haber detectado previamente cuáles son los factores clave de nuestra propuesta de valor, de nuestra ventaja competitiva, no podremos identificar los objetivos más relevantes a largo plazo. La simplificación de la gestión empresarial mediante la visualización de su modelo de negocio permite identificar con mayor facilidad los factores en los que basar los

objetivos estratégicos, y en consecuencia los indicadores que definiremos para el seguimiento del día a día de la gestión.

Establecer objetivos con base en los factores clave, y hacer seguimiento posterior mediante los indicadores, nos llevará de la reflexión a la práctica, y de nuevo a la reflexión y redefinición de la acción posterior. Los indicadores no son por sí mismos un objetivo, sino una herramienta para evaluar la gestión. Deben aportarnos información sobre las decisiones estratégicas y perspectiva temporal sobre el grado de consecución de los objetivos. Podemos encontrar numerosas sugerencias de indicadores adecuados para cada una de las perspectivas de gestión empresarial, pero los necesarios para el seguimiento de nuestra estrategia, de nuestro negocio en particular, deben definirse de acuerdo con nuestros factores clave, y estos dependen de nuestra estrategia. Esta definición de los indicadores que surgen de los factores clave nos permitirá entrar en el autoaprendizaje propio y personalizado para nuestra organización.

## 2.3. Generación interna de conocimiento

La necesidad de reflexionar sobre la estrategia debe darse periódicamente, tal como comentamos en el capítulo II, y representa el primer paso para la generación de conocimiento interno organizacional. Es el punto de partida para obtener los patrones que puedan construir la ventaja competitiva enfocada hacia el futuro. La economía del conocimiento necesita organizaciones con capacidad de aprendizaje, y el modelo de negocio nos ayuda por su simplicidad a recoger los conceptos fundamentales de dicho conocimiento.

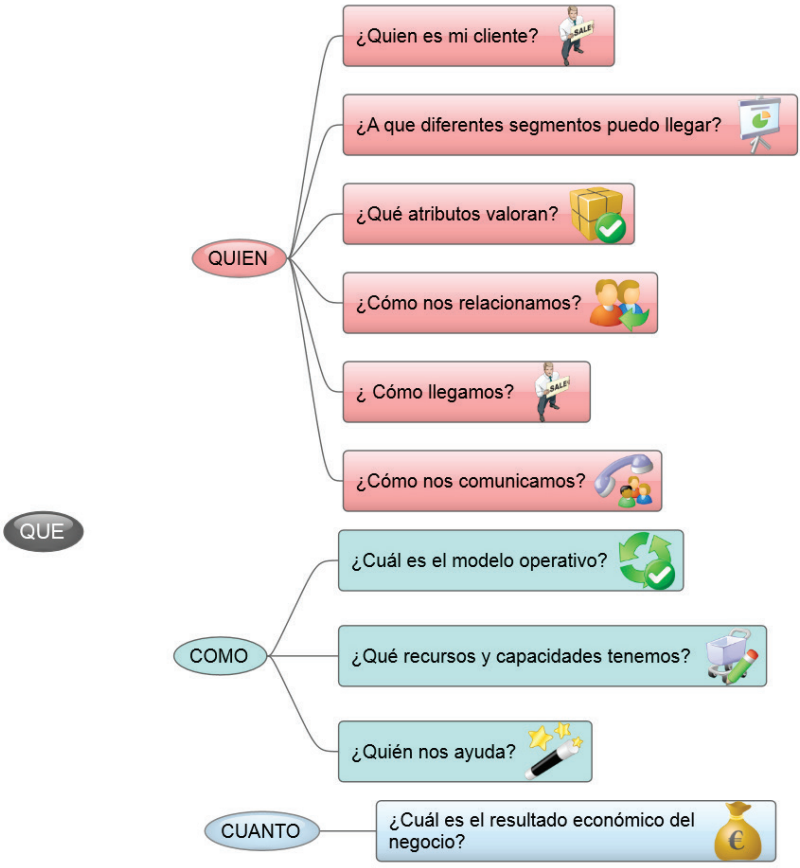
De acuerdo con el enfoque de Ernesto Sirolli, economista y politólogo italiano, la «verdad» con relación al emprendimiento es

que cualquier proyecto empresarial, sea grande o pequeño, tiene que saber hacer magníficamente bien tres cosas: debe tener un producto maravilloso, un *marketing* y una comercialización fantástica y unas finanzas estupendas. A lo que Sirolli añade que no existe una sola persona en el mundo capaz de hacer las tres cosas en solitario.

Las preguntas de reflexión sobre el modelo de negocio desarrolladas como se muestra en la figura adjunta nos permitirán efectuar un análisis de la situación presente de la empresa, con la perspectiva de los hechos empresariales del pasado enfocados hacia el futuro a fin de identificar la propuesta de valor, el QUÉ. Esta reflexión debe efectuarse con las tres perspectivas (QUIÉN, CÓMO, CUÁNTO), y una vez efectuada con cada una de ellas, iniciar el ciclo de nuevo mediante una perspectiva que las englobe a las tres. Solo así podremos ser capaces de enumerar cuáles son los factores clave que identificamos a fin de mejorar el futuro del negocio. Cada empresa es única y poder monitorizar el proceso de conceptualización de la estrategia es el punto de partida para gestionarlo. Dicho proceso continúa con la definición de objetivos, que determinarán las consecuentes necesidades de información, y la definición de los indicadores clave.

Es importante focalizar los objetivos de la actividad empresarial hacia el futuro, partiendo del conocimiento del modelo de negocio propio, o de los diversos modelos de negocio que puedan coexistir en una sola empresa como entidad jurídica. Asimismo, es necesario distinguir la entidad jurídica de la económica, que pueden no coincidir.

A partir de la «verdad» sobre emprender que nos cuenta Sirolli, y aprovechando la utilidad del concepto de negocio, describiremos brevemente los puntos clave de las tres perspectivas que deben dominarse en la gestión interna de la empresa.




## Un marketing fantástico (QUIÉN)

La razón de ser cualquier negocio son sus clientes. Por ello, la perspectiva de *marketing* debe ser la primera mirada cuando analizamos cualquier negocio o reflexionamos sobre la estrategia del mismo. La perspectiva del *marketing*, del mercado, trata de satisfacer las necesidades de los consumidores del producto, o de los usuarios del servicio, teniendo en cuenta que deben estar

dispuestos a pagar por recibir la solución de su necesidad. Los resultados están en el exterior. Los clientes van a proporcionarnos los ingresos que han de dar sostenibilidad a nuestro modelo de negocio. Pero no todos los clientes, sino aquellos para los que podemos resolver de forma excelente sus necesidades, y para ello deberemos segmentar, deberemos identificar nuestro *target*... Así que deberemos ocuparnos de la comercialización de nuestro producto o servicio, no como objetivo final, sino como instrumento para resolver su necesidad.

Esta perspectiva nos va a llevar a gestionar a nuestros clientes, pero no solo a ellos, hemos de fijarnos también en los no clientes, en los que todavía no lo son. Y también en las necesidades nuevas que va generando el mercado, pero también los cambios en lo que pueden valorar los clientes, en sus gustos y percepciones. No podemos atender a todos los clientes de forma óptima, así que para dar mayor satisfacción a aquellos que más nos valoran, será necesario decir que no a clientes que no vayan a aportarnos valor de algún modo a medio plazo. ¿Cómo lo sabemos? Es posible que no podamos saberlo *a priori*, así que podemos estar seguros de que vamos a cometer algunos errores... A medio plazo, enfocarnos en los clientes que perciban mayor valor va a ser una de las claves del éxito. Pero por bien definida que esté una estrategia de *marketing*, el éxito de la misma solo puede probarse mediante el contraste con el mercado real.

Otro aspecto fundamental es la relación con los clientes, que en función de la estrategia global va a ser más o menos relevante. Cualquiera que gestione o haya gestionado un negocio sabe que cuesta mucho más ganar un nuevo cliente que mantenerlo; si nuestra estrategia de comercialización se centra en la captación, la retención o la fidelización, va a definir acciones diferentes para conseguir los objetivos esperados en cada una de las fases.

Lo importante es que sea consecuencia de una decisión, y que el resto de la organización la conozca. Las relaciones personales es uno de los atributos más valorados en el sector servicios. A menudo podemos ver ejemplos de grandes campañas de *marketing* que dicen que se enfocan en atender las personas, y donde una simple llamada al teléfono de información nos demuestra que el *marketing* no ha trascendido al resto de la organización.

Pero un buen *marketing* no será eficaz sin unos buenos procesos de comercialización y comunicación. El dicho popular «el buen paño en el arca se vende» hace mucho que no funciona. Hay que vender. Y para vender primero hay que comprender el proceso de compra de nuestros clientes, las razones de por qué nos compran. Así, la forma en que distribuimos y comunicamos nuestra propuesta va a convertirse en una variable a la que merece la pena que dediquemos tiempo. Una vez identificado a nuestro cliente objetivo, a nuestro *target,* no va a servirnos de nada si no conocen lo que podemos ofrecerle, así que los procesos de comercialización y los canales por los que los efectuemos deben estar definidos de forma coherente. Y finalmente la comunicación; sin una estrategia clara respecto a quiénes son nuestros clientes potenciales, no sabremos con qué mensaje dirigirnos, ni por qué canales, etc. Las nuevas herramientas de las que disponemos en la era digital no evitan la necesidad de plantearnos las grandes cuestiones de siempre, en definitiva, la perspectiva estratégica, y el contraste con la realidad para redefinirla. Lo que sí ha cambiado es la velocidad a la que dichos cambios se producen.

En nuestro día a día podemos encontrar ejemplos de pequeños negocios que nos muestran señales de su estrategia y de su aplicación práctica en la gestión de *marketing*. Hace algunos años, solía frecuentar un pequeño restaurante de menús donde durante la franja horaria de la comida solían acumularse clientes esperando

mesa, a veces hasta media hora. El menú que ofrecían era a elegir entre tres platos de primero, tres platos de segundo y una amplia variedad de postres por un precio muy razonable. El restaurante estaba en una zona céntrica de Barcelona y lo llevaban en régimen de cooperativa cinco socios que trabajaban todos allí; la calidad del servicio era muy buena y la relación calidad/precio del servicio era más que correcta. Un día fui a comer acompañada por un cliente, que a la hora de elegir entre los platos ofrecidos en el menú empezó a hacer preguntas sobre variantes de los platos que el restaurante tenía en su carta del día. Empezó solicitando posibles cambios en el primer plato, si podía ser lo mismo pero cambiando esto o aquello, y empezaba a hacerlo también para el segundo plato, pero antes de que pudiera completar la última petición, el joven que servía la mesa, y que era uno de los socios de la cooperativa, se le adelantó y le contestó moviendo la cabeza negativamente: «No, caballero. Es lo que yo digo». Así es que mi cliente tuvo que conformarse con solicitar el menú tal como estaba establecido en la carta, y no con las modificaciones que pedía. Está claro que no se sintió satisfecho con el grado de relación que percibió, así que es bastante probable que no volviera por allí, y que pensara que con esa atención al cliente no iban a durar mucho tiempo como empresa... ¿Qué podemos aprender sobre la estrategia de este restaurante? De entrada, lo que motivó el comentario del camarero que nos atendió no fue fruto de tener mucha cola de clientes que atender aquel día, sino que era consecuencia de tener una estrategia clara respecto a lo que ellos aportaban a sus clientes. Comprender que lo que estos más valoraban, los clientes recurrentes de su negocio, no era la variedad en la carta, sino otros atributos como la rapidez, la calidad de la comida... Se centraban en atender a este *target* de clientes. Enfocarse en los clientes a los que aportamos mayor valor es clave, y ello representa descartar a

otros en los que nuestro modelo operativo (nuestro CÓMO) no va a poder ofrecer el valor que estos esperan. Tener estrategia es elegir entre varios caminos alternativos. Y sobre todo, comprender que elegir un camino es descartar otros. En este caso concreto, es ir más allá de que el cliente siempre tiene razón.

## Un producto fantástico (CÓMO)

La segunda perspectiva de la «verdad» sobre emprender es lo que denominamos el CÓMO del modelo de negocio. En realidad, más que de un producto fantástico, debemos hablar de *cómo* los recursos y capacidades de la organización, mediante un modelo organizativo propio, tienen como objeto resolver de forma satisfactoria para sus clientes sus problemas y/o necesidades. Al igual que al hablar de *marketing*, el modelo de negocio nos ayuda a describir de forma sencilla cuál es la forma de funcionar de la empresa, cuál es el modelo operativo, con qué recursos y capacidades cuenta la empresa, y con quién se asocia para desarrollar las actividades necesarias para el producto o servicio que satisfará las necesidades de nuestro *target*.

Al hablar de estrategia, vimos que uno de los componentes clave de su definición es la evaluación de los recursos, y es aquí donde el concepto empieza a tomar relevancia. Los recursos son limitados y hay que tomar decisiones sobre cuáles son las actividades que aportan el mayor valor a nuestro *target*, de modo que persigamos optimizar la forma de organizar dichas actividades y los recursos que consumen.

Si retomamos el ejemplo del restaurante que hemos mencionado, podemos identificar la actividad clave principal como «preparar y servir menús». Definida de este modo la actividad de la empresa, los procesos operativos que vamos a identificar como

más importantes van a ser, por un lado, el aprovisionamiento y almacenamiento de los ingredientes necesarios para preparar los menús diarios, la preparación en sí misma, y la actividad de servir a los clientes. Podemos encontrar modelos organizativos bastante diferentes en la organización de las actividades y de los procesos de un restaurante, que aparentemente resuelven la misma necesidad, pero en realidad, el enfoque en uno u otro *target* va a facilitar o no la optimización de los recursos que se emplean en desarrollar la actividad. En el caso del restaurante del ejemplo, la decisión estratégica de no hacer cambios en los menús que se definían a diario estaba directamente relacionada con la capacidad máxima de clientes a los que podían dar servicio (unidades de producción máximas) con unos procesos de aprovisionamiento, elaboración y servicio muy estandarizados. Este restaurante había identificado el cuello de botella de su actividad clave, a fin de ajustar el nivel de calidad que puede efectivamente ofrecer, teniendo en cuenta los atributos valorados por su *target* (QUIÉN). En consecuencia, cualquier variación en la capacidad máxima de «producción», o por el aumento de recursos disponibles (un camarero más sirviendo), o por la disminución de la actividad (acuden menos clientes al restaurante a la hora de comer), podría suponer repensar la estrategia global que en aquel momento les estaba dando buenos resultados.

Aunque no podemos identificar las actividades clave de la empresa en ninguna guía o manual, sí que podemos referirnos a tres tipos de modelo de negocio que responde a una estructura de procesos y actividades distintos. En primer lugar, el modelo operativo industrial, donde la actividad clave está centrada alrededor de la producción, pero también del aprovisionamiento de las materias primas y materiales, el almacenamiento de los mismos y también de los productos acabados y en curso, así como la logística y distribución posterior hasta llegar a los canales de

comercialización y/o al cliente final. En segundo lugar, la comercialización pura de productos, cuyas actividades clave se centran en la gestión de las compras, de los clientes y de los canales como punto de venta. Y en tercer lugar, las empresas de servicios, que abarcan una variedad amplísima de sectores, y cuya característica principal es que la gestión no se centra tanto en productos tangibles como en las dos anteriores, sino que los atributos intangibles adquieren una gran importancia; muchas de estas empresas suelen centrarse en contratos o proyectos, y es clave el nivel de capacidad y ocupación de los recursos. En cualquiera de estas tipologías de empresa, lo relevante ya no es tanto el «producto fantástico» como el valor que proporciona el conjunto de actividades enfocadas a resolver la necesidad del cliente.

Las estructuras más flexibles y en red de la nueva economía del conocimiento permiten una adaptación a los cambios de las necesidades del mercado que las empresas más grandes no tienen. Comprender los factores clave que tenemos como organización con respecto a nuestro mercado es fundamental para su sostenibilidad a largo plazo.

## Unas finanzas estupendas (CUÁNTO)

Finalmente, la tercera de las áreas clave que debe dominarse en cualquier proyecto emprendedor es tener unas finanzas sólidas. Y para entender y mejorar las finanzas, la referencia básica de los parámetros que necesitamos surge de las fuentes de ingresos de nuestros clientes, así como de los gastos y costes de las soluciones que ofrecemos. El concepto de modelo de negocio nos ayuda a identificar la fuente de lo que realmente importa, nos sirve de guía para que se convierta en la definición de una estrategia con perspectiva global de empresa que se implante de

manera viable, y para ello, independientemente del lenguaje más técnico con el que se denomine, la fuente más relevante para la generación de caja de cualquier negocio proviene de sus clientes.

La perspectiva financiera debe enfocarse desde la generación de rendimiento, de resultados positivos. El CUÁNTO debe comprenderse desde la propuesta de valor (QUÉ) en su globalidad, de forma que se identifiquen los factores clave por los que el modelo de negocio obtiene unos ingresos por el valor que recibe que deben ser superiores a los costes de desarrollar el producto o servicio entendido en su totalidad. Desde el punto de vista del lenguaje de los negocios, debemos pasar de la contabilidad de costes a la «contabilidad de la generación de valor», que conectaremos después con la generación de caja de la que hablaremos ampliamente al hablar de *nuevas finanzas* en la segunda parte del libro. La perspectiva financiera nos ayudará a comprender el modelo y a gestionar los ingresos que se generan poniéndolos en relación con los factores clave de la estrategia. El punto de partida de la «tranquilidad financiera» se origina en las relaciones con el *quién* y el *cómo* y no tanto desde las herramientas de control puramente financieras. Para mejorar las finanzas, necesitamos a todas las áreas; las finanzas deben aplicarse al negocio, y no al revés.

Es imprescindible que identifiquemos las finanzas globalmente con la necesidad de cuantificar las decisiones relacionadas con los límites, concretamente con los límites de los recursos financieros.

## 2.4. La perspectiva atemporal

Una vez definida su simplicidad como modelo, va a permitirnos utilizarlo periódicamente para poder diseñar y rediseñar las modificaciones necesarias que debamos añadir o eliminar, así

como las consecuencias que deberemos tener en cuenta en el resto de áreas. Estamos tratando de seguir la 1.ª regla (ser mejor), y la ventaja competitiva no vendrá por hacer un producto mejor, sino por una mejor forma global de competir.

Un modelo de negocio bien conceptualizado y definido es un apoyo indiscutible, pero no va a permanecer inmutable a lo largo del tiempo. Analizar y reflexionar sobre el modelo de negocio de nuestra empresa nos permite, aparentemente, eliminar el factor del tiempo. Pero lo que importa es el enfoque a futuro, las acciones que efectivamente podemos acometer para mejorar la ventaja competitiva.

Por ello es importante su utilidad para identificar las relaciones entre las tres áreas (*marketing*, producto, finanzas) que nos puedan guiar para la reflexión inicial, identificación de objetivos, definición de la estrategia y seguimiento para la generación de conocimiento.

Mezclar modelos de negocio distintos dentro de una misma empresa es habitual, pero es importante comprender la mayor complejidad que lleva consigo gestionar la realidad empresarial donde coexisten varios modelos de negocio sin estar adecuadamente identificados, definidos y con la asignación de recursos que precisan. Desde el punto de vista interno, puede dispersar el enfoque de la organización y de los recursos que utiliza y las actividades que realiza, mermando la eficiencia y la eficacia de los mismos. Desde el punto de vista del mercado, puede dificultar la percepción de nuestros clientes de cuál es realmente nuestro negocio, y sin duda hará más complejo el seguimiento de la estrategia por la dispersión en el enfoque.

El modelo debe funcionar como un sistema, por lo tanto es imprescindible entender que las partes no funcionan de forma autónoma sin que tengan repercusión en el resto. Entender las

relaciones entre las tres perspectivas nos va a ayudar a comprender cuáles son los factores clave que mejoran el modelo, y no simplemente a atacar los síntomas.

## 3. Tu modelo de negocio

Ya apuntamos, al hablar de estrategia, que el factor clave del éxito de la implantación de una estrategia son las personas. Y para poder comprender mejor el modelo *canvas*, proponemos abordar el concepto de modelo de negocio desde la perspectiva personal. Para entender los negocios, y concretamente las finanzas, nos será de gran utilidad llevar los mismos conceptos, o al menos una aproximación de los mismos, desde el plano personal (profesional) al plano empresarial, y viceversa.

Cada vez que conozco a un profesional independiente en el que percibo el talento y las ganas de «cambiar el mundo», siempre acabo diciéndole que «una persona sola es muy poco», en línea con la «verdad» de emprender que nos cuenta Sirolli. En un país donde el número de autónomos y de empresas unipersonales es tan elevado, tras más de cinco años de crisis económica, pienso que todas aquellas personas que desarrollan una actividad económica fuera de una organización empresarial para atender las necesidades de sus clientes deben saber que podrían conectar con otras personas con las que desarrollar mucho mejor su actividad empresarial, ofreciendo mayor satisfacción a mayor número de clientes. La mayoría de las personas a las que comento esta afirmación argumentan que contratar trabajadores supone unos gastos fijos que en caso de disminución de la facturación no pueden disminuir en la medida necesaria sin unos costes de indem-

nización muy elevados y un desgaste emocional muy importante, así que la opción es seguir en solitario.

Pero la sociedad ha cambiado. El incremento del nivel de estudios ha aumentado sus expectativas respecto a su vida profesional, al tiempo que ha dejado de existir la posibilidad de tener un solo trabajo a lo largo de la vida. Las nuevas tecnologías han facilitado que sea posible disponer de información y acceso al conocimiento que hasta hace no mucho era impensable, pero para muchas personas empiezan a desaparecer las fronteras entre la vida personal y la profesional, porque al desaparecer la seguridad, la prioridad es la integración de la vida con la profesión. Y en la economía de la era del conocimiento, no está claro que para aumentar la capacidad competitiva sea necesario ganar dimensión, gracias a las nuevas estructuras colaborativas, trabajando en red.

Dicen los expertos que dentro de diez años existirán profesiones que hoy no podemos imaginar, así que reflexionar sobre el sentido, sobre nuestro *por qué*, debe darnos algunas pistas sobre cómo deberemos pivotar cuando los cambios del entorno puedan dejar nuestra actividad actual fuera del mercado. La seguridad del mundo laboral ha desparecido y aunque es una amenaza evidente para la estabilidad, es cierto que ofrece una oportunidad para reinventarnos o tal vez descubrirnos por vez primera. Antes de emprender, es útil hacer el ejercicio de comprender de qué forma podríamos aportar valor a la sociedad.

En el libro *Tu modelo de negocio* (Clark, 2012) se utiliza el lienzo para describir los nueve bloques, prácticamente con la misma lógica utilizada en *Generación de modelos de negocio* (Osterwalder, 2009), pero con dos diferencias: 1) en el modelo de negocio personal, el recurso clave es la persona, y por lo tanto, sus competencias, habilidades y aptitudes van a jugar un papel fundamental; y 2) se van a tener en cuenta costes indirectos como el estrés, y

beneficios indirectos como la satisfacción personal, a diferencia del modelo de negocio empresarial que tan solo contempla los ingresos y costes desde el punto de vista económico.

Los nueve bloques, siguiendo la misma lógica del modelo de negocio para organizaciones empresariales pero poniendo en el centro a la persona, son los siguientes:

**a) Propuesta de valor**: responde a la pregunta ¿qué ayuda ofreces? El enfoque es totalmente nuevo para quienes han tenido siempre una relación laboral con una empresa como trabajadores, porque propone pensar la profesión o la actividad a la que te dedicas desde el punto de vista del valor que puedes aportar a los clientes.

**b) Segmentos de clientes**: partiendo del enfoque del módulo anterior, la pregunta ¿a quién ayudas? enfoca el punto de vista de los beneficios que pueda percibir el cliente, y no tanto la actividad.

**c) Relaciones de clientes**: responde a la pregunta ¿cómo te relacionas?, que nos ayuda a reflexionar un aspecto relacional que puede ser un factor importante en la percepción de los clientes. La empatía, por ejemplo, la capacidad de generar confianza, es un atributo importante del modelo personal.

**d) Canales**: responde a la pregunta ¿cómo te conocen y qué medios utilizas?, representa un enfoque de *marketing* de hacer que las cosas pasen, de no estar esperando una llamada que nos ofrezca el trabajo de nuestros sueños, sino comunicar la ayuda que puedes prestar, y vender dicha ayuda.

**e) Actividades clave**: es, en realidad, la única pregunta que solemos hacer para saber a qué se dedica una persona: ¿qué

haces? Enumerar las tareas que desarrollamos, poniendo el foco en el valor que podemos aportar a nuestros posibles clientes, es el elemento diferencial clave que aporta este módulo.

**f) Recursos clave**: como persona, debes preguntarte ¿quién eres y qué tienes? La respuesta tiene que ver tanto con tus conocimientos, experiencia, contactos profesionales, como con tus habilidades y competencias.

**g) Asociaciones clave**: responde a la pregunta ¿quién te ayuda?, y de nuevo desde la reflexión de que una persona sola es muy poco, es importante valorar quién puede ayudarnos a reforzar recursos de los que no disponemos para alcanzar nuestra propuesta de valor.

**h) Ingresos y beneficios**: este módulo, mediante la pregunta ¿qué obtienes?, no solo contempla los ingresos monetarios o beneficios sociales, sino también aspectos como la motivación, el reto profesional o la satisfacción en general.

**i) Costes**: del mismo modo que en el módulo de ingresos, mediante la pregunta ¿qué das? no se refiere tan solo a los gastos que no recuperamos directamente de nuestra actividad, sino también a la energía que podamos consumir en forma de insatisfacción o estrés.

Si estamos interesados en aplicar este esquema para desarrollar un proyecto profesional, es importante que empecemos por determinar los límites económicos que tenemos a nivel personal y familiar; esto es, la diferencia entre los ingresos y los costes, de manera que podamos deducir cuál es el importe que nos asigna-

remos como salario. No todas las personas disponen de la misma situación de partida ni necesitan lo mismo, pero todas precisan de ingresos para cubrir sus necesidades vitales. La disminución de los salarios reales, el aumento del paro y la inestabilidad laboral ha motivado un crecimiento de iniciativas emprendedoras, puesto que las posibilidades de obtener un buen salario han disminuido considerablemente. Pero para llevar la estrategia a la acción con éxito, es más que probable que necesitemos más tiempo del que habíamos previsto. Antes de afrontar un proyecto emprendedor, lo razonable es que valoremos nuestra capacidad financiera de hacerlo.

Cuando descubrí y leí el libro *Tu modelo de negocio* lo primero que pensé es que me habría encantado que se hubiera editado unos cuantos años antes, lo que me habría permitido haber hecho mucho años atrás algunas reflexiones sobre mi carrera profesional pasada, pero sobre todo futura, que me surgieron como consecuencia de haberlo leído atentamente. Se publicó en el año 2012, y para entonces yo llevaba más de diez años fuera del entorno profesional de gran empresa, ejerciendo como profesional liberal primero, y más tarde como socia directora de la sociedad profesional que cofundé en 2007.

El enfoque de la **propuesta de valor**, en mi caso, se originó como consecuencia natural de haber completado estudios superiores en finanzas en una escuela de negocios, y con la experiencia posterior en auditoría primero, en una de las grandes firmas mundiales en aquel momento, y posteriormente en el departamento financiero de una gran empresa aseguradora, donde tuvo distintas responsabilidades a lo largo de los años que pasé allí. Simplificando, de lo que yo sabía era de finanzas y de control de gestión, mi currículum hasta aquel momento no ofrecía dudas. Pero la búsqueda de un trabajo similar no era exactamente lo que yo quería. En aquel momento, yo todavía no sabía que «lo que

haces» (actividad clave) no necesariamente se convierte de forma automática en «la ayuda que ofreces» (propuesta de valor). Pero lo iba a saber muy pronto...

Tras un tiempo de reflexión, decidí olvidarme de la búsqueda de un trabajo similar al que tenía, e inicié mi camino como autónoma. Gracias a un primer encargo que me garantizaba ingresos durante unos pocos meses, me di de alta como economista *free lance* para hacer de financiera externa para pequeñas empresas. No había hecho un *business plan* ni sabía cómo iba a conseguir más clientes a partir de aquel primer encargo, pero tenía dos motivaciones muy claras: la primera, quería poder utilizar mis conocimientos y experiencia en finanzas y control de gestión en forma positiva para ayudar a empresas a mejorar su «tranquilidad financiera», y la segunda, evitar muchos de los impedimentos que viví para conciliar mi vida personal con la profesional.

Para mí, el aprendizaje más importante que me ofreció este enfoque fue poder comunicar de forma sencilla que cuando el modelo de negocio se enfoca al cliente, la pregunta **qué ayuda ofreces**, como resumen de la ventaja competitiva, es clave, y deja de importar **qué haces** hasta que no lo has convertido en el valor que recibe el receptor de la ayuda. Es decir, que aunque yo supiera mucho de finanzas y de control de gestión, los conocimientos y la experiencia que yo tenía en la materia no eran suficientes para que el cliente recibiera el valor de «tranquilidad financiera». El resultado de mi aportación (la entrega del valor) dependía en gran medida de lo que hacía el cliente y el equipo del cliente con la aplicación de mis conocimientos y mi experiencia en su negocio. En muchas microempresas, habitualmente unipersonales, que no tienen una estructura de mánager para tomar decisiones, un consultor externo puede aportar mucho valor por la mirada «desde fuera de la caja», pero la implantación de las medidas

necesarias para mejorar la gestión económica y financiera depende de todas las áreas, y no solo de una. Así que la tranquilidad financiera solo tenía sentido desde un punto de vista estratégico. Sin relacionarlo con la estrategia, lo que entendía cada uno de mis clientes por «tranquilidad financiera» no era lo mismo que lo que yo entendía. Si estáis leyendo este libro, entiendo que de algún modo os interesan las finanzas. ¿Habéis probado a preguntar a gente no financiera qué entiende por finanzas? La mayoría entiende que se trata de buscar financiación. Y control de gestión (como la conexión de la estrategia con el día a día) es un concepto que, fuera del lenguaje profesional, tampoco existe. La verdad es que mi primera definición de servicio como «finanzas y control de gestión para pymes» fue el primer gran error de mi modelo de negocio. Pronto entendí que la aplicación de las finanzas al mundo empresarial de la pequeña y mediana empresa era totalmente diferente de lo que mi experiencia profesional en grandes empresas me había enseñado, y por lo tanto, iba a tener que desarrollar competencias distintas para poder aportar valor a mis clientes actuales y a los clientes del futuro. Así que la orientación del servicio profesional inicialmente era ofrecer «tranquilidad financiera» o «solucionar problemas» del ámbito económico y financiero, y a medida que ampliaba el número de proyectos fue transformándose en «ayudar a tomar decisiones» con una perspectiva estratégica. Pero para ayudar a un empresario de pyme a tomar decisiones de gestión económica y financiera era necesario que existiera en la organización la capacidad de aprender, la voluntad, *querer* iniciar en su organización procesos de generación de conocimiento empresarial por medio del diseño, implantación y ejecución y seguimiento de un sistema de información de gestión. Estas empresas eran las que valoraban mi propuesta de valor, mi *target*. No dependía del tamaño de la empresa ni del

sector al que estaba vinculada. Pero la evaluación de las capacidades organizativas que precisaba para ofrecer este servicio eliminaba cualquier posibilidad de que pudiera afrontar el modelo de negocio gestionado por una persona sola. Es preciso comprender que no es lo mismo tener conocimientos sobre un tema que resolver problemas transversales para los que es necesario dicho conocimiento puesto en acción. Me di cuenta de que el cambio hacia el que me estaba orientando no iba a ser rápido, pero por el camino podía afrontar proyectos profesionales que me ayudaran en la dirección adecuada. A partir de aquel momento me enfoqué en la mejora de la metodología para diagnosticar problemas, acompañar en la implementación y seguimiento para empresas de la nueva economía, al mismo tiempo que continuaba con la dirección financiera externa para pymes. En la actualidad, en el entorno de profesionales economistas, todavía cuento que «nos dedicamos a hacer control de gestión para pymes, aunque no se lo decimos».

Especial mención del modelo de Clark merece **¿quién me ayuda?**, ya que una de las mayores barreras de ser empresario unipersonal es que no existe ninguna persona sola que pueda cubrir las tres perspectivas empresariales de forma excelente. Las nuevas empresas con estructura en red lo han entendido perfectamente.

Desde el punto de vista más financiero, me gusta especialmente el planteamiento de las fuentes de ingresos y la estructura de costes que plantea el modelo. En este caso, mi visión de los retos profesionales que afrontaba es plenamente coincidente con la de Clark, así que el diseño de mis incentivos como mi propia empleada iba a ser tanto mi propio desarrollo profesional como el grado de autonomía que me permitiría organizar mi trabajo de la manera que se adecuara mejor a mis necesidades personales.

Por otro lado, en el apartado de costes, es necesario contemplar tanto los gastos de formación, desplazamientos, viajes, vehículos, herramientas, suministros varios, como la insatisfacción y el estrés laboral que llevan consigo muchos trabajos. Este planteamiento está basado en la era de la economía del conocimiento, en la que el concepto de retribución salarial está cambiando y aún debe cambiar más. Cuando las necesidades básicas están cubiertas, los mecanismos que importan en el modelo de ingresos y gastos a nivel personal tienen componentes que no estamos acostumbrados a computar, especialmente desde el ámbito financiero y de control.

Para terminar con el enfoque personal del modelo de negocio, quería acabar con una reflexión muy interesante de la lectura del libro de *management El elefante y la pulga* de Charles Handy. Handy explica que le llevó diez años (¡!) cambiar su modelo de trabajador para una gran compañía a lo que él denomina «de cartera» o también «pulga independiente», es decir, trabajar por proyectos, y la verdad es que me pareció muchísimo tiempo. Pero pensándolo mejor, adaptar los esquemas mentales que damos por sentados al trabajar para una empresa y asumir una función determinada, para trabajar por cuenta propia y pasar a decidir todas las cuestiones empresariales por uno mismo, no es un proceso sencillo. Lo más importante es tomar conciencia de que el modelo operativo, cuando trabajas por tu cuenta, está «en beta permanente», tal como dicen los informáticos cuando un programa está en fase de pruebas. Una de las anécdotas que Handy explica para mostrar la dificultad que le representó dicho cambio es el contraste con la carrera de su hijo, que es actor, y de manera natural para él su carrera profesional es «por proyectos». Cuenta en su libro que un día le preguntó a su hijo por qué no incluía en su currículo unos cursos de formación, a lo que le contestó que nadie estaba

interesado en conocer lo que él sabía, sino qué había hecho con lo que sabía. El conocimiento convertido en acción del que nos hablaba Peter Drucker.

El modelo de negocio nos muestra el proceso lógico que nos ayuda a comprender la globalidad de la empresa, a focalizar lo más relevante. Pero no podemos confundirlo con la acción en sí misma, con las decisiones que deben estar soportadas por los planes de acción estratégica de cada una de las áreas de la organización empresarial. No es lo mismo comprender el modelo que ponerlo en práctica, tal como veremos en el capítulo siguiente al describir las fases del proceso estratégico, cómo definimos la estrategia y la trasladamos al día a día.

Capítulo IV
# De la estrategia al día a día

## 1. La planificación estratégica y sus fases

Una vez concretados los aspectos a los que se refiere un modelo de negocio y cuál es la utilidad en la que nos vamos a enfocar, es importante destacar que, a pesar de que existe cierta confusión al hablar indistintamente de estrategia y de modelo de negocio, no son en absoluto términos intercambiables.

Una estrategia nos sirve para establecer un marco de referencia, unos límites de qué hace y qué no hace nuestra empresa. Para poder iniciar un proceso estratégico, debemos hacernos tres preguntas fundamentales: 1) ¿en qué mercado competimos?; 2) ¿cómo competimos?, ¿con qué recursos y capacidades?; 3) ¿cómo la ejecutamos? Las decisiones respecto a las preguntas 1) y 2) representan la formulación de la estrategia, es decir, la definición de cuál es nuestra ventaja competitiva, entendida como el conjunto de decisiones sobre el modelo de negocio que hace que los clientes nos elijan a nosotros antes que a la competencia. Y las decisiones respecto a la pregunta 3 corresponden a la implementación de la estrategia, la acción que se desarrolla en el día a día de la actividad empresarial.

«La estrategia incluye la ejecución y la implementación, mientras que el modelo de negocio es más acerca de cómo un negocio trabaja como un sistema» (Osterwalder y Pigneur, 2005). Si bien es cierto que el modelo de negocio, y concretamente el modelo *canvas* que hemos utilizado en el capítulo III,

nos ayuda a obtener una simplificación de la complejidad de una empresa, el proceso estratégico incluye varias fases posteriores a la definición del modelo, y sin las cuales no llegaríamos a hablar de *management*, puesto que, como ya hemos visto, *el management es la acción en sí misma* de hacer que las cosas pasen, con perspectiva estratégica. El modelo de negocio nos ayuda a comprender los factores fundamentales donde enfocarnos y su interrelación.

En las empresas que disponen de estructura de dirección profesionalizada, «la dirección estratégica se puede definir como el proceso que llevan a cabo los directivos y, por extensión, los órganos con poder de decisión en la empresa, para formular, implantar y controlar la estrategia empresarial» (Amat y Campa, 2013).

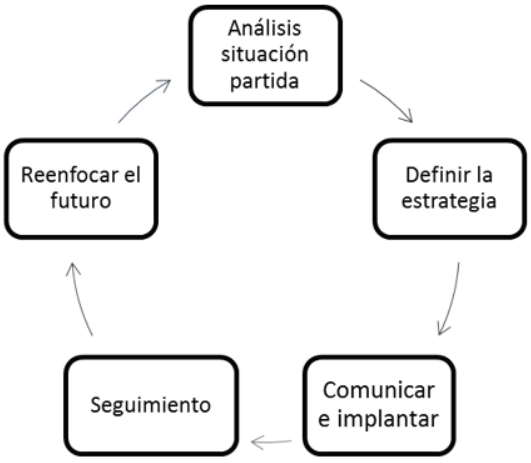
Así, entendemos por **proceso estratégico** el proceso por el cual diseñamos cuáles son las líneas estratégicas de nuestro proyecto empresarial, definimos cuáles son los planes de acción de las áreas, los implementamos y efectuamos su seguimiento. Es un proceso formal que se establece para coordinar la totalidad de los directivos (managers) que intervienen y que está compuesto por diversas actividades y se efectúa en diferentes fases y con distintos horizontes temporales.

A continuación describiremos una estandarización de las fases que deberían incluirse en un proceso de elaboración, implementación y seguimiento de una estrategia. Es importante remarcar que pretende ser tan solo una pauta donde se reflejen los conceptos y las tareas relevantes que debe tener una empresa para conseguir desarrollar el proceso de reflexión sobre los factores clave de competitividad puestos en relación con el entorno y el mercado en un momento determinado en el tiempo.

## 1.1. Análisis de la situación inicial

El primer paso para el desarrollo de un proceso estratégico es el análisis de la situación de partida, el «dónde estamos». En las empresas donde están establecidos procesos anuales de revisión de los planes estratégicos, esta evaluación se efectúa cada año de forma periódica según el calendario marcado para el proceso. En cambio, en las empresas de menor dimensión, donde no existe un proceso estructurado de revisión de la estrategia, este análisis se efectúa (o se debería efectuar) normalmente como consecuencia de alguna «crisis» o de algún cambio muy significativo en los parámetros del negocio. Al igual que cuando vamos al médico con una sintomatología determinada, y lo primero que acostumbra a hacer el facultativo es solicitar una analítica para identificar los posibles orígenes del malestar, las empresas, como entidades vivas sujetas a cambio permanente, también necesitan periódicamente una «revisión», un análisis de la situación.

**Figura 5.** Fases del proceso estratégico



Algunas situaciones pueden provocar este análisis inicial «no programado». Por ejemplo: la separación de alguno de los socios fundadores, sea por las razones que sean (de salud, por traslado geográfico, por diferencias de criterio con alguno de los socios, por jubilación, etc.), sitúa a la empresa en un punto de reflexión, donde debe efectuarse un análisis de la situación a fin de encarar la nueva situación hacia el futuro. El crecimiento esperado de más de un 20 % del volumen de negocio es otra de las situaciones donde es necesario un análisis de los parámetros clave del pasado, del modelo organizativo, antes de definir la estrategia para el futuro; el futuro no es predecible, pero mucho menos como una función matemática del crecimiento. La variación de los recursos disponibles en más de un 20 o 25 %, debe hacer que nos replanteemos cuáles son los parámetros clave que han funcionado hasta el momento con los recursos actuales. Asimismo, la ampliación del negocio con un nuevo local o la remodelación de las instalaciones actuales precisarán de inversiones a largo plazo de las que esperamos unos rendimientos determinados; antes de hacerlo, es recomendable efectuar un análisis de la situación de partida para evaluar los recursos disponibles.

Un buen análisis es fundamental para tomar decisiones, pero no ofrece respuestas directas. En la medida en que se convierta en una actividad incorporada al propio aprendizaje organizacional, irá mejorando la capacidad de ofrecer alternativas estratégicas a las preguntas que se planteen.

Aunque el *management* se centra en aquello que puede gestionar, ya hemos visto que los resultados se generan en el exterior, así que debemos encontrar instrumentos que nos faciliten el análisis.

**Análisis PEST**. Es una de las herramientas utilizadas en los procesos de planificación estratégica, y tiene como objetivo sistematizar el análisis y la visualización de cómo afectan las

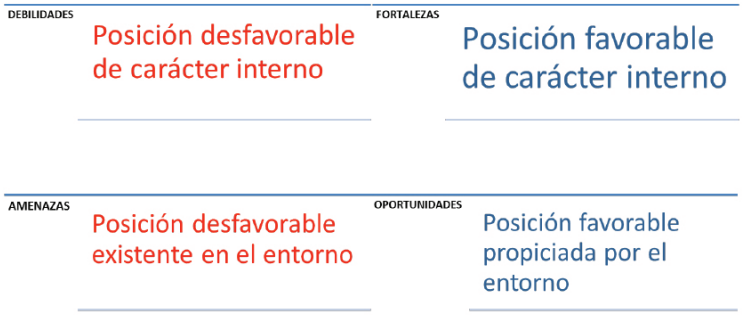
tendencias del entorno, concretamente sus aspectos **P**olíticos, **E**conómicos, **S**ociales y **T**ecnológicos (PEST).

- Los aspectos políticos van a afectar a la gestión de nuestra empresa en lo relacionado con la legislación tanto local, nacional como internacional; asimismo, posibles cambios en los pactos de colaboración público-privada, por ejemplo, los cambios legislativos en políticas de dependencia en España, en sentido contrario a lo legislado en el año 2007 cuando se aprobó la Ley de la Dependencia, han dificultado enormemente la viabilidad de las empresas privadas que tienen convenios de colaboración con las diversas administraciones públicas.
- Los aspectos económicos se refieren a la situación económica local, nacional e internacional. Datos macroeconómicos como el PIB, la tasa de ocupación, el índice de precios, los tipos de cambio o los tipos de interés, pueden afectar a la evolución de nuestro negocio, y deben ser tenidos en cuenta. La elevada tasa de paro ha tenido un efecto a la baja de los salarios para aquellas personas que no tenían un empleo estable al aumentar la competencia por los puestos de trabajo disponibles. Como hemos comprobado en los últimos años, la situación económica en expansión o en recesión tiene efectos que no podemos controlar, pero con los que debemos contar.
- En cuanto al entorno sociológico, algunos aspectos relevantes que pueden afectarnos pueden ser, por ejemplo, los cambios socioculturales producidos a consecuencia de la evolución demográfica y de la pirámide poblacional. En el sector de la dependencia que hemos mencionado, este aumento determina unas necesidades futuras que deberán cubrirse y que presumiblemente harán que el sector aumente su volumen de actividad, ahora estancado por aspectos políticos.

- Respecto a la tecnología, la rápida evolución de la misma y su aplicación a la generación de conocimiento empresarial es uno de los elementos relevantes que está cambiando y va a cambiar la realidad de la gestión de las empresas. Se hace imprescindible estar alerta a los cambios que la tecnología puede representar como oportunidad de mejora de nuestro negocio.

Poner estos aspectos como elementos a tener en cuenta en la planificación estratégica va a depender de la probabilidad que valoremos y del impacto que tendrían si se mantuviera la tendencia observada.

**Análisis DAFO**. Este análisis (en inglés denominado SWOT, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) es una metodología utilizada para identificar el estudio de la situación competitiva de una empresa, a fin de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Su utilidad se refiere al diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa, necesario antes de definir un plan estratégico. La situación interna se refiere a los factores que podemos controlar: las fortalezas y las debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores que no podemos controlar: las oportunidades y las amenazas. Esta herramienta nos permite una reflexión interna sobre nuestras fortalezas y debilidades, así como sobre el entorno, el mercado y los clientes, que nos servirá de guía. El objetivo del análisis debe ser la identificación de nuestros factores clave estratégicos donde poder enfocar las oportunidades del futuro para aprovecharlas, tomando conciencia de nuestros puntos fuertes y consolidándolos, así como intentar minimizar nuestras debilidades.




## 1.2. Definir y diseñar la estrategia

Para **definir** y **diseñar** las líneas estratégicas, debemos recordar en primer lugar los siguientes componentes que hemos mencionado en el capítulo II: énfasis en la unidad empresarial (modelo de negocio), concentración en el éxito futuro, asignación de recursos y relación con el exterior.

Así, para definir y diseñar la estrategia, vamos a trabajar a nivel de diseño y definición del modelo de negocio a fin de enfocarnos adecuadamente en un plano distinto al del día a día de la actividad de la empresa. Con este enfoque, las acciones de las que nos vamos a ocupar en el diseño de la estrategia son:

**1)** Identificar posibles oportunidades, como consecuencia del análisis con las herramientas PEST, DAFO u otras similares, en relación con el exterior y concentrándonos en el éxito futuro.

**2)** Seleccionar alternativas posibles: los recursos son limitados, así que solo vamos a considerar algunas de entre todas las alternativas.

**3)** Finalmente, concretar los objetivos, definiendo las líneas estratégicas que van a tener impacto en la gestión de la empresa, de acuerdo con los recursos asignados para hacerlas viables, y que posteriormente servirán para efectuar el seguimiento.

## 1.3. Comunicación e implantación

Sin ninguna duda, la falta de comunicación es una de las barreras fundamentales en la implantación exitosa de la estrategia. De hecho, la comunicación es uno de los ejes fundamentales de lo que podemos denominar el «nuevo sistema de información estratégica para la economía del conocimiento», como luego veremos.

Los expertos en dirección estratégica aseguran que es mejor la implantación efectiva de una estrategia mediocre que un buen plan mal aplicado. Una buena implantación siempre depende de las personas. Podemos enumerar algunos errores que suelen producirse: que las personas no conozcan la estrategia, o porque no hayan participado en su diseño, o porque no se les haya comunicado; que habiéndose comunicado la estrategia, las personas no la comprendan o no la compartan; que las personas responsables de la implantación no vean la vinculación de la estrategia definida con su operativa diaria; que no dispongan de los recursos necesarios; que la estructura de la organización no se adecue a la estrategia, entre otras.

Para eludir la barrera comunicativa, las grandes empresas suelen elaborar planes de acción detallados en función de la estructura funcional o matricial existente donde se detallan: la línea estratégica a la que corresponde, el responsable o responsables, los objetivos específicos que deben conseguirse, las acciones concretas, los plazos e indicadores (que servirán para efectuar

el seguimiento). En general, en los procesos de implantación en las estructuras jerarquizadas no se contempla el *feedback* de las personas que deben desarrollar los planes de acción. Suele ser una comunicación unidireccional, que aparece como una de las grandes barreras para que la fase de implementación de la estrategia tenga éxito.

## 1.4. Seguimiento

La fase de seguimiento está directamente relacionada con las tres cuestiones fundamentales de las que se ocupa el *management* que se han descrito en el capítulo I: *a*) establecer objetivos, *b*) definir un sistema de monitorización, y *c*) diseñar incentivos. Concretamente, las tareas que se efectúan durante la fase de seguimiento cuando el proceso estratégico forma parte de los procesos de la empresa son:

**1)** Obtener la información interna y externa necesaria. Por lo tanto, para poder efectuar un seguimiento de las líneas estratégicas, deberemos haber definido previamente el sistema de información de gestión que utilizaremos para medir dicho seguimiento, en definitiva, cuáles son los factores clave y cuáles son los indicadores, así como agruparlos para cada responsable por su ámbito de actuación.

**2)** Analizar la situación de los objetivos estratégicos, contextualizando los resultados obtenidos, así como cada uno de los planes de acción.

Es necesario insistir en que el objetivo del seguimiento de la estrategia no es que se cumpla en sentido estricto, sino servir

de guía para la toma de decisiones que tienen mayor impacto a largo plazo. Dado que existen diferentes niveles de estrategia, es imprescindible tomar conciencia de que las posibles desviaciones de los planes de acción operativos no pueden valorarse si no es volviendo a tomar la perspectiva global de visión holística de la empresa. En la medida en que sirva como límite rígido para la toma de decisiones en las áreas operativas, es posible que estemos impidiendo la consecución de otras líneas estratégicas más relevantes, sencillamente porque se ha desplazado en el tiempo más de lo previsto. El seguimiento de la estrategia debe servir para priorizar el largo plazo sobre el corto plazo, y no al revés.

El **control de gestión** como función tiene una gran relevancia durante la fase de seguimiento de la estrategia, tal como veremos en el capítulo IV.2, y colabora en la minimización de algunos de los problemas que pueden surgir durante el seguimiento, como no poder obtener la información que sirva de referencia a los indicadores (objetivos) o no disponer de suficientes recursos para el despliegue de la estrategia.

## 1.5. Revisar el enfoque a futuro

Esta fase de revisión en realidad no es una más del proceso, sino que forma parte del proceso de afirmación de la misión y visión empresariales, y debe verse reforzada con cada proceso estratégico, puesto que va más allá del horizonte temporal planificado hacia el futuro, siendo como se trata de la razón de ser misma de la organización.

En una gran empresa es un proceso complejo, aunque hemos intentado simplificarlo para obtener los principios básicos que permitan su aplicación en empresas de menor dimensión y/o

en aquellas que por su estructura en red necesitan procesos más flexibles. En esta fase cabe destacar:

**1)** La dificultad de enfocar los diferentes niveles de estrategia empresarial, que responderán a distintos horizontes temporales a fin de vincularlos con las decisiones correspondientes de gestión. La estrategia de negocio corresponde a cada uno de los responsables de los distintos negocios que puedan incluirse dentro de la misma entidad empresarial. La estrategia corporativa corresponde a la dirección, puesto que englobará a la totalidad de los negocios y tendrá un horizonte a largo plazo, mientras que la estrategia operativa o funcional corresponde a las áreas funcionales y su horizonte será inferior al año. Obviamente, las estrategias establecidas a nivel jerárquico superior irán condicionando el marco de actuación y las estrategias de las áreas funcionales.




**2)** Cuando se defina la estrategia no operativa, es decir, corporativa o de negocio, el horizonte temporal es lejano, así es que no podemos definir planes para el futuro con la pretensión de que se

cumplan, sino con el objeto de que nos ofrezcan un esquema de actuación que facilite la visualización tanto de los riesgos como de las oportunidades de futuro.

**3)** Es fundamental la participación de aquellas personas que por su relevancia en la toma de decisiones puedan aportar valor al proceso desde el punto de vista de la reflexión efectuada. Sin dicha participación, no podremos ampliar la mirada sobre la visualización de los riesgos y de las oportunidades. No podemos esperar los mismos resultados de una estrategia impuesta (de arriba abajo) que de una estrategia consensuada con las personas que la deben llevar a buen término.

**4)** Otro aspecto relevante del proceso es cómo la estructura organizativa determina el proceso de formulación de la estrategia, con un efecto directo en el éxito o fracaso de su implantación.

La «redefinición» de la visión o misión tiene que ver con la necesidad de reinventarse. Esta revisión del enfoque a futuro pretende ser una reflexión sobre si el ciclo de vida de nuestro negocio, o de los negocios incluidos en la misma estructura corporativa, siguen una tendencia que podemos visualizar o debemos hacer cambios disruptivos, que permitan mantener la esencia de la visión y los valores empresariales. Las empresas centenarias pueden ilustrar casos de éxito de estas «redefiniciones» de la estrategia, manteniendo la visión que les permite orientar los esfuerzos empresariales.

## 2. El control de gestión como disciplina

Dentro del proceso estratégico que se realiza en las grandes corporaciones, el control de gestión como función tiene como objetivo conectar el largo plazo (definición de la estrategia) con el corto plazo (tareas y acciones desarrolladas por funciones en el día a día de la empresa), de forma que proporcione la información necesaria para la toma de decisiones.

Las necesidades que ya hemos expuesto hasta este momento, de aplicar los fundamentos del *management* para mejorar la viabilidad de las empresas, nos han llevado a la urgencia de disponer de una estrategia, así como focalizar el modelo de negocio. Con este punto de partida, veremos en primer lugar cuáles son los aspectos fundamentales que cubre la disciplina del control de gestión en empresas con equipos de dirección profesionalizados, para posteriormente identificar los principios fundamentales que permanecen inalterables, las barreras que desaparecen por la nueva tipología de empresas en la economía del conocimiento, así como las oportunidades que brinda para capacitar a los gestores de negocios y a sus empleados para mejorar la gestión de la generación de valor y la capacidad de anticipación a los riesgos, de forma que mejore la gestión empresarial. Como concepto, la necesidad de conectar el día a día con el enfoque a futuro de la empresa parece que debería ser independiente de la dimensión de la empresa, así que las nuevas empresas en la economía del conocimiento tienen y tendrán la misma necesidad, aunque deban adaptarse las herramientas ya existentes.

## 2.1. Contexto histórico

El entorno en el que se creó el control de gestión y concretamente la contabilidad de gestión era muy diferente del contexto actual, y del que previsiblemente tendremos durante las próximas décadas, en la era poscapitalista de la economía del conocimiento. Aunque el origen de la partida doble de la contabilidad financiera proviene del Renacimiento, podemos situar el inicio del control de gestión como control puramente de costes a principios del siglo XX con la organización científica del trabajo, es decir, con la revolución de la productividad que ya hemos mencionado al referirnos a la historia del *management*. A partir del crac de 1929 se produce un impulso de la importancia de la auditoría externa y de la difusión de la información financiera al exterior de la empresa. Pero a partir de la Segunda Guerra Mundial se fueron produciendo avances progresivos sobre un control que se había basado hasta la fecha únicamente en aspectos financieros y de producción, incorporando la relevancia de los presupuestos y de su control. A partir de la década de los ochenta, la desaparición de las barreras arancelarias y el inicio de la globalización provocaron la externalización de procesos en muchas empresas, por lo que los sistemas de costes aplicados fueron ampliándose. Posteriormente, fueron aparecieron herramientas como el cuadro de mando integral, que aumentó el interés por información más cualitativa y que contribuía a mejorar la información de la empresa, así como a alinearla con la estrategia.

En la actualidad, podemos decir en lo que respecta a los sistemas de control empresarial que «todo está en cuestión» (Amat y Campa, 2013). Un control de la gestión que sea adecuado para los retos del futuro deberá estar orientado a dar respuesta a unos

retos muy diferentes a los que habían afrontado las empresas en el pasado, en un contexto donde el proceso de decisión era poco complejo, los objetivos claros y fácilmente cuantificables (puesto que eran tan solo financieros y de producción).

## 2.2. El control de gestión en grandes empresas

El control de gestión es una disciplina dentro del área financiera de la empresa que normalmente desarrolla la figura del *controller*. De acuerdo con el *Manual del controller* (Amat y Campa, 2013), «El control de gestión engloba actividades que permiten asegurar que los recursos se utilizan adecuadamente, que se alcanzan los objetivos de la empresa y que suministran información relevante para todas las unidades y personas de la organización».

Respecto al suministro de información, debemos remitirnos en primer lugar a la información contable. De acuerdo con el documento de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) sobre la contabilidad de gestión, la información contable debería facilitar a los directivos de la empresa los datos que les permitan: *a*) tomar decisiones económicas, *b*) promover la eficiencia global de la organización, *c*) coordinar el proceso de decisión para que las acciones que se tomen en cualquier área de la organización vayan dirigidas a la consecución del objetivo global, y *d*) motivar a los diferentes responsables para actuar en la dirección marcada por los objetivos globales de la empresa. Al igual que el *Manual del controller*, el marco que utiliza AECA se refiere a empresas de cierta dimensión, con una estructura organizativa en torno a un equipo de dirección.

Con estas premisas, la figura del *controller* es fundamental en los procesos de formulación e implantación de la estrategia en

las grandes organizaciones. Por ello, a fin de que nos ayude a comprender cuáles son los objetivos fundamentales de la función de control dentro de las grandes empresas, cómo se definen y diseñan sus funciones y en qué se basan fundamentalmente las razones de su éxito, utilizaremos las premisas del documento de posicionamiento de la Asociación Internacional de *Controllers* (en adelante ICV) (Asociación Internacional de *Controllers*, s. f.). Esta asociación nace en 1975 con el objetivo de popularizar la filosofía y el uso del *controlling*, así como promover el intercambio de experiencias profesionales y mejorar su práctica.

La definición del concepto de *controlling* que utiliza la ICV consta inicialmente de las siguientes tres **características**:

**1)** Dirección orientada a objetivos.
**2)** Trabajo en equipo entre mánager y *controller*.
**3)** Combinación entre la analítica y las relaciones personales.

La **dirección orientada a objetivos** supone poner el foco en el objetivo empresarial, orientando todas las decisiones de *management* a los efectos que resulten a fin de alcanzarlos. Por lo tanto, la primera reflexión nos lleva a pensar que en cualquier organización que se marque unos objetivos a conseguir, el *controlling* como función puede tener una utilidad. Al respecto, Peter Drucker ya hacía referencia a este tema (Drucker, 2003): «Las organizaciones sin ánimo de lucro [...] se han dado cuenta de que las buenas intenciones no son reemplazo de organización y liderazgo, de responsabilidad, desempeño y resultados. Todo eso requiere de *management* y dirección, y esta, a su vez, comienza con la misión de la organización». Entender el *management* de cualquier empresa u organización más allá de la obtención de beneficios, desde la fijación de los objetivos y la consecución de los mismos, es lo que

facilita la base misma del *controlling*, con una perspectiva holística a largo plazo.

El **trabajo en equipo entre mánager y *controller*** como característica del concepto de *controlling* es lo que se definen como *Business Partner*. En este sentido, la función del *controller* se estructura como un soporte a la toma de decisiones del mánager, aportando racionalidad económica a dicho proceso. Los *controllers* apoyan al mánager de una forma amplia, y por lo tanto es muy importante que en el desarrollo de su función vayan más allá de las cifras.

En tercer lugar, el *controller* debe combinar sus **competencias analíticas** de la información empresarial con las **relaciones personales** con los interlocutores que formen parte de los directivos. Y deberíamos añadir también las habilidades comunicativas.

Desde este punto de vista, la importancia de que la totalidad de la organización esté comprometida con el sistema de gestión que lidera el *controller* es una pieza fundamental para su éxito. De nada servirá disponer de un sistema de información sofisticado que permite obtener conocimiento de gestión fundamental para la empresa, si no existe la real implicación de las personas que forman la organización.

Las **tareas clave** de *controlling* están relacionadas con la planificación, el análisis, el control y la gestión, tanto desde el punto de vista de cada área de dirección individualmente, como de las decisiones empresariales en su conjunto. En consecuencia, tener la información adecuada para la toma de decisiones se convierte en una necesidad indiscutible. Es importante remarcar la importancia del horizonte temporal en el que se enfocan estas fases, así como relacionarlo con la definición, la implantación y el seguimiento de la estrategia.

De la información sobre las funciones del *controller* de la ICV, es especialmente interesante el apartado sobre **competencias**

**básicas** que deben dominar las personas que puedan desempeñar esas funciones:

**1)** Habilidades de análisis, necesarias para poder plasmar en cifras determinadas ideas, así como poder interpretar los motivos de las desviaciones de los planes elaborados. En este sentido, es una gran ayuda para compensar la parte más intuitiva que dominan habitualmente los mánager.

**2)** Instrumentos de valoración y dirección. El dominio de la metodología de las herramientas disponibles de gestión, no solo desde el punto de vista individual de cada herramienta, sino como sistema global de apoyo a la dirección. La perspectiva holística empresarial debe estar presente.

**3)** Conocimiento del negocio. Las cifras por sí solas no ofrecen la comprensión del negocio, y sin esta comprensión no puede apoyarse adecuadamente la función directiva.

**4)** Comunicarse de forma adecuada. Es fundamental poder comunicar en el lenguaje del receptor. Si no, no hay comunicación. El dominio de esta competencia facilitará o perjudicará la obtención de la perspectiva de cada una de las áreas.

**5)** Evaluar a los mánager, entendiendo esta evaluación no solo desde la mera capacitación profesional sino desde las preferencias o actitudes. En la toma de decisiones empresariales, no podemos eludir la importancia de las preferencias personales, así como de las actitudes; en la medida en que el *controller* pueda detectarlas, podrá aportar mayor racionalidad económica en la toma de decisiones de dirección.

**6)** Ética arbitral. Obviamente, la relación que debe mantenerse con el mánager de cada una de las áreas sitúa al *controller* en una posición que a menudo resulta incómoda, puesto que habrá decisiones empresariales que puedan «perjudicar» de algún modo, al menos en su percepción, al director de alguna área.

Las reflexiones de la ICV nos sirven como punto de partida para entender el complemento que representan para la función del mánager en las grandes empresas, donde la estructura organizativa es más compleja que en las más pequeñas, o en el nuevo paradigma económico con las nuevas formas organizativas empresariales colaborando en red. Teniendo en cuenta la complejidad de las decisiones empresariales, el proceso de definición e implantación estratégica ha ido otorgando importancia a la función de *controlling*. Obviamente, en una empresa de pequeña dimensión no es posible disponer de esta figura, puesto que el volumen no lo justifica, pero sí que puede servirnos para tomar de referencia los aspectos más relevantes e intentar diseñar un modelo de *management* que, independientemente de cómo se estructure su organización, tenga presente unas necesidades de planificación, ejecución y control de los planes de acción que se lleven a cabo para adecuar los recursos.

El ámbito del *controller* en una empresa grande o mediana está ubicado dentro del área financiera, como veremos en la segunda parte. Pero sin olvidar que las competencias que es necesario que se desarrollen dentro de esta área deben estar en relación con la información y su vínculo con la estrategia para la toma de decisiones, que es el objetivo fundamental de desarrollar la función del control de gestión en la empresa. Así que será necesario que la función del control de gestión se defina con una perspectiva de la estrategia global de la empresa, no únicamente desde la visión

financiera, que ha sido una de las limitaciones de la aplicación de la contabilidad de gestión tradicional.

Una vez hemos descrito lo que representa el control de gestión como función, mediante la figura del *controller* como responsable de poner en contacto el día a día de la empresa con el largo plazo, es necesario hacer énfasis una vez más en la importancia de tener una estrategia bien definida, así como en la necesidad de tener información con la que poder efectuar dicha conexión. Y para ello, algunos de los aspectos más relevantes para llevar a cabo con éxito dicha función son el liderazgo, la cultura y el coste.

- El **liderazgo** en la implantación del sistema por parte de la dirección de la empresa es clave. No puede llevarse a cabo su implantación desde el área financiera, si no existe una voluntad clara por parte de la dirección de utilizarlo efectivamente como sistema de gestión. En el caso de las empresas de menor dimensión, solo un convencimiento claro de los socios propietarios es el camino para que llegue a implantarse y se obtenga la utilidad pretendida.
- La **cultura** es un factor muy relevante que ha actuado de freno en numerosas implantaciones de sistemas de información de gestión. No puede obviarse que cada organización posee unos valores, una forma de funcionar y de comportarse que debe tenerse en cuenta. De hecho, el sistema de información puede promover consecuencias no deseadas al ser percibido por los usuarios de la información como un elemento de control y no de soporte a las decisiones de gestión. Por otro lado, si la transparencia informativa no forma parte de la cultura de la empresa, el sistema no funcionará, no podrá implantarse con éxito.
- El **coste** también es un elemento clave. El control de gestión tiene un coste. Y dependiendo del volumen de datos a gestio-

nar, el coste de mantener determinados sistemas de información no es menor. En este sentido, las empresas deben evaluar la importancia estratégica de disponer de la información que proporciona para valorar si el coste lo compensa, aunque no es un ejercicio sencillo. Por otro lado, los rápidos avances tecnológicos están facilitando el acceso a sistemas de información en la nube que hasta hace pocos años eran impensables a un coste muy razonable y asequible para pequeñas empresas.

Pero las dificultades en cuanto al coste, el liderazgo y la cultura son completamente distintas cuando nos enfocamos en una empresa de menor dimensión estructural, que trabaja en red, con equipos de trabajo que colaboran y comparten información. Adicionalmente, cabe decir que algunos de los parámetros en los que se ha basado el control de gestión en el pasado ya no se adecuan a la realidad de la nueva economía y del nuevo entorno global.

El control de gestión como disciplina da respuesta a preguntas complejas, así que no podemos esperar soluciones simples y predecibles. Va a ser necesario que el sistema de información en la nueva economía se enfoque más al exterior de la empresa y a los aspectos cualitativos, que no a los puramente financieros y cuantitativos. Y tendremos en cuenta que las barreras de las estructuras jerárquicas se compensan si se facilitan la comunicación y la transparencia interna en cuanto a la información que es clave para generar conocimiento y aprendizaje organizativo.

## 2.3. Un apunte sobre control de gestión familiar

El control de gestión, o al menos algunas de sus herramientas, también tienen una aplicación en la vida personal y familiar. Para ilustrar algunas ideas y conceptos básicos, haremos referencia a un estudio efectuado por el Observatorio de Consumo y la escuela de negocios ESADE el pasado 2013.

Dicho estudio se propuso analizar el comportamiento de las familias españolas respecto a su economía doméstica, y la gestión que efectuaban del presupuesto familiar. El estudio dio lugar a un titular de prensa bastante llamativo que decía: «9 de cada 10 familias no sabe lo que gasta». Teniendo en cuenta los últimos cinco años de crisis en el momento del estudio, era bastante sorprendente, al menos lo fue para mí. Recuerdo perfectamente cuándo se publicó este estudio, porque en aquella época estaba participando en una serie de talleres empresariales para microempresas sobre control de gestión y estrategia, y sobre la importancia de hacer un seguimiento de las variables clave para poder anticiparnos y mejorar la gestión y los resultados. El titular era un mensaje poco estimulante. Solo una de cada diez familias sabe lo que gasta porque efectúa un presupuesto y hace el seguimiento del mismo. Era un mensaje clarificador de la cultura de control de gestión existente a nivel personal y familiar, mejor dicho, inexistente.

Según este estudio, el 90 % de los españoles se había propuesto ahorrar, pero la realidad es que tan solo un 9 % efectúa una gestión presupuestaria eficaz, planteándose en qué gastos incurrirán, revisando los resultados y tomando medidas correctoras. Parece que hay un desajuste entre el querer y el hacer, entre la voluntad y la acción, porque hasta el 70 % valora que pueden

realizarlo por conocimientos técnicos (es decir, que saben lo que es un presupuesto), pero la realidad es que no lo hacen.

El modelo técnico que se plantea en el estudio tiene como objetivos la planificación y el control, siguiendo el principio de control de gestión de que lo que no se mide no se puede controlar ni gestionar ni mejorar. Cuando existe la voluntad, los siguientes pasos son los que recomiendan los expertos para poder llevarlo a cabo:

**1)** Desde el punto de vista de **organización**: decidir un responsable familiar, así como si se integran todos los miembros o existen partes diferenciadas.

**2)** Desde el punto de vista de los ingresos: sumar todos los conceptos, tanto fijos como variables. Es relevante que, desde el punto de vista del presupuesto, se trata de recoger **datos** de lo que ya sucede, para disponer de **información** para **tomar decisiones**.

**3)** Desde el punto de vista de los gastos: sumar todos los gastos, teniendo en cuenta aquellos que no tienen periodicidad mensual (seguros).

**4)** Desde el punto de vista de **método**: 1) realizar un presupuesto para cada partida, incorporando un plan de acción si corresponde, se recomienda seguir la regla del 80/20 para partidas relevantes; 2) obtener los resultados de caja mensuales para poder compararlos con el presupuesto; 3) analizar las desviaciones y efectuar las acciones de cambio que procedan.

En definitiva, los autores del estudio concluyen que la utilidad de disponer de un presupuesto personal y/o familiar es obtener

los datos que precisamos, medirlos con relación a los límites (total de ingresos) para disponer de información que nos permita tomar decisiones de cambio. Y *transformar datos en información para tomar decisiones* es una de las tareas fundamentales que desempeña el control de gestión.

Elaborar un presupuesto y seguirlo nos permite entrar en la dinámica de medir para mejorar, también a nivel personal y familiar, que forma parte de los fundamentos del *management* (monitorizar la realidad para ver si se adecua o no a la estrategia). Estamos diferenciando aquí dos momentos temporales básicos: 1) presente con enfoque a futuro para poder definir el presupuesto, como los flujos de entrada y salida de efectivo con base en nuestras circunstancias concretas, y 2) hacer seguimiento de lo que hemos previsto que pasaría, y tomar decisiones en consecuencia.

La diferencia fundamental sobre la metodología con el control de gestión que necesitamos y que queremos remarcar, no es solo la complejidad de las partidas que intervienen en el presupuesto de una empresa, puesto que es evidente. Es sobre las recomendaciones que hace el estudio de economía familiar para efectuar el presupuesto, puesto que los ingresos actuales se toman como límite, y no se sugieren acciones para mejorarlos. Sería demasiado obvio: «para poder gastar más, tienes que ganar más...». Pero puede no ser tan obvio en la gestión empresarial; entre otras cosas, porque a menudo no percibimos el declive del ciclo de vida de nuestros productos y servicios, con la consecuente caída de ingresos; y porque aumentar los ingresos no es tan sencillo como querer hacerlo; los ingresos provienen de los clientes que están dispuestos a pagar por los productos o servicios que prestamos un importe superior a lo que cuesta el desarrollo de los mismos. Aprovechamos para volver a mencionar una de las reglas del éxito empresarial aplicado a la economía doméstica,

una vez hemos repasado la utilidad de un presupuesto de gastos. El concepto de modelo de negocio nos ayuda a enfocarnos en mejorar los ingresos, porque parte del enfoque de aportar al cliente nuestra propuesta de valor (ventaja competitiva) a partir de lo que puede ser una combinación única de nuestro propio modelo de negocio. En definitiva, nos ayuda a enfocarnos en *hacer que las cosas pasen*.

## 3. Conectando la estrategia con las personas

En la economía del conocimiento, las empresas se estructuran de forma distinta para poder entregar valor al mercado, así que, si bien los objetivos del proceso estratégico son prácticamente los mismos (servir de guía de la gestión), la forma de desarrollarse en una estructura jerárquica con áreas funcionales es distinta que en las diversas formas de estructurarse de las empresas en la economía del conocimiento. El enfoque que vamos a utilizar se dirige a empresas de pequeña dimensión, pero vamos a eliminar la presunción de la falta de ambición de crecimiento y desarrollo. «Todo sistema viviente empieza pequeño» (Senge, 2000).

Las empresas que trabajan en red no disponen de estructuras jerárquicas como las existentes en las empresas de mayor dimensión, basadas en un modelo industrial y de producción en serie. Por otro lado, los nuevos métodos de gestión más abiertos y basados en alianzas aumentan la flexibilidad y, por lo tanto, aumenta la dificultad de anticipar cambios que afectarán a la puesta en práctica de la estrategia. Además, debemos tener en cuenta que la forma de aprender a realizar un proceso estratégico

con éxito es distinta del aprendizaje de las áreas funcionales (*marketing*, operaciones, finanzas). El proceso estratégico solo puede comprenderse a partir del concepto de la realidad empresarial como una sola unidad. Por ello, es importante comprender el proceso por lo que tiene de efecto psicológico en las personas que participan, más allá de que sean de una u otra área funcional. Desde un lado solo se ve una parte.

Para que el proceso se enfoque en lo que realmente importa, el foco debe ponerse en el proyecto de futuro de la empresa. Mediante el proceso de diseño de la estrategia deben detectarse los puntos fuertes enfocados a las oportunidades, que es lo que constituye la meta fundamental del proceso estratégico. No se trata de formalizar informes de planificación estratégica, sino de poder *definir un proyecto de trabajo conjunto*. Para hacerlo deberán participar todas las personas que se entiendan como relevantes para el proceso en cada caso, con el objetivo de establecer *planes de acción que tengan sentido* para las *personas* que los van a implementar, y que puedan comprometerse con la valoración de *recursos asignados* y con los *resultados esperados*. Por lo tanto, el proceso no va a poder estar tan estandarizado como el que hemos ilustrado hasta ahora, pero sí que nos va a servir para dar forma a los objetivos básicos que debe cumplir.

El proceso de diseño, definición y posterior seguimiento de la estrategia respecto al mercado, es una de las funciones fundamentales del empresario como director y gestor de los recursos y de las personas de la organización. Pero la función de dirigir los recursos no puede dar por sentado que conoce las respuestas óptimas. El proceso estratégico en las nuevas empresas debe relacionarse directamente con el proceso de aprendizaje continuo que hemos explicado mediante los principios de pedagogía empresarial.

## 3.1. Nuevo control de gestión

En realidad, el control de gestión no es nuevo. Ya lo hemos visto en el apartado anterior, al referirnos a la Asociación Internacional de *Controllers*, creada en 1975, cuando la economía del conocimiento aún no había empezado. Desde que inicié mi carrera profesional como consultora independiente, tal como he explicado al hablar de modelo de negocio, mi propuesta de valor era facilitar conocimientos de gestión financiera y control de gestión y su aplicación en la gestión del día a día de pequeñas empresas que no disponían de los recursos necesarios para poder contratarlos a tiempo completo.

Desde la experiencia obtenida en los distintos proyectos en los que he participado a lo largo de los años, me gustaría compartir algunas de mis conclusiones respecto a su utilidad. En primer lugar, en todos los casos, algunas de las técnicas utilizadas por los *controllers* en grandes empresas son perfectamente aplicables a otras de menor dimensión; pero es cierto que no todas. En segundo lugar, un sistema de información de gestión es una herramienta que permite anticipar situaciones adversas y ajustar las decisiones según un conocimiento generado de forma interna. Y en tercer lugar, cuando no existe una estrategia global de empresa, la función del control de gestión se focaliza más en el control que en la gestión y dificulta la autonomía y la asunción de responsabilidad por parte de las personas de la organización.

Vimos en el capítulo IV.2 algunas de las características relevantes de cómo se estructura el control de gestión y cuál es la función del *controller* como responsable del mismo en una organización empresarial. En cambio, cuando hablamos de diseñar un sistema de control de gestión en las empresas de la nueva economía, la generación de conocimiento debe estar necesaria-

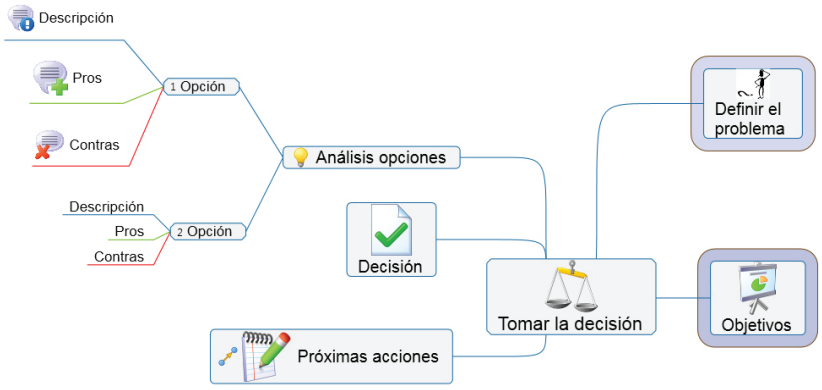
mente conectada a las personas. Cuando hacemos referencia a microempresas, con equipos de trabajadores que no alcanzan más allá de las diez personas, pero también a las empresas en red, donde se suele trabajar por proyectos, el organigrama jerárquico y funcional no existe, así que queda eliminada una de las barreras para que el control de gestión funcione.

Concretamente, de las **funciones** desempeñadas por el *controller*, podemos resumir como aportaciones a efectuar en la nueva empresa las siguientes: 1) capacidad analítica, a fin de contrarrestar la intuición; 2) herramientas, que den soporte a la visión holística; 3) conocimiento del negocio (¡imprescindible!); 4) comunicarse adecuadamente; 5) sustituir el control por la cooperación para construir el futuro.

Podemos entonces reducir los **objetivos** de una contabilidad de gestión a los siguientes: a) debe permitir tomar decisiones económicas de acuerdo con los objetivos globales (alineados con la estrategia), y b) debe promover la eficiencia de la organización, teniendo en cuenta que no existen las barreras departamentales que sí existen en las grandes empresas. Todo ello sin olvidar que el objetivo fundamental del control de gestión debe ser conectar la toma de decisiones con la estrategia de la empresa.

Tal como dijimos en el capítulo I, la toma de decisiones es un proceso cuya materia prima son los datos, y el último paso es la ejecución de la acción determinada, a partir de la información y el conocimiento generados durante el proceso. La utilidad del control de gestión se centra en la **toma de decisiones** (no improvisadas) que permiten conectar la estrategia de la empresa con las tareas operativas, así como generar un conocimiento interno de la organización que aprenda de la acción misma de la toma de decisiones para mejorar la competitividad mediante su capacidad de aprendizaje.

«Las personas eficaces no toman demasiadas decisiones. Se concentran en las importantes» (Drucker, 2003). Las decisiones que ayuda a tomar el control de gestión proceden de los límites de la actuación de la empresa, una vez evaluados los recursos con las oportunidades del mercado, una vez definido el plan estratégico de la empresa. Así, las «decisiones importantes» son aquellas que se centran en aspectos con horizonte a largo plazo, en las líneas estratégicas en las que pone énfasis la actuación empresarial. La gestión empresarial representa una toma de decisiones permanente, pero obviamente no todas requieren evaluar opciones, porque el conocimiento organizacional ya las tiene integradas como parte de la operativa. De acuerdo con el gráfico adjunto, las líneas estratégicas sobre las que tomaremos decisiones habrán sido detectadas en el proceso estratégico previo a la acción.




El esquema refleja el proceso de toma de decisión teniendo en cuenta la definición del problema (y por lo tanto, consecuencia de una situación previa), ante el cual se abren múltiples opciones. Cada una de estas opciones tiene aspectos positivos y aspectos negativos, por lo que sin un análisis de las mismas no

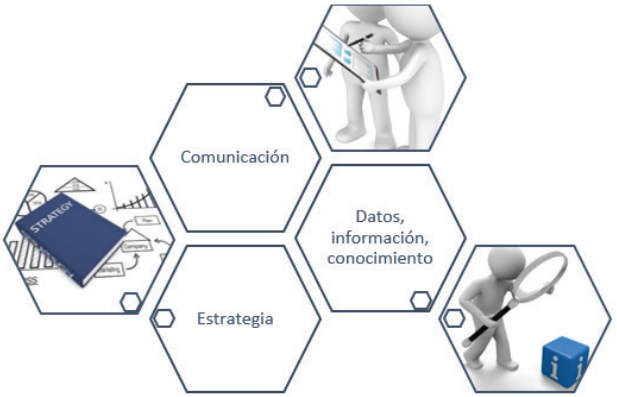
podemos considerar que la toma de decisión se haya ponderado adecuadamente. Finalmente, la toma de decisión debe conllevar acciones posteriores que trasladen la decisión a acciones reales de gestión, y deberán ir acompañadas de unos objetivos que permitan comprobar la efectividad de la decisión durante el curso real de la actividad empresarial. Para ello, las funciones aportadas por el control de gestión serán de imprescindible utilidad.

### 3.1.1. Tres ejes del nuevo control de gestión

Hasta aquí hemos mencionado y expuesto muchos de los aspectos relevantes del control de gestión en las empresas con mayor dimensión, y por supuesto, mayores recursos, con organigramas básicamente funcionales, y en las que la estrategia se define por el comité de dirección.

El punto de partida ahora es que los nuevos emprendedores desempeñan dos roles bien diferenciados: llevar una idea al mercado y dirigir la empresa. Los puntos clave alrededor de los cuales debe girar el concepto de control de gestión para las nuevas empresas creadas en la economía del conocimiento son: 1) la **definición de la estrategia** con su encaje en el mercado, acorde con las capacidades organizacionales; 2) la **toma de decisiones** en el día a día **vinculadas** a dicha **estrategia** basadas en la información de gestión obtenida.

**Figura 6.** Tres ejes para conectar la estrategia con la gestión en los nuevos negocios




A partir de estas premisas, describiremos ahora los aspectos más relevantes que deben tenerse en cuenta para poder disponer de una función, de un mecanismo o de una herramienta que conecte la realidad operativa de la compañía con su estrategia, aunque no esté formalizada, al menos no de la misma forma que lo está en las empresas en las que existe un departamento de planificación estratégica y de control de gestión. Los tres ejes fundamentales son:

## Conexión con la estrategia

El sistema de gestión debe conectar con el plan estratégico, cuyo contenido son las líneas estratégicas en las que basa la empresa su acción hacia el futuro. Vimos en el capítulo II el concepto y los componentes de la estrategia, y la importancia de adecuar las capacidades organizativas a las oportunidades del mercado. Asimismo, en el capítulo III vimos cómo mediante el concepto de modelo de negocio podemos simplificar los grandes temas de gestión en las tres perspectivas empresariales

fundamentales: el *marketing* y las ventas, los recursos y procesos y las finanzas, de manera que podamos identificar los factores clave y de qué forma se relacionan con una visión holística. La conexión entre aspectos tan diversos solo será posible por medio de las personas que intervienen en la gestión de dichas áreas, en la medida en que conozcan, comprendan, tomen conciencia y actúen según dicha estrategia global.

Ya vimos los componentes de la estrategia necesarios para definirla: debemos poner el foco en el modelo de negocio orientándolo hacia el futuro y en conexión con el exterior (con las oportunidades del mercado), todo ello evaluando los recursos necesarios, tanto los tangibles como los intangibles. Pero para que la definición de la estrategia pueda ser implementada con éxito, precisamos de un equipo humano capaz de llevarla al campo de la acción, de ejecutar las acciones que conectan las decisiones estratégicas con el día a día de la operativa de clientes, proveedores y personas implicadas. Así, sin una definición adecuada de las capacidades necesarias del equipo de personas que deben ejecutar la estrategia, será difícil que su implementación tenga éxito. En definitiva, personas que hagan que las cosas pasen.

La conexión de la estrategia con el sistema de gestión tiene su fundamento en la adquisición de la competencia de la organización en este ámbito. La competencia es la capacidad para la acción: «Las personas tienen una propensión natural a buscar una sensación de eficacia mediante la exploración de situaciones nuevas y el dominio de nuevas formas de controlarlas» (Robert White, en Davenport, 2000), y consta de dos componentes principales: la capacidad de enseñar y la capacidad de aprender. Es importante que convirtamos dicha competencia en un valor organizativo.

Veremos en la definición del proceso que, mediante los objetivos que se definan como estratégicos y su seguimiento por medio de las personas que intervienen con capacidad de gestión y decisión, podremos implementar acciones eficaces que mejoren nuestra ventaja competitiva.

## Datos, información, conocimiento

El control de gestión como disciplina tiene como función la conexión de las líneas estratégicas con la operativa empresarial, a fin de mejorar el proceso de toma de decisiones. En definitiva, necesitamos generar conocimiento de nuestra empresa a partir de los datos disponibles para poder tomar decisiones.

La cantidad de datos disponibles en la actualidad hace imprescindible que periódicamente nos hagamos la pregunta: ¿qué necesitamos medir? La necesidad de hacerlo periódicamente es provocada por el cambio constante de las condiciones del mercado competitivo y del entorno, pero sobre todo por la velocidad de este cambio. Pero hay que entender qué quiere decir periódicamente. Cada organización debe encontrar su horizonte temporal que se adecue a sus necesidades normales de información y seguimiento, aunque entendiendo cuáles son las situaciones en las que puede ser conveniente una «revisión extraordinaria». En cuanto al contenido objeto de la medición, es necesario sintetizar cuál es la información relevante, para lo que deberemos hacer una reflexión previa; no todo lo que podemos medir es importante, ni todo lo que es importante lo podemos medir. Es especialmente relevante que dimensionemos los límites de actuación a nivel de recursos, para no poner en peligro la sostenibilidad.

La respuesta debe ofrecernos la construcción de un *modelo de generación de conocimiento de la organización*, puesto que cada empresa

es única y va a necesitar medir distintos parámetros, que serán los **indicadores** que marcarán el cumplimiento o no de los **objetivos**, y que deben reflejar los **factores clave** que hemos definido para nuestra estrategia.

Este modelo de generación de conocimiento deberá basarse en la generación de valor, y no tanto en el control de costes en que se ha basado el control de gestión tradicional. Tal como decía Drucker, «la organización basada en la información se funda en la responsabilidad»; por lo tanto, no estamos hablando de un modelo donde la información fluye de «abajo» «arriba» en el organigrama para que desde «arriba» tomen las decisiones, sino que se refiere mucho más a un flujo circular donde el sistema de información aporta conocimiento constante a la organización implicada y que cultiva el «autoaprendizaje».

## Comunicación interna

El *controller* en las grandes empresas tiene un rol muy relevante en la comunicación con el equipo directivo responsable de las grandes áreas de gestión. Eso se debe principalmente a que los factores clave del departamento de *marketing*, así como la información que genera a partir de sus datos, están desconectados del departamento de compras y/o de producción, debido a la organización de su estructura departamental. El *controller* ejerce un rol de comunicador entre interlocutores que persiguen objetivos que a corto plazo suelen ser opuestos; cuanto más se alarga el proceso productivo, más quejas reciben en el departamento comercial, cuanto más crédito ofreces a los clientes, más necesidades financieras se generan que crean mayores problemas al departamento financiero... Los objetivos por áreas y la acción del *controller* ayudan a equilibrar estas tensiones «normales» de

las funciones directivas estructuradas en distintas casillas del organigrama.

En las empresas de menor dimensión no existe el equipo directivo como tal, pero sí la necesidad de comunicar los planes de acción a las personas responsables directa o indirectamente de llevarlos a cabo. En primer lugar, porque si no se conocen las líneas estratégicas, no será posible que la ejecución de las acciones del día a día sean coherentes con las mismas; pero en las microempresas y aquellas relacionadas con la generación de conocimiento no existen manuales de procedimiento exhaustivos que detallen cuál es la tarea y cómo debe hacerse: *se aprende haciendo*, y hay que orientar dicha acción con horizonte de largo plazo, de sostenibilidad. El segundo aspecto, más relacionado con la gestión de personas, es porque en las nuevas empresas de la economía del conocimiento el desarrollo profesional es una palanca motivacional que no puede dejar de reconocerse. Por todo ello, la comunicación interna debe considerarse como uno de los aspectos relevantes a definir dentro de la función del control de gestión, imprescindible para conectarse con las personas que desempeñan distintas responsabilidades.

En muchas estructuras empresariales tradicionales, más jerarquizadas, existe una cultura de la opacidad sobre la información económica, que tiene sentido si se pone en contexto con los parámetros existentes en sus modelos de gestión. Es muy difícil cambiar dicha percepción cuando forma parte de la cultura. Sin embargo, en los modelos de gestión más ligados a la generación de conocimiento, el *input* (conocimiento) forma parte del *output* (conocimiento transformado en producto y/o servicio), así que la comunicación es una herramienta imprescindible para la organización de la empresa, es su esencia misma. Las nuevas formas organizativas en red, apoyadas por el uso de las nuevas tecnolo-

gías, transforman profundamente la inercia de épocas pasadas de reservar la información de gestión a unos pocos, evolucionando hacia que la acción de compartir dicha información sea imprescindible para construir el modelo de generación del conocimiento al que nos hemos referido.

La comunicación debe efectuarse en el lenguaje del receptor. Y el receptor debe englobar cualquier perfil profesional, así que habrá que esforzarse en este aspecto. Cuando las decisiones se toman tan solo a nivel de comité de dirección y la gestión es más profesionalizada, el lenguaje de los negocios es común. En la economía del conocimiento, más que de «comunicar» en un sentido bidireccional, que ya representa una mejora respecto del modelo más jerarquizado, se trata de poder «conectar». *Solo nos gusta el cambio si participamos en él.* Si todos los trabajadores comparten la información estratégica y *conectan* con ella, la organización será mucho más eficaz de lo que pueda conseguir el mejor departamento de planificación estratégica por sí solo.

### 3.1.2. Tres fases del nuevo control de gestión

El proceso estratégico representa fundamentalmente el proceso de construcción y de diseño de la estrategia que nos orienta para enfocar y dirigir el futuro, así como su implantación y seguimiento. Nos enfocamos de cara al futuro a fin de poder anticipar aquellas situaciones que tenemos capacidad de prever.

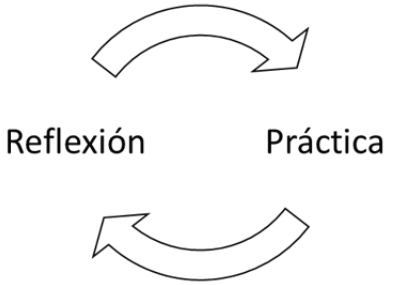
A diferencia del proceso de planificación estratégica descrito en IV.1, la definición del proceso adaptado a una dimensión empresarial menor va a identificar tres fases a fin de poder conectar la estrategia diseñada con la acción empresarial:

- **Fase de reflexión**: la reflexión sobre el pasado reciente de la actividad empresarial es como la narración reinventada sobre su misión y visión original, puesta en perspectiva con los hechos más relevantes para las personas que participan en la construcción de la estrategia empresarial. Es el proceso de reinvención o de redefinición que debe efectuarse periódicamente con dos objetivos fundamentales: 1) que la estrategia que se pone en práctica no quede desvinculada del mercado, y 2) que dicha estrategia sea compartida por el máximo número de personas implicadas en la gestión de la empresa. Para conseguirlo, es imprescindible eliminar las barreras que alimenten la desconfianza en la organización y el equipo directivo. Solo así podrán sumarse los esfuerzos necesarios para conseguir los objetivos determinantes del éxito de la estrategia.
- **Fase de planificación**: el proceso estratégico trata de planificación, desde el punto de vista de la construcción del futuro, y no de la adivinación. En este sentido, la situación de la que partimos para diseñar, definir y formular la estrategia que construya el futuro de la empresa es clave, el «dónde estamos». También lo es el ejercicio de definición de «adónde vamos», una vez efectuado el proceso de reflexión anterior.
- **Fase de acción y puesta en práctica**: la puesta en marcha de la estrategia se refiere a la toma de decisiones operativas del día a día en coherencia con las líneas estratégicas que se hayan definido en la fase de planificación. La fase de acción se relaciona directamente con el *control de gestión* de la actividad y que debe guardar coherencia con las líneas estratégicas definidas.

## La reflexión

En el ámbito ligado a la enseñanza y la educación se han utilizado distintos modelos de aprendizaje basados en la práctica y en la posterior reflexión sobre dicha práctica como fuente fundamental de aprendizaje. Existe una clara similitud de los objetivos de aprendizaje por parte de las empresas que aprenden, así que sus conclusiones parecen un buen punto de partida para ilustrar el proceso de reflexión estratégica desde el punto de vista empresarial. La **reflexión** es una práctica que «permite a los profesionales analizar, discutir, evaluar y cambiar el ejercicio profesional» (Kortaghen, 2009), por lo que va completamente ligada a la práctica como un proceso cíclico (tal como se indica en la figura).

**Figura 7.** La construcción de la estrategia es un proceso cíclico




Enfocando el concepto a nivel de *management*, la reflexión es una actividad que parece marginal dentro de la gestión empresarial. Pero como ya saben los mánager más efectivos, el equilibrio entre la acción efectiva y la reflexión forma parte de sus límites de actuación naturales. Una brillante ejecución no debe obstaculizar la reflexión posterior para obtener conclusiones y poder

aprender de ellas; al mismo tiempo, analizar en exceso los retos empresariales (la parálisis por el análisis) puede abocar a la organización a quedar rápidamente fuera del mercado.

Para poder efectuar un proceso de reflexión como el que se requiere a fin de enfocar el futuro y diseñar estrategias empresariales, es necesario lo siguiente:

**1)** Que exista la **voluntad de reflexionar**. Es imprescindible hacer mención aquí de que no solo hay que poder (capacidad), también hay que querer (voluntad). Ya comentamos en la descripción del modelo de pedagogía empresarial la importancia de tener actitud de gestión, de hacer que las cosas pasen. Volvemos aquí a hablar de voluntad enmarcada en el contexto de la reflexión necesaria sobre la situación presente, como requisito imprescindible del proceso de reflexión.

**2)** Empezar por **preguntas abiertas**. La acción de reflexionar tiene como objetivo ir más allá de las premisas y los hechos que damos por supuestos en nuestras acciones del día a día. Es importante, por ello, que las preguntas sean abiertas para abrir las posibilidades a respuestas que no sean tan obvias pero que nos permitan descubrir alternativas de acción que hasta el momento habían permanecido ocultas. Hemos visto en el capítulo III.2.3 cómo a partir del modelo *canvas* nos planteamos unas preguntas de reflexión con perspectiva global sobre la totalidad de la empresa. El libro *Guía para la autoevaluación de empresas* (Blasco y Campa, 2014) ofrece un listado de 65 preguntas sobre aspectos de gestión empresarial que pueden resultar de ayuda para empresas que no hayan efectuado nunca este proceso de reflexión. Es importante que mantengamos un enfoque de búsqueda de puntos fuertes, en definitiva, poder contestar la pregunta ¿qué nos ha ido bien?

**3)** Considerar otros **puntos de vista**. En las estructuras jerárquicas con un grado importante de cultura autoritaria es difícil que personas vinculadas a la dirección encuentren el espacio adecuado para aportar su visión sobre aspectos de la gestión que no sean exclusivamente de su área de actuación, a fin de eludir conflictos departamentales o de otro tipo. La visión estratégica es transversal, por lo que las estructuras organizativas más flexibles podrán verse beneficiadas de dicha transversalidad que ofrece puntos de vista no directamente vinculados a las decisiones operativas y que puede aportar ideas para la mejora que precisan el entorno y/o el espacio adecuado. El proceso de revisión estratégica lo facilita.

**4)** Descripción de las observaciones positivas, así como las negativas. Es importante construir una **cultura organizacional** que acepte la crítica de los aspectos de la gestión que no salen bien, como el proceso normal **de aprendizaje** sobre los clientes y el mercado, que son, en definitiva, el foco de nuestra estrategia, de nuestro camino hacia el futuro.

**5)** Análisis y descripción de las interpretaciones. Analizar y describir, pero también sintetizar las opiniones contrastadas de todos los miembros que intervienen en el proceso, va a formar parte de la **construcción del conocimiento** de la propia organización, y podrá convertirse en una fuente de competitividad para el futuro. El conocimiento es *output*, pero también es *input*.

## El plan de acción

Después de la fase de reflexión, y como resultado del análisis y la síntesis efectuada, vamos a poder elaborar los planes de la

acción futura, alineados con la estrategia. Para enfocar el futuro, debemos tratar de inspirarnos en algo más que un objetivo; tal como explica el empresario Oki Matsumoto para distinguir un objetivo de un auténtico propósito o misión: «Apunta a la Estrella Polar, no al Polo Norte» (en Clark, 2012).

El plan que se implante debe actuar como brújula y no como mapa detallado de carreteras que nos indique cada giro que debamos efectuar con la debida anticipación; la evaluación de recursos actuará como límite de fondos disponibles. Por ello es imprescindible la **cuantificación** de objetivos enmarcados en un horizonte temporal, que permita el seguimiento a lo largo del tiempo en el que la gestión se efectúa.

La utilidad de disponer de un plan estratégico se explica por lo siguiente:

- La necesidad de **enfocar el futuro**, así como disponer de un marco para la toma de decisiones.
- Es la base para **tomar conciencia de los resultados**. El seguimiento posterior nos permitirá poner en contexto las premisas sobre las que hemos construido el plan.
- Se establecen los fundamentos para diseñar los planes operativos con la necesaria **conexión** con la estrategia, con el horizonte temporal a largo plazo.
- Es un **estímulo para el cambio**.
- Es una herramienta indispensable para **comunicar** nuestro negocio a terceros.
- Identificación de los **objetivos** cuantificados relacionados con los **factores clave**.

Los planes de acción se diseñaran con base en unas líneas estratégicas genéricas que deberemos evaluar y concretar según

los recursos disponibles. Para ello, nos centraremos en las siguientes preguntas:

**¿En que nos enfocamos?** La mirada al futuro debe tener en cuenta el límite de los recursos disponibles, y por ello precisa que estos estén enfocados a los factores clave, a aquellos con los que se define nuestra ventaja competitiva.

**¿Qué podemos mejorar?** La reflexión la hemos finalizado con el enfoque de los temas positivos que hemos destacado. La mirada al futuro la iniciamos a partir de los puntos fuertes detectados, porque la forma más eficaz de mejorar es haciendo mejor aquello que ya hacemos bien (y el mercado reconoce), y la utilidad principal del análisis de los indicadores de los factores clave.

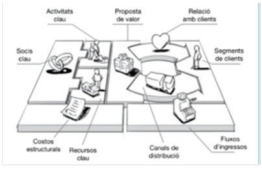
## La práctica

Una vez tenemos definidos los planes de acción para cada una de las líneas estratégicas, ¿cómo los vamos a seguir? Al explicar el proceso estratégico en las grandes empresas, hablábamos de una etapa que llamábamos comunicación, y otra posterior de seguimiento. La diferencia es que en las grandes empresas la fase de comunicación se limita a trasladar las líneas estratégicas que ya han sido decididas por los mánager que han intervenido. En el proceso que definimos para los nuevos negocios en la nueva economía del conocimiento las personas (aquellas con capacidad de decisión de acuerdo con su modelo organizativo propio) intervienen en todas las fases.

Una vez finalizada la fase de planificación, las fases que en los capítulo IV.1.3 y IV.1.4 hemos identificado como implementación y seguimiento forman parte de lo que ahora denominamos **la práctica**, que tiene relación con la toma de decisiones de la

gestión diaria, que debe conseguir unos objetivos previamente cuantificados en la fase de planificación.

El seguimiento de los objetivos estratégicos precisa de un sistema de información que permita comparar y contrastar la visualización de las líneas estratégicas con la realidad de los **datos** que obtengamos de la actividad empresarial y que podamos sintetizar y filtrar para que puedan utilizarse como **información** de gestión, y que, convertidos en indicadores, devengan **conocimiento** de la organización. Hay que aceptar que vamos a funcionar en «beta»; de la misma manera que los programas informáticos se prueban una y otra vez, a medida que las aportaciones de los usuarios van detectando errores de funcionamiento o prestaciones necesarias y no cubiertas, la práctica de los planes de acción, junto con la definición, validación y seguimiento de la información definida como estratégica, aportará la generación de conocimiento necesaria para mejorar la capacidad de conectar las decisiones del día a día con la visión global.




Describe como se crea valor




Se pone el foco en alguno de los aspectos del modelo

Se diseñan los procesos para dirigir el seguimiento de la estrategia

Se evaluan los recursos disponibles para llevar a cabo la estrategia

En resumen, tal como cita Arie de Geus, creador de muchos de los principios y las prácticas que subyacen en el concepto de aprendizaje organizacional, «la única ventaja competitiva sostenible es la capacidad de aprender más rápido que la competencia».

El proceso estratégico enfocado como ciclo de aprendizaje organizativo permanente que genere ventaja competitiva consistirá en: 1) la descripción de la creación de valor (de acuerdo con el modelo de negocio), pasando posteriormente a 2) poner el foco en los aspectos del modelo que consideremos factores clave, hasta definir las líneas estratégicas y cuantificarlas en objetivos en un horizonte temporal superior a un año.

## 3.2. El diseño y la implantación

Como consecuencia de todo lo anterior, el *nuevo control de gestión* se focaliza en obtener como resultado el diseño de un sistema de información alineado con la estrategia a largo plazo. Su objetivo fundamental es conocer el resultado obtenido por el negocio con un nivel de detalle acorde con servir de referencia de la competitividad y eficacia de la organización, y facilitar la toma de decisiones.

El sistema que se defina debe mantener una coherencia en las magnitudes que medimos, y ello supone que será necesario revisar criterios cuando se producen acciones no previstas en la planificación estratégica. La elaboración del diseño de este sistema de información nos permitirá conseguir los siguientes objetivos, que a nivel de detalle de los tres ejes son:

- **En relación con la estrategia**: *a*) permitirá efectuar las acciones operativas tomando decisiones alineadas con la estrategia a largo plazo; *b*) podrá utilizar herramientas de simulación, para facilitar la anticipación de acciones alternativas en el futuro; *c*) el proceso continuo de planificación, formulación de objetivos y seguimiento facilitará la identifi-

cación y el compromiso de las personas del equipo con la estrategia global.

- **En relación con la generación de información de gestión**: *d)* el diseño flexible permitirá modificarlo sin afectar al seguimiento de los factores clave, de forma que cuando haya crecimiento, el sistema pueda modificarse por otro más adecuado; *e)* permitirá disponer de información sobre el proceso de reflexión estratégica; *f)* el coste de mantener el sistema debe ser proporcionado a la dimensión y los recursos de la empresa.
- **En relación con la comunicación**: *g)* ha de facilitar la comunicación y la transparencia al equipo implicado; no solo de arriba abajo, tal como se efectúa en organizaciones de estilo jerárquico, sino mediante la construcción de dinámicas que permitan construir una cultura empresarial que realmente estimule la comunicación en ambos sentidos.

## 3.2.1. Elementos clave

Los elementos clave que deben formar este sistema de información son:

**1)** La **planificación estratégica** entendida como evaluación de recursos de las líneas estratégicas a seguir, con el plan financiero consecuente. La evaluación de los recursos disponibles sobre las alternativas estratégicas analizadas, así como su proyección hacia el futuro, nos dará como resultado unos objetivos globales como cuantificación de los planes. A fin de validar su viabilidad, elaboramos un plan financiero sostenible como marco de referencia de la gestión. Asimismo, el análisis estratégico nos facilitará la visión holística para la identificación de los factores

clave en los que nos enfocaremos. El enfoque de la planificación estratégica está, naturalmente, en el futuro.

**2)** A partir de los objetivos cuantificados en la planificación estratégica, así como los factores clave identificados, podremos efectuar la definición de indicadores y la **definición del sistema de información** que permita obtenerlos y compararlos. El enfoque del sistema está en ser una guía de la consecución de resultados, así que deberemos conectar el lenguaje estratégico con el lenguaje de los negocios, que se expresa por medio de la contabilidad, entendiendo resultados como la expresión que recoge la diferencia entre las *fuentes de ingresos* y la *estructura de costes* de nuestro modelo de negocio. En realidad, la forma de expresar las relaciones clave entre las áreas de nuestro negocio del modelo utilizado en el capítulo III es de una gran utilidad para la definición de un sistema de información. La visión del modelo de negocio como un todo y no como la suma de las partes puede facilitar la comunicación con los especialistas en sistemas a la hora de implantar los sistemas de información útiles para la gestión. Asimismo, la comprensión del modelo de negocio facilita la identificación de los factores clave, así como los indicadores que deberán formar parte de la información de gestión que precisamos para optimizar la toma de decisiones.

### 3.2.2. Componentes de un sistema básico de información de gestión

Como resultado de la **planificación estratégica**, obtenemos: 1) objetivos definidos y cuantificados; 2) líneas estratégicas identificadas según los factores clave; 3) los rendimientos previstos al horizonte temporal que se haya determinado. El plan financiero

nos proporcionará, además, la forma en que estos rendimientos se financiarán, como veremos en los capítulos V y VI.

Para hacer seguimiento de la estrategia, vamos a necesitar el **sistema de información** que definiremos, que estará conectado con la planificación estratégica, pero que pondrá el énfasis en la gestión y no en la viabilidad del modelo de negocio, que ya hemos contrastado previamente en la reflexión estratégica.

Antes de diseñar un sistema de información, debemos evaluar la necesidad relacionada con la situación actual y proyectada de la empresa para la que se diseña. Desde el punto de vista de la fase de crecimiento, en función del volumen actual y esperado, habrá que tener en cuenta aspectos relacionados con la flexibilidad del sistema; un sistema de información demasiado rígido puede impedir adaptarlo a medida que los cambios del entorno y el mercado dejen sin utilidad la información que nos facilita. Desde el punto de vista de la estructura organizativa, debemos tener en cuenta si nos encontramos con estructuras empresariales basadas en un organigrama jerárquico (que funcionó perfectamente durante la etapa industrial) o la estructura de empresa en redes, más abierta y destinada a compartir; será muy distinto definir un sistema de información cuyo objetivo es medir para aprender, que cuando se trata de medir para controlar. Es imprescindible que sea coherente con la cultura empresarial. Desde el punto de vista de la actividad que se desarrolla, el foco de la generación de resultados va a necesitar una información distinta en el caso de empresas industriales, comerciales o de servicios, y en este último caso, será distinto que se trate de empresas de servicios como transporte, almacenamiento, alojamiento y restauración, que servicios intensivos en conocimiento, tales como servicios profesionales, científicos y técnicos, y aquellos vinculados con la información y la comunicación (en los que haremos especial

énfasis), con distintos grados de complejidad en cuanto al diseño y la obtención de la información necesaria.

Todas las empresas disponen de una enorme cantidad de datos, que deben convertir en información. En prácticamente todos los casos, las empresas tienen información contable, entre otras cosas porque la información contable es obligatoria, aunque no siempre está disponible con la periodicidad necesaria. En cualquier caso, la información obligatoria no es en absoluto suficiente para la gestión, que es de lo que tratamos aquí, de conectar la información con el *management*. Disponer de contabilidad no equivale a disponer de un sistema de información diseñado para la gestión, con la visión global que necesitamos. Los componentes recomendables que deben implantarse cuando una empresa no dispone de un sistema de información definido con los elementos clave que hemos descrito en IV.3.2.1 son los siguientes:

- Presupuesto básico de la generación de resultados (corto plazo):
  - Definición del sistema de costes.
  - Adecuación de la contabilidad al modelo de negocio.
- Factores clave personalizados.
- Información necesaria periódica e indicadores.

## Presupuesto básico de la generación de resultados

El presupuesto es la cuantificación de los ingresos que obtenemos de la actividad operativa, así como de los gastos que produce el desarrollo de la misma para un período temporal de un año. Es el instrumento básico de planificación y seguimiento,

y representa la hoja de ruta de los objetivos con horizonte anual que se han plasmado en los rendimientos planificados en la estrategia. Lo veremos con más nivel de detalle al hablar de finanzas en la segunda parte del libro.

Para que dicho presupuesto tenga la utilidad que se pretende, es imprescindible que la información obtenida para su definición sea homogénea, y para ello, los criterios deben ser de gestión, y no solo contables. Además debemos tener en cuenta que la dinámica del negocio hará que se vayan modificando, para lo que deberemos hacer una revisión periódica, un «mantenimiento» de las definiciones utilizadas:

**a)** Definición del sistema de costes. El sistema de información debe enfocarse en la creación de valor más que en el control de costes, pero ello no quiere decir que no debamos determinar la estructura de costes de nuestro negocio. Especial importancia tendrá la distinción entre aquellos costes imprescindibles para mantener la actividad mínima y los costes más directamente vinculados con el nivel de actividad. Con el objetivo de simplificar, identificaremos de forma separada los costes de «levantar la persiana», es decir, los costes de estructura (aquellos que tienes aunque no tengas ni un solo cliente), de aquellos más variables puesto que están relacionados con el volumen de negocio; la diferencia de los ingresos generados con estos últimos costes descritos es lo que denominamos margen de la actividad. La proporción que representa el margen bruto sobre el volumen total de las fuentes de ingresos es una magnitud muy relevante para el seguimiento de la gestión de cualquier negocio.

**b)** Adecuación del lenguaje de la contabilidad al modelo de negocio. Para poder hacer el seguimiento oportuno de los

objetivos resultantes de la planificación estratégica, deberemos «convertir» el lenguaje contable en un lenguaje que pueda relacionarse con los objetivos de la gestión. Su utilidad se centrará en dar respuesta a las necesidades del sistema de costes (¡para la creación de valor!), así como distinguir, si los hubiera, distintos modelos de negocio que dificulten la identificación de la información clave para cada uno de ellos. Lo veremos en el segundo bloque al hablar de contabilidad de gestión.

El diseño, la confección y el seguimiento del presupuesto de la generación de resultados nos permitirán la conexión de los objetivos estratégicos cuantificados a medida que tengan su reflejo en los resultados del negocio. Para ello, previamente habremos identificado los factores clave de la estrategia, así como los indicadores de los que vayamos a hacer seguimiento, como veremos a continuación. El presupuesto básico de la generación de resultados nos ayuda a conectar los objetivos cuantificados a largo plazo con su seguimiento a medida que se convierten mediante los planes de acción (de *marketing*, comercial, de producción y logística, etc.) en resultados.

## Factores clave personalizados

A fin de simplificar la complejidad de la gestión empresarial, vimos en III.2.1 la necesidad de utilizar un lenguaje común con relación a las áreas clave de la empresa, que de forma conjunta representa la definición de la propuesta de valor, el QUÉ. Dicho de otro modo, para describir la ventaja competitiva, debemos identificar aquellos aspectos del QUIÉN, CÓMO y CUÁNTO que convierten la propuesta de valor en la estrategia a ejecutar.

Recordemos que la estrategia no se detiene en su definición sino que debe implementarse y ejecutarse. La necesidad de identificar los factores clave de la estrategia de la empresa surge de la escasez de recursos en cualquier empresa, que debe perseguir la eficacia en la obtención de resultados. Identificar los factores clave adecuados para nuestra empresa nos permite adecuar todo el sistema de información a lo efectivamente necesario para evaluar la efectividad o no de la ejecución de nuestra ventaja competitiva. Conocer los factores clave nos permite una mejor identificación de los indicadores imprescindibles para hacer seguimiento de la estrategia.

## Información necesaria periódica e indicadores

Si no sabemos hacia dónde vamos, difícilmente vamos a llegar. La utilidad de los indicadores es que nos facilitan el camino para ver si nos alejamos o no de la ruta marcada *a priori*, a partir del plan estratégico, que nos ofrece esta guía para la acción más allá del corto plazo.

Los indicadores idóneos deben diseñarse de forma personalizada de forma que su elaboración periódica nos permita un seguimiento de la estrategia, nos aporte una visión global de negocio que conecte con el día a día de la gestión. El seguimiento de la estrategia a partir de los indicadores debe permitirnos alinear los objetivos estratégicos. La referencia temporal de estos objetivos se ha enfocado más allá del corto plazo de la operativa. El motivo es que poner la mirada de la operativa en el corto plazo no nos ayuda a tomar decisiones que mejoren el futuro. Con los objetivos marcados, nos será más fácil guiar las decisiones con orientación estratégica, pero necesitamos

los indicadores adecuados para hacer el seguimiento de dichos objetivos.

Por lo tanto, para gestionar estos objetivos será necesario disponer de **información**. El punto de partida de la información es la contable, que nos permitirá el seguimiento de los objetivos que tienen un reflejo en la contabilidad. Para todos aquellos objetivos que no tienen su reflejo en la contabilidad, deberemos definir los indicadores necesarios para conectar los objetivos estratégicos con el día a día de la gestión empresarial.

Hasta aquí hemos definido los tres componentes básicos para el diseño e implantación de un sistema de información de gestión. En la segunda parte veremos su vinculación con las finanzas de la empresa y las variables fundamentales para la gestión (tiempo y dinero), así como las herramientas que lo posibilitan a corto y largo plazo: el **plan financiero** para la definición y cuantificación del largo plazo, el **presupuesto de resultados** con horizonte anual, la **contabilidad de gestión** y el **presupuesto de tesorería** en el seguimiento del corto plazo.

### 3.2.3. *Learning by doing*

De entrada, podemos estar de acuerdo en que todo aquello que medimos mejora. Si queremos conseguir un objetivo, medir el grado de avance es imprescindible para validar que estamos progresando adecuadamente, ya sea perder peso, mejorar nuestra marca corriendo o aumentar los contactos en determinado mercado. Pero, tal como señaló W. Edward Deming, el gurú de la calidad total, «el 97 % de las cosas que importan en los negocios no pueden contarse». (Senge, 2000). Así que es importante que entendamos que la cultura organizacional debe respaldar la importancia de la medida pero con el objetivo de aprender, con

la visión holística de todos los procesos del negocio, con el foco puesto en las necesidades que resolvemos a los clientes. Un ejemplo muy claro es la forma de medir el tiempo de dedicación de las personas en empresas que se dedican a trabajar por proyectos, donde obviamente el tiempo dedicado es un parámetro relevante a medir. Dependiendo de la cultura empresarial, los resultados que podemos obtener con la misma herramienta y en teoría el mismo objetivo van a diferir completamente de una a otra empresa. En empresas donde el sistema de medición está basado en el seguimiento de resultados y en el control de las tareas, no se va a poder conseguir fácilmente que las personas comprendan la importancia del seguimiento de sus dedicaciones. Su percepción suele ser de limitación de la autonomía de actuación y de control continuo. La herramienta en sí misma no es el problema. Efectuar un seguimiento de las dedicaciones permite aprender sobre la eficiencia y la efectividad de la organización, pero si la percepción de las personas es que el objetivo es el control de su trabajo, tendrán mayor resistencia a colaborar proactivamente en la mejora de las mediciones... y sin *feedback*, no hay aprendizaje. Si hacemos presupuestos de proyectos para clientes pero no medimos los recursos que hemos dedicado (y los más importantes suelen ser las horas de las personas que forman parte del mismo), no podemos mejorar la efectividad del proceso, no estaremos aprendiendo cómo hacerlo mejor. Cuando no se dejan los espacios adecuados a las personas responsables de los procesos operativos, y nos referimos muy especialmente a la economía del conocimiento, las resistencias son muy elevadas porque falta la autonomía y el margen de error necesario, que es el que facilita el aprendizaje. El lenguaje, en sí mismo, puede aumentar la resistencia.

Recuerdo especialmente un proyecto empresarial en el que participé como consultora hace algunos años. Era una empresa

de servicios que trabajaba por proyectos, y disponía de un sistema de medición de las horas para las personas que intervenían directamente en su desarrollo. El sistema distinguía las horas de dedicación entre «horas productivas» y «horas no productivas», y debían cuadrarlo cada día con la jornada laboral de ocho horas que marcaba el reloj en el que debían fichar cada vez que entraban y salían de las oficinas. La percepción de dichas personas en cuanto al sistema de medición era de control, puesto que estaba ligado a la presencia física en el despacho; pero además, dado que todas las horas que no aplicaban a proyectos concretos eran descritas como «no productivas», tenían una connotación negativa respecto a los resultados de la empresa, y la estrategia personal de los trabajadores se enfocaba a minimizarlas. El resultado era que, a menudo, las horas dedicadas a asuntos internos de coordinación del trabajo de proyectos, acciones comerciales o atención a clientes se escondían de los reportes de tiempos para evitar ser considerados «improductivos». La resistencia más importante a la forma de medir lo que representaba un factor clave para la empresa (horas dedicadas a proyectos) era la percepción del uso que se daba al resultado de la medición. En aquel momento, la realidad de los indicadores de la productividad de los proyectos era buena pero con tendencia a la baja; el problema era que la gerencia no la consideraba una cifra válida por la falta de compromiso de los trabajadores en el sistema de medición. Y el déficit de compromiso estaba provocado en parte por la falta de autonomía que se proporcionaba a los trabajadores en la organización de su tiempo, percibiendo un mensaje de control que les alejaba de los objetivos de mejora de la gestión.

**Medir para aprender** debería ser uno de los principios fundamentales para construir la forma más adecuada de un

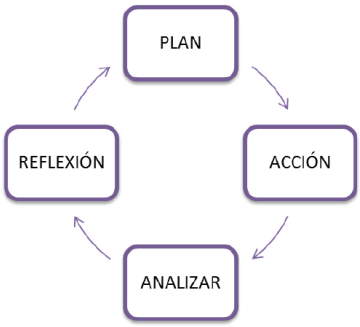
sistema de información para la gestión en la nueva economía. Pero es imprescindible que forme parte de la cultura de la empresa, de su forma de hacer. Si queremos innovar en aquello que hacemos, debemos contar con la participación del mayor número de personas implicadas. *La cultura del control no funciona bien en la economía del conocimiento*. Entre otros aspectos, porque para innovar hay que estar dispuesto a equivocarse. Pero si se entienden los principios de lo que se pretende, puede definirse un sistema personalizado de información para la gestión único para cada empresa. La mayor barrera es pretender un nivel de mediciones exhaustivo con elevado nivel de detalle que impida la flexibilidad necesaria para que sea útil tanto para el aprendizaje organizacional como para la toma de decisiones.

Ya hemos dicho que las organizaciones solo aprenden por medio de personas que aprenden. Y hemos de entender que si medimos para cambiar, no lo podemos imponer. Pero no hay aprendizaje sin evaluación del progreso efectuado. Las personas que se dedican profesionalmente al mundo de la educación lo saben muy bien. La evaluación del aprendizaje no es un tema menor en relación con los contenidos de la enseñanza primaria y secundaria, y también en la universidad... Con unos contenidos más o menos consensuados, el tema de la evaluación se convierte en primordial, porque determinadas metodologías pueden en realidad matar el aprendizaje.

Pero siendo compleja la evaluación del aprendizaje en el sector educativo, la evaluación del aprendizaje organizacional es mucho más que establecer unos estándares de lo que es correcto o suficiente... Una de las razones es que ante la velocidad de los cambios del entorno y el mercado, ¿cómo sabemos que hemos aprendido «lo suficiente»? En realidad, «juzgar el valor de una cosa tan intrínseca, subjetiva y tácita como aprender es

una actividad nueva para las empresas» (Senge, 2000). Pero que sea nueva no quiere decir que no sea imprescindible.

El inicio de la actividad organizacional podemos identificarlo en el momento del plan, en el caso de una nueva empresa. El plan va a referirse a la identificación de objetivos y a la definición de las líneas estratégicas utilizando el conocimiento y la experiencia previa, en este caso, de los fundadores, con las hipótesis sobre los actores del mercado que hayan utilizado. El plan se convierte en acción, y esta se refiere a la experiencia concreta, a las tareas específicas del día a día de las interacciones con los clientes y el mercado. En función de esta experiencia real, es preciso contrastar las percepciones de las interacciones que han ocurrido y las que habíamos supuesto como hipótesis; a partir de este análisis, identificaremos los logros y lo que aún está por conseguir, así como las fortalezas y las oportunidades. Esta evaluación de las acciones da lugar a una nueva comprensión de las hipótesis iniciales, y por lo tanto a una revisión del plan con un conocimiento nuevo sobre la realidad.

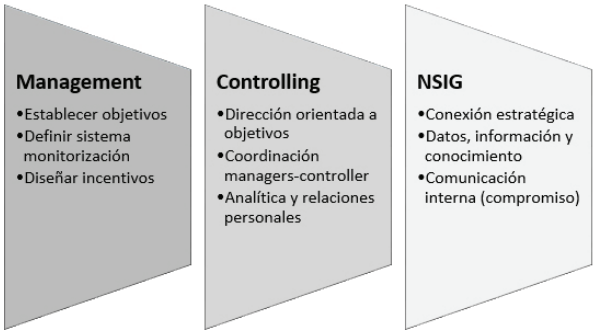



Podríamos decir, retomando el concepto de «ignorancia consciente» del físico James Clerk Maxwell, al que nos referimos al hablar de *management*, que la ignorancia cualificada del *buen mánager* es el aumento de su competencia en hacer preguntas

sobre cómo mejorar su negocio, sobre cómo resolver mejor las necesidades de sus clientes. Y volver a empezar el ciclo periódicamente, volver a hacernos las preguntas a fin de encontrar nuevas respuestas, y también nuevas preguntas. En la medida en que este ciclo de aprendizaje forme parte de la cultura empresarial estaremos completando el proceso de implantación de un *nuevo sistema de información de gestión*.

A lo largo de este bloque hemos repasado desde los principios generales del *management* a la estructuración de los procesos estratégicos en las grandes empresas, para finalizar con una nueva perspectiva para las empresas de menor dimensión y estructura organizativa flexible, creadas ya en el nuevo paradigma de la economía del conocimiento. La figura resume los tres ejes de lo que denominamos el *nuevo control de gestión* o *nuevo sistema de información de gestión* (NSIG). Partiendo de las tres funciones del *management*: establecer objetivos, definir un sistema de monitorización y diseñar incentivos, hemos visto de qué forma la puesta en práctica del *management* en las grandes corporaciones precisa del apoyo de la figura del *controller*, el foco de cuyas acciones se concentra en la dirección orientada a objetivos, la coordinación que gestiona con los mánager de las diferentes áreas, que nos ha llevado a analizar sus competencias analíticas, así como de relaciones personales. Finalmente, en el nuevo contexto de la economía del conocimiento, las funciones del *management* se convierten en la necesidad de establecer la conexión de la operativa del día a día con el enfoque estratégico a futuro, para lo que se precisa generar conocimiento organizativo que pueda compartirse y comunicarse a fin de que pueda actuar de palanca facilitadora del compromiso con el proyecto de la empresa a largo plazo, por medio de las personas.

**Figura 8.** Evolución de las funciones del management hacia las nuevas necesidades de gestión de la economía del conocimiento



Capítulo V

# Conceptos básicos de finanzas

## 1. De qué hablamos cuando hablamos de finanzas

Empezamos el segundo bloque del libro entrando ya en materia financiera. Vamos a centrarnos en los temas relacionados con las finanzas utilizadas para gestionar las empresas, los negocios.

Como punto de partida, podemos enfocarnos en el temario de finanzas que se imparte en la universidad. El primer tema explicado en los manuales de finanzas corporativas más utilizados a nivel internacional es cuál es el rol del director financiero y cuál es su objetivo principal. Y el objetivo principal señalado es aumentar el valor para los accionistas, concretamente, aumentar el valor actual de las acciones. La premisa que implica la concreción de este objetivo es que la propiedad está separada de la gestión financiera, y como consecuencia de dicha propiedad delegada, la función del director financiero como mánager es tomar decisiones que se orienten al objetivo de aumentar el valor de los accionistas.

Este objetivo principal está relacionado con otros dos objetivos que son contradictorios y que deberían estar en equilibrio: la rentabilidad obtenida y el control de los riesgos asumidos, como luego veremos. Podemos aumentar las ventas mediante reducción de precios y márgenes, pero estamos aumentando el riesgo de entrar en pérdidas; podemos aumentar el endeudamiento para

crecer más rápido, pero ello supondrá un mayor riesgo de iliquidez y de provocar concurso de acreedores.

Tomar como punto de partida esta definición nos va a ayudar a delimitar el ámbito de actuación del *management* de las finanzas orientadas a pymes y microempresas, así como a las nuevas empresas creadas en la economía del conocimiento. La diferencia fundamental en el ámbito financiero es que, en estas, la propiedad de la empresa coincide con las funciones de gerencia y dirección, y por lo tanto la premisa fundamental de las finanzas corporativas es completamente distinta.

Veremos los aspectos que desde la gestión y dirección de un negocio debemos tener siempre presentes, así como aquellos que por formar parte de una dinámica de separación de la propiedad no afectan en modo alguno a la gestión de las finanzas internas, pero sí cuando precisamos de capital externo y necesitemos explicar nuestras finanzas a terceros, es decir, la cuantificación de la generación de valor del negocio.

Para empezar, debemos saber que cualquier empresa, desde sus inicios, debe afrontar las siguientes tres preguntas respecto a sus finanzas:

**a)** ¿Qué inversiones realizarás para las líneas de negocio en las que vas a desarrollar la actividad empresarial?

**b)** ¿De dónde obtendrás la financiación necesaria para dichas inversiones?

**c)** ¿Cómo gestionarás el día a día de actividades tales como obtener los cobros de los clientes y efectuar los pagos a los proveedores y acreedores?

Las finanzas corporativas, como disciplina, estudian los conceptos relacionados con estas tres preguntas, así como las diversas formas de contestarlas. Más adelante volveremos a ellas.

El conocimiento financiero y su desarrollo como ciencia a lo largo del siglo XX tienen sus raíces en la economía, pero ha estado orientado básicamente a la gestión del riesgo y la incertidumbre con el objetivo de obtener mayor valor de las empresas y sus inversionistas.

Haciendo una breve reseña histórica podemos identificar las siguientes etapas:

**a)** Desde finales del siglo XIX hasta la década de 1920 la teoría financiera se centra en el estudio de aspectos relacionados con la formación de nuevas empresas, la determinación de los costes de producción adecuados para obtener un margen, la recopilación de información sobre instituciones participantes en el mercado financiero, así como funciones operativas como: ingresos, desembolsos, preparación de nóminas, administración de bienes inmuebles, teneduría de libros. Esta diversidad de prácticas operativas responde más a funciones de administración rutinarias que a una propia función financiera.

**b)** Podemos considerar 1920 como la fecha donde se inician verdaderamente las finanzas como área de conocimiento organizado enfocada en el problema de la consecución de fondos al menor coste posible. Durante esta etapa se da por supuesto que la demanda de fondos, decisiones de inversión y gastos se toman en alguna parte de la organización, y se le otorga a la función financiera la tarea de determinar la mejor forma posible de obtener los fondos requeridos.

**c)** A partir de 1950, el rápido desarrollo económico y tecnológico provocó un interés por el desarrollo sistemático de las finanzas, ampliando la visión que estaba limitada a la obtención de fondos en las mejores condiciones. Se ampliaron campos de estudio como el capital circulante y los flujos de fondos, la asignación óptima de recursos, los rendimientos esperados, la medición y proyección de los costos de operación, la formulación de la estrategia financiera de la empresa y la teoría de los mercados de capitales. Podríamos distinguir, a partir de este desarrollo académico, entre las finanzas de mercado y las finanzas corporativas, en las que nos centraremos por ahora.

- En 1974 Stern dio nombre al concepto de flujo de caja libre y su forma de cálculo, como uno de los indicadores más importantes de generación de valor para los accionistas y como herramienta para el análisis de crédito por prestamistas y analistas de inversión.
- Posteriormente, se han desarrollado otras herramientas para medir el valor de las empresas, como el EVA (valor económico agregado), desarrollado por Irving Fisher.

Este desarrollo académico, basado por un lado en los mercados financieros, y por otro en los aspectos fundamentales de las finanzas corporativas de las grandes empresas, ha desplazado el estudio de la fuente básica de las finanzas de cualquier empresa, ya que lo hemos dado por supuesto. Los resultados que se originan, provenientes de la diferencia de las ventas menos los costes necesarios para proporcionar el producto o servicio a los clientes, siempre los tomamos como un valor positivo en las finanzas corporativas. No puede ser de otro modo. Los resultados de una

empresa provienen del exterior, de los clientes. Si los resultados no son positivos, no hay negocio.

Así que el foco original de nuestras finanzas también debe provenir de la caja generada por el negocio. Más adelante profundizaremos sobre ello. Cuando hablamos de finanzas, hablamos por supuesto de cómo nos financiamos, pero en primer lugar hemos de poner el énfasis en cuáles son nuestras inversiones, así como los rendimientos que obtenemos de ellas al pagar nuestros clientes los productos o servicios que les ofrecemos.

Por otro lado, y con el objetivo de contextualizar, es imprescindible hacer mención de las consecuencias que ha tenido para la financiación de las empresas en los últimos años la actuación del sistema financiero. El año 2007 se produce la crisis de deuda hipotecaria que contamina los mercados financieros internacionales, y produce una falta de liquidez que se contagia a la economía real y provoca una desaceleración económica internacional de larga duración. Las medidas de control y estabilidad exigidas a las entidades financieras, por un lado, y la reestructuración del sector como consecuencia de la crisis del sector inmobiliario, reducen los niveles de crédito concedido de forma notoria.

Analizando la evolución del crédito a empresas en España, durante los años previos a la crisis, el bajo coste de los créditos y la entrada de bancos y cajas a competir por el mercado de préstamos a pymes, así como el enorme crecimiento del sector de la construcción, hizo que la deuda concedida por las entidades financieras creciera de forma importante. De acuerdo con el documento sobre pymes y financiación (Col·legi d'Economistes de Catalunya, 2012) el volumen de crédito concedido se duplica en el período 2000-2005 y se incrementa al ritmo de un 50 % en el período de los tres años posteriores, hasta que el *stock* finan-

ciado se estanca en 2008. Durante este período, muchas pymes aprovecharon las facilidades de crédito a unos costes asumibles para sus negocios para financiar sus operaciones, entrando así a apalancar sus empresas y aumentar su endeudamiento.

Cabe señalar que durante muchos años, en España, el coste de la financiación era muy elevado para la mayoría de pequeñas empresas, y las garantías exigidas a sus propietarios para la concesión de préstamos vetaban el posible apalancamiento de sus negocios, así que el crecimiento de la empresa se limitaba a los fondos de sus socios y a la generación de caja del propio negocio. El concepto de financiarse con deuda bancaria entraba a formar parte de la gestión una vez que esta ya se había profesionalizado tras alcanzar cierto crecimiento en volumen que lo justificase. Así, sin endeudamiento, los riesgos financieros eran limitados, aunque también los crecimientos eran moderados. La incorporación de deuda bancaria en los balances de las pymes supuso para muchas de ellas un riesgo no calculado que acabaría estallando en numerosos casos en concursos de acreedores por el doble efecto de la caída de las ventas por la recesión económica y la cancelación no deseada de la financiación al acabarse la renovación de las líneas de crédito que tenían concedidas.

Esta crisis ha provocado numerosas reflexiones respecto a la actuación del sistema financiero en la gestión de las concesiones de crédito previas a la crisis. En cualquier caso, está claro que los criterios para la concesión de préstamos se endurecieron y parece que hay bastantes expertos que dan por hecho que estamos en un nuevo paradigma y que difícilmente se volverá a la situación anterior a 2007 con crecimientos de deuda tan desproporcionados respecto al crecimiento del PIB.

Poniendo en relación este contexto más financiero con la evolución de la economía hacia la era del conocimiento, la

globalización, las nuevas necesidades de la sociedad, de los consumidores, las posibilidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías, no podemos obviar la necesidad de repensar el papel que desempeñan las finanzas en este nuevo paradigma. Por un lado, la economía del conocimiento determina factores de producción distintos. «En la función de la economía industrial, o eres trabajo o eres capital, mientras que en la economía del conocimiento es frecuente ser capital y trabajo al mismo tiempo» (Torrent, 2014). La economía industrial basa el crecimiento en economías de escala y/o mayor alcance geográfico, por lo que desde el punto de vista de la gestión de sus finanzas requiere una importante profesionalización por el volumen de capital necesario y el riesgo asumido en consecuencia. En cambio, en la economía del conocimiento no está claro que una mayor dimensión suponga lo mismo a nivel de inversión en capital ni a nivel de estructura organizativa para gestionarla. Por otro lado, la explosión de la economía social como una necesidad de entender la empresa de un modo distinto, más social y colaborativo, surge en parte a consecuencia de la visión negativa de las empresas como agentes ajenos a la sociedad en la que viven.

En el ámbito global en el que se mueve la economía en el siglo XXI alguna cosa está cambiando en este sentido. Steve Denning, uno de los mayores expertos en *management* del siglo XXI y articulista habitual de la revista *Forbes*, considera que es imprescindible la reinvención del *management* de forma que se enfoque a generar riqueza en la nueva economía. Denning considera un terrible error haber focalizado la gestión de las empresas en la maximización del valor del accionista, lo que entre otros efectos no deseables promueve un enfoque de corto plazo en la forma de gestionarlas, ofreciendo incentivos cortoplacistas a sus dirigentes,

contribuyendo indirectamente a eliminar valor en la sociedad en lugar de crearlo.

Es cierto que los conceptos fundamentales de las finanzas ya existen, y por lo tanto no nos va a hacer falta inventar nada. Pero sí que es necesario que cambiemos el enfoque, la mirada, la perspectiva, en definitiva. El objetivo perseguido de mayor valor para el accionista no es una guía de conducta para un gran número de empresas, sobre todo de pequeña dimensión y gestión personalista, pero tampoco para muchas otras de mayor tamaño con una vocación de sostenibilidad. Sin considerar el objetivo principal de maximizar el valor del accionista, en las empresas lideradas por profesionales o técnicos con motivación emprendedora las reglas de actuación van a responder a otros parámetros. Es lo que ya ocurre en las empresas llamadas de economía social, pero también en numerosos pequeños negocios donde maximizar el valor del accionista no ha sido nunca un parámetro que guíe la gestión. En cualquier caso, es también necesario para estas disponer de herramientas y metodologías para aplicarlas a su gestión empresarial.

Es preciso **rediseñar** herramientas para conceptos que no son nuevos, que ya conocemos, pero que debemos aplicar a un entorno de hacer negocios diferente, mucho más inestable y altamente impredecible, enfocado a personas que no necesariamente tienen formación en el mundo de la economía y/o de la empresa, pero que precisan de las competencias para poder gestionar sus negocios con una perspectiva también financiera que posibilite la minimización de riesgos deseable, la gestión de unas finanzas prudentes. Que la motivación principal no sea el aumento de la rentabilidad obtenida no impide que la generación de resultados positivos deba garantizar la supervivencia a largo plazo. Ello implica gestionar las finanzas internas del negocio.

La dimensión humana de la nueva empresa del conocimiento, de la empresa red, necesita unos fundamentos distintos que sirvan para sostener políticas financieras adecuadas y, al mismo tiempo, que permitan construir las competencias necesarias para afrontar el crecimiento de forma sostenible.

## 2. Las grandes cuestiones de las finanzas

*«La falta de un enfoque financiero adecuado y de la política financiera correcta es la amenaza más grave en la etapa siguiente de crecimiento»*

Drucker

Al constituir un proyecto empresarial, las necesidades percibidas por el equipo emprendedor no están relacionadas con las competencias de gestión financiera. Es normal, la generación de un negocio empieza con la obtención de un cliente satisfecho, y para ello hay que poner el foco en el mercado. El crecimiento del número de clientes y del volumen de actividad va a ser el centro de la motivación del equipo emprendedor, así como mejorar los procesos que supongan mejorar el resultado que recibe el cliente. Es una obviedad que, además, los ingresos que se obtengan de los clientes deben ser superiores a los costes que representan el desarrollo de la actividad, ya lo vimos al explicar el concepto de modelo de negocio, aunque es altamente probable que esta ecuación no se cumpla hasta pasado un período que puede ser de semanas, meses o incluso años. Este es el primer reto, imprescindible para que se produzca lo que se denomina **generación de valor** desde el punto de vista económico, y que se inicia desde la generación de resultados, de rendimientos positivos. El segundo reto, que

ilustra la frase que encabeza este apartado, se refiere a la **minimización de riesgos financieros**, una de las amenazas que se han demostrado como probadas en la etapa de crecimiento, una vez superada con éxito la puesta en el mercado del nuevo negocio.

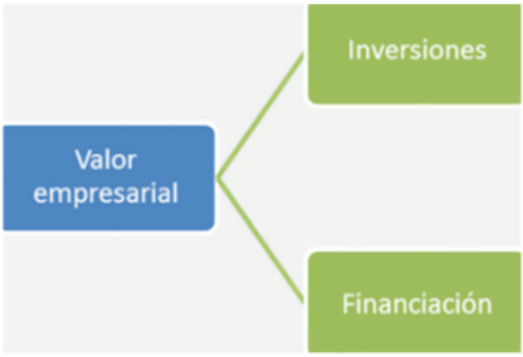
Así, en sus inicios, en las pequeñas empresas no existe una función financiera propiamente dicha, y en el caso de que exista se limita a las tareas de gestión de la tesorería. Como veremos, gestionar los flujos de entrada y salida de efectivo no garantiza la visión financiera que precisamos para anticipar los riesgos más importantes del crecimiento.

La tesorería es la sangre que hace funcionar el sistema empresarial, por lo tanto, cualquier empresa por pequeña que sea está interesada en mejorarla. Tampoco debemos olvidar que la mayoría de las empresas que cierran lo hacen por falta de tesorería, aunque no podemos considerarlo la causa sino la consecuencia. Las verdaderas razones quedan ocultas por las decisiones de gestión que se hayan tomado con relación a diferentes aspectos que acaban ocasionando una falta de liquidez posterior. Es imprescindible que vayamos al origen para intentar minimizar este riesgo de no liquidez en el «sistema empresarial». En definitiva, debemos tener claro que unas buenas cifras de ventas, un buen margen y/o beneficios no son equivalentes a tener suficiente caja para funcionar.

El objetivo que perseguimos es mejorar la toma de decisiones de contenido económico y financiero que tienen lugar en el contexto de la gestión empresarial, y para ello empezaremos por retomar las tres grandes preguntas que debe responder el director financiero de una empresa, de acuerdo con las finanzas corporativas de las grandes empresas, para poder después adecuarlo a los retos que deben afrontar las empresas de cualquier tamaño en la era de la economía del conocimiento.

## Primera pregunta: ¿qué inversiones realizaremos para las líneas de negocio de la actividad empresarial? El rendimiento de las inversiones

Ya hemos visto, al comentar lo que entendemos por finanzas, que la generación de valor de acuerdo con las premisas básicas de las finanzas corporativas está relacionada con la capacidad de la empresa de aumentar el valor para el accionista. Así, los directores financieros de las grandes corporaciones analizan los proyectos de *inversión a largo plazo* con el objetivo de maximizar el valor actual de las acciones de la empresa, puesto que los propietarios no están involucrados en las decisiones de gestión. Y las decisiones más relevantes para la generación de valor son las de inversión, que representan el motor de la actividad empresarial. Después veremos las decisiones de financiación, que aunque son relevantes, están subordinadas a las primeras.




Para conseguir el aumento de valor mediante las inversiones, las decisiones de invertir o no van a basarse en identificar oportunidades de inversión en las que lo que obtengan como rendimiento de dicha inversión a lo largo del período en que

genera resultados sea superior al coste de realizar dicha inversión. Los tipos de inversión que van a ser objeto de análisis por el director financiero dependerán del sector donde opere la compañía, y del tipo de negocio en el que esté, y tendrán un carácter fundamentalmente estratégico y no solo financiero. En los sectores más intensivos en capital de la economía industrial, las importantes inversiones en activos representan una barrera de entrada importante para las empresas de reducida dimensión.

Las cuestiones que van a ser relevantes para analizar el aumento del valor mediante el rendimiento de las inversiones son las **inversiones**, el **rendimiento** y la **rentabilidad**.

**a) Inversiones**: las decisiones de inversión (activos) se refieren a salidas de efectivo, las cuales esperan recuperarse mediante la posterior generación de rendimientos, en principio, durante el período de tiempo al que denominamos vida útil. No todas las inversiones tendrán un componente estratégico; no es lo mismo la inversión en un nuevo sistema de software para una compañía tecnológica que el cambio de mobiliario en las instalaciones de la central, pero todas ellas tienen el componente de tener utilidad durante más de un período anual.

- *Vida útil*: es el período de tiempo durante el que estimamos que el activo en cuestión va a generar rendimientos (o va a ahorrar costes).
- *Amortización*: es el equivalente a la pérdida de valor que experimenta un activo por el mero hecho de su utilización y/o paso del tiempo. Se considera un gasto en la «cuenta» de rendimientos del activo; la idea es que «no olvidemos» la necesidad de renovar el activo cuando haya acabado su vida útil a fin

de mantener los rendimientos que genera. Desde el punto de vista del movimiento de efectivo no se contempla, puesto que es un gasto que no se paga.

Podemos diferenciar cuatro tipos distintos de inversión: material, financiera, inmobiliaria e intangible. Las inversiones materiales son aquellas relativas a edificios, construcciones, instalaciones, maquinaria, entre otras; las inversiones financieras pueden ser acciones, obligaciones, pero también fianzas o depósitos a largo plazo; las inversiones inmobiliarias son inmuebles en propiedad para obtener un rendimiento en forma de renta o de plusvalía; por último, pero no menos importante, las inversiones intangibles son elementos que no tienen apariencia física, pero que pueden valorarse económicamente, como por ejemplo concesiones o patentes. Veremos después al hablar del *balance* las restricciones que existen para reflejar contablemente determinadas inversiones intangibles.

**b) Rendimiento**: realizamos inversiones con el objetivo de que generen un rendimiento, que resulta de la diferencia de los ingresos que obtenemos menos los gastos que son consecuencia de la explotación del activo o activos durante un período de tiempo determinado.

- *Ingresos*: la facturación que efectuamos a los clientes representa la fuente de ingresos de la inversión como generadora de rendimientos.
- *Gastos*: para generar los ingresos anteriores, será necesario efectuar unos gastos, que dependerán de la explotación de la que se trate, pero en la que los conceptos siguientes pueden aparecer:

  - Gastos de la operativa, como aprovisionamientos, personal y otros gastos de explotación. Lo veremos después con mayor detalle; tan solo vamos a mencionarlo aquí como una partida que deducimos de los ingresos para obtener el rendimiento generado.
  - Amortización: tal como hemos mencionado, la pérdida de valor de los activos se «anota» como gastos en cada período de su vida útil. No lo contemplamos al hablar de movimientos de efectivo puesto que la amortización no se paga.
  - Gastos financieros: no se contemplan como menor rendimiento, puesto que la rentabilidad de una inversión debemos evaluarla inicialmente sin contemplar la forma de financiarla.
  - Impuestos: la generación de rendimiento comporta el devengo de unos impuestos del período que se deducen de la generación de rendimiento.
- *Tiempo*: el rendimiento de las inversiones efectuadas va a producirse durante el período en el que se generan rendimientos de uno u otro modo. No es lo mismo que la vida útil del activo, aunque normalmente será coincidente. El rendimiento de una inversión se calcula normalmente haciendo referencia a un período anual.

**c) Fiscalidad**: lo contemplamos de forma separada puesto que afectará al aumento de valor del rendimiento de la inversión. Los impuestos pagados representan una salida de tesorería relevante para el cálculo de flujos de efectivo.

**d) Rentabilidad**: entendemos por rentabilidad el valor que depende de la relación entre los rendimientos netos de un período sobre la inversión efectuada.

**e) Generación de valor**: es la diferencia entre el coste de la inversión en el momento presente y el valor actual (cálculo financiero) de la generación de flujos futuros esperados como rendimientos consecuencia de la inversión efectuada. Repasemos los conceptos relacionados:

- *Inversión*: el criterio para decidir si vale la pena ejecutar una inversión es que el valor que va a generar en el futuro sea superior a su coste actual.
- *Valor del dinero en el tiempo* (en inglés TVM, *Time Value of Money*): es imprescindible hacer mención de este principio financiero, que se basa en la premisa de que cualquier inversor prefiere recibir un euro hoy que un euro mañana. El motivo es que puedes obtener un interés mientras esperas; a partir de este concepto obtenemos el cálculo del valor presente de los flujos futuros.
- *Cálculo de los flujos futuros*: sin entrar en el cálculo financiero del valor actual, queremos insistir en la necesidad de proyectar los rendimientos que se esperan en el futuro como consecuencia de esta inversión, para saber si se cumple que el valor presente de los flujos generados en el futuro supera el coste de la inversión, y genera valor.

La evaluación del tamaño, temporalidad y riesgo de los futuros flujos de efectivo forma parte de los temas más relevantes del análisis de inversiones que efectúa el director financiero de una gran empresa.

Veamos un ejemplo sencillo. Supongamos una inversión en un activo material, digamos, un apartamento con el objetivo de alquilarlo y obtener un rendimiento. El coste de la inversión es de

100.000 €. La rentabilidad será el rendimiento (ingresos menos gastos) que obtengamos respecto del total invertido. Suponiendo un alquiler de 400 €/mes, con unos gastos anuales de 200 €, el rendimiento total anual es de 4.800 €, por lo que la rentabilidad obtenida del período es del 4,6 % ((400 x 12) – 200) / 100.000). Pero el concepto de rentabilidad sobre los activos no nos dice nada sobre la generación de valor. De acuerdo con lo que vimos en la primera parte, la cifra de la rentabilidad solo es un dato, pero todavía no es información. Que la rentabilidad anual sea de un 4,6 % no nos aporta ningún criterio para decidir si vale la pena efectuar la inversión o no. El valor que cuenta en términos financieros de generación de valor no es solo el rendimiento del año, o de un período concreto, sino el valor presente de la capacidad de generar rendimientos en el futuro como consecuencia de dicha inversión. En este caso, para recuperar la inversión sin aplicar el valor del dinero en el tiempo (es decir, sin actualizar a una tasa de interés el valor de los flujos futuros), calcularemos el número de años en que debe mantenerse dicho rendimiento: 4.800 € x n = 100.000 €; n = 21,7. Si la explotación se prolonga durante más de 21,7 años recuperamos la inversión. Si el período de obtención de rendimientos va a ser de 30 años, la generación de valor resultante sería: –100.000 + 4.000 x 30 = 20.000 €, así que, por ser positivo, podríamos concluir que interesaría llevar a cabo la inversión.

Es cierto que la realidad de las inversiones empresariales y el análisis de sus rendimientos son bastante más complejos que el ejemplo anterior. Además de no contemplar el valor del dinero en el tiempo, tampoco hemos considerado el impacto impositivo en los resultados, ni gastos de diversa naturaleza, como comerciales o de personal, o tampoco el impacto de la no ocupación del apartamento durante algún período. Pero inicialmente nos

sirve para clarificar conceptos básicos de finanzas. Después los pondremos en contexto para empresas de la economía del conocimiento, donde la intangibilidad de sus inversiones es uno de los mayores retos, pero ello no impide la necesidad de obtener un rendimiento (¡que habrá que gestionar!) a fin de que permita su sostenibilidad y viabilidad a lo largo del tiempo.

En definitiva, para la evaluación de las decisiones de inversión necesitamos disponer de la siguiente información: 1) el volumen que invertimos, 2) en qué momento temporal lo necesitamos, y 3) de qué forma se generan los rendimientos resultantes de la inversión. La identificación del volumen, tanto de la inversión como del rendimiento, y del horizonte temporal en que se producen, concentran la mayoría de las decisiones financieras de la empresa.

Todos los conceptos que hemos visto relacionados con las decisiones de inversión son los más relevantes para la gestión y obtención de rendimientos. Al referirnos a cualquier empresa, por pequeña que esta sea, el rendimiento proviene de su negocio, y fundamentalmente de su mercado y sus clientes, y las inversiones son los desembolsos a largo plazo que precisa para hacer que los ingresos sean superiores a los gastos, y además haya un resultado positivo. Pero el mercado cambia, así como las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, y es posible que haya que adaptar las inversiones. La habilidad de los emprendedores es detectar oportunidades en el mercado a consecuencia de los cambios sociales, tecnológicos, económicos, pero también precisan competencia gestora para adecuar dichas oportunidades al proceso productivo propio, a sus capacidades y recursos, para transformar la cadena de valor, de forma que obtengan un rendimiento que haga viable el proyecto. Volveremos a ello más adelante en el capítulo V.5.

## Segunda pregunta: ¿de dónde obtenemos la financiación necesaria para dichas inversiones? La minimización de riesgos

La minimización de riesgos como función financiera está relacionada con la estructura de financiación sostenible para el negocio y el nivel de actividad. Cualquier empresa para funcionar necesita financiar sus inversiones. Puede obtener dinero de sus accionistas (propietarios) o de terceras partes que le concedan préstamos u otro tipo de financiación. Al obtener efectivo de terceras partes, asumimos un compromiso de devolución de la deuda a determinado tipo de interés, que será el coste de la financiación. Cuando obtenemos dinero de los accionistas, no existe en principio un tipo de interés fijado como en el caso de la deuda, pero mediante las acciones de la empresa estos retendrán una porción de los rendimientos generados que se podrán distribuir como dividendos en función de la política financiera de la compañía.

Una vez hemos definido, analizado y cuantificado la generación de valor como consecuencia del volumen de actividad y los resultados obtenidos a partir de nuestra propia forma de generarlos, estamos en disposición de analizar cuáles son los riesgos básicos que debemos cubrir como financieros de nuestra empresa. La minimización de riesgos se efectúa básicamente mediante dos aspectos clave:

**a)** Determinar la estructura de financiación de la empresa entre la financiación interna y la externa.

**b)** Determinar el volumen y el horizonte temporal de devolución de la deuda.

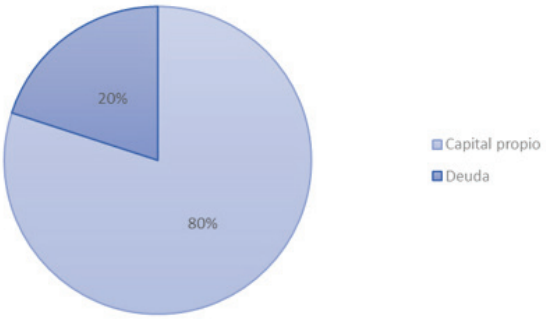
Obviamente, estas decisiones tendrán un impacto en el coste de la financiación, y por lo tanto también impactarán en los rendimientos de la empresa y en su valor, entendido como la capacidad de generar resultados en el futuro.

¿Qué nivel de endeudamiento es adecuado?

El nivel de endeudamiento se refiere a la proporción entre la cantidad de fondos que obtenemos del exterior respecto al total de fondos necesarios. Si volvemos al ejemplo anterior, supongamos que de los 100.000 € que hemos invertido, 80.000 € procedían de nuestros ahorros y hemos solicitado 20.000 € a una entidad financiera. En este caso, el endeudamiento es de un 20 %, y diríamos que tenemos unos fondos propios del 80 %, tal como muestra la figura. Dicha deuda generará unos costes financieros que minorarán el rendimiento. En nuestro ejemplo, si el tipo de interés de dicho préstamo es de un 4 %, el primer año los intereses serán de 800 € (20.000 € x 0,04), por lo que el rendimiento, que sin endeudamiento era de 4.600 €, ahora pasa a ser de 3.800 €. Pero hay otro efecto que debemos considerar, y es el de la rentabilidad; hemos obtenido financiación, así es que el capital invertido correspondiente a la inversión de 100.000 € es de 80.000 €, y la rentabilidad pasa del 4,6 al 4,75 % (3.800 € / 80.000 €). Primera conclusión: *el endeudamiento mejora la rentabilidad*. Veamos qué ha pasado: el rendimiento ha empeorado (de 4.600 € a 3.800 €) porque ahora debemos deducir los gastos financieros que genera el préstamo (800 €); la inversión efectuada sigue siendo de 100.000 €, pero la rentabilidad es el rendimiento (3.800 €) sobre el capital invertido (80.000 €), que en este caso mejora. Segunda conclusión: la rentabilidad mejora como consecuencia del endeudamiento *porque el rendimiento sobre la inversión es superior al coste de la deuda*. Veámoslo: el rendimiento de la inversión (sin gastos financieros) es del 4,6 % (4.600 € / 100.000 €), mientras que el coste de la deuda es del 4 % (800 € / 20.000 €); la rentabilidad

mejora porque el coste de la deuda es inferior al rendimiento de la inversión, y favorece el llamado «efecto apalancamiento».

**Figura 9.** Nivel de endeudamiento (ejemplo)




Así, una de las funciones que deberá cubrir la función financiera es obtener dicho endeudamiento al menor coste posible, y decidir dónde lo obtiene y la forma en que lo hará; y para ello necesita conocer previamente el rendimiento de las inversiones de la empresa para poder compararlo. Solo si el coste de la financiación es inferior al rendimiento de los activos se producirá un efecto positivo en la rentabilidad.

Disponer de deuda externa permite liberar capacidad de inversión para otros activos que puedan ofrecer resultados superiores, pero aumenta los riesgos. Como veremos después, la capacidad de anticiparse jugará aquí un papel fundamental. Si en lugar de hablar de una sola inversión en un activo concreto nos referimos a la estructura financiera de la totalidad de la empresa, el concepto que cubre es el mismo, aunque es más complejo de gestionar. La totalidad de fondos necesarios para generar valor a los clientes (el activo) debe financiarse de acuerdo con una estructura de capital propio y ajeno (el pasivo), que *representa una decisión estratégica*.

La pregunta sobre el nivel de endeudamiento «adecuado» para nuestra empresa es una de las preguntas básicas que todo emprendedor se hace o debe hacerse respecto a los fondos iniciales que precisa para comenzar un negocio. No es una cuestión simple de responder, puesto que tiene relación directa con el riesgo que quiere asumir. Veremos un ejemplo en los casos prácticos. Pero más allá de la decisión relativa a la primera aportación de capital, el mayor reto proviene de definir estratégicamente el comportamiento futuro que guiará la política financiera en cuanto a la proporción de deuda que se considera coherente para la actividad de la empresa y el nivel de riesgo que se quiere asumir por parte de los socios. Ya hemos visto que la generación de valor que se produzca depende de los flujos que se generen en el futuro, pero como consecuencia de las decisiones que se toman en el presente.

A medida que el negocio crece y se consolida, este capital inicial se modificará como consecuencia de los resultados generados. Los resultados positivos de cada período se añadirán a los fondos propios aportados por los accionistas, es lo que denominamos **autofinanciación** y representa una nueva aportación por el importe de los rendimientos generados que conformarán el *patrimonio neto* que se reflejará en el balance de la empresa; del mismo modo, los resultados negativos se deducirán de los fondos inicialmente aportados y minorarán este patrimonio neto. Otro movimiento que afecta a la composición de la estructura financiera es la remuneración que pueden retirar los accionistas mediante reparto de dividendos, que se deducirá del patrimonio neto generado. Asimismo, podremos dar entrada a nuevos accionistas, para los que determinaremos un «precio» de entrada, que será mayor o menor según la capacidad de nuestra empresa de generar flujos positivos en el futuro.

Pero a medida que el negocio crece, también crecen las necesidades financieras, y por lo tanto, surgirán nuevas preguntas sobre el nivel de endeudamiento adecuado para cada etapa del crecimiento, de acuerdo con las necesidades de la propia operativa, como luego veremos. La gestión de la empresa es dinámica, y habrá que tomar decisiones sobre estos aspectos. No existe una proporción que se pueda denominar idónea, pero no sobrepasar el 50 % de endeudamiento sería una referencia conservadora de gestión financiera.

## ¿De qué forma nos endeudamos? ¿A qué coste?

La forma en la que nos endeudamos se refiere, por un lado, al horizonte temporal y, por otro, al origen de los fondos de la deuda.

En primer lugar, para situar el **elemento temporal** en cuanto a la financiación, es imprescindible que distingamos los dos ciclos que debemos gestionar en la actividad empresarial: el corto plazo, relativo a la explotación de la actividad operativa propia del negocio, a las compras, desarrollo y ventas de los productos o servicios, y el largo plazo, que es el horizonte al que se efectúan las inversiones más estratégicas, relativas a la capacidad de generar rendimientos en el futuro. Conceptualmente no es complicado, el problema de gestionarlo es que no es tan sencillo identificar el tipo de decisiones que afectan a uno u otro horizonte, y que determinarán tipos de soluciones diferentes. Para contestar a la pregunta del horizonte temporal al que debemos endeudarnos, la regla financiera básica es que, idealmente, la deuda que obtengamos para financiar nuestros activos debe tener un horizonte temporal equivalente a la generación de los rendimientos que va a permitir cancelarla. Así, parece razonable obtener deuda a cinco años para financiar un vehículo, a diez años para financiar maquinaria industrial, y a un

plazo mayor para financiar una actividad vinculada a un inmueble, como el alquiler del apartamento del ejemplo. La obtención de financiación a largo plazo lleva aparejada la obligación de cumplir los pagos comprometidos a los vencimientos pactados, y por lo tanto, debe guardar coherencia con el ritmo al que se generen los flujos positivos como rendimiento de las inversiones financiadas.

La segunda pregunta debe responder **dónde** obtenemos dichos fondos, el tipo de deuda, que puede ser bancaria o no bancaria. La entidad que aporta los fondos espera obtener la devolución de los mismos en el tiempo y la forma pactados. El tipo de financiación determinará su coste, y teniendo en cuenta que nos referimos fundamentalmente a financiar a largo plazo, el coste será relevante. Pero ya hemos visto que el endeudamiento tiene un efecto positivo sobre la rentabilidad cuando el rendimiento de las inversiones es superior al coste de la deuda.

Así, identificamos como aspectos clave: en primer lugar, la estructura financiera entre capital propio y ajeno, y en segundo lugar, debemos conocer de dónde obtenemos dichos fondos y el momento en que los necesitamos. Las decisiones tomadas respecto estos dos aspectos clave en cuanto a los riesgos asumidos determinarán la mayor o menor **solvencia** de la empresa.

No podemos hablar de la minimización de riesgos sin mencionar uno de los indicadores más utilizados que aporta a las métricas tradicionales la idea de creación de valor para los accionistas para facilitar la toma de decisiones financieras. El valor económico añadido, EVA (por sus siglas en inglés: *Economic Value Added*), es una medida de valoración del desempeño que mide la riqueza generada por la empresa una vez se ha descontado un cargo por todos los activos utilizados (Amat, 2005). Concretamente se crea valor cuando la rentabilidad generada supera el coste de oportunidad de los accionistas (y no solo el coste de la deuda).

Se basa en el coste de oportunidad que producen las decisiones sobre inversiones a largo plazo. Cuando la empresa asume una nueva inversión en lugar de devolver el dinero a los accionistas, estos pierden la oportunidad de invertir por ellos mismos en los mercados financieros; a la rentabilidad que no van a obtener la llamamos coste de oportunidad. Las empresas aumentan su valor aceptando proyectos de inversión que generan un rendimiento mayor que el coste del capital, tanto el ajeno como el propio.

Por lo tanto, las decisiones de inversión suponen salida de dinero, del que esperamos obtener un rendimiento en el futuro; las decisiones de financiación suponen obtener los fondos para efectuar dichas inversiones. Volviendo al concepto de valor empresarial, este dependerá, por un lado, del rendimiento que obtendrán las inversiones (activo) y, por otro, de la forma en que estas se hayan financiado (pasivo). Pero aumentar dicho valor va a depender mucho más de las decisiones sobre qué inversiones efectuar y cómo gestionarlas para obtener resultados superiores al coste de las mismas, que de las decisiones que se tomen respecto a la forma de financiarlas. Una financiación adecuada puede mejorar el valor (como ya hemos visto), pero decisiones inadecuadas pueden ser el detonante de la quiebra empresarial. En definitiva, las decisiones que aumentan el valor provienen de las decisiones relativas a los activos en que invertimos, más que de la forma en que nos financiamos.

## Tercera pregunta: ¿cómo gestionarás el día a día de actividades tales como obtener los cobros de clientes y efectuar los pagos a proveedores y acreedores? Gestionar la tesorería

Gestionar la tesorería es una de las funciones en la que debe capacitarse cualquier equipo gestor de una empresa, a fin de

garantizar la liquidez en el día a día de la actividad empresarial, por lo que supone igualmente una forma de minimizar riesgos. Es una función que va más allá de gestionar los costes financieros para que sean lo menor posible. Disponer de mayor o menor tesorería es también la consecuencia de las decisiones tomadas respecto a los activos necesarios para el normal desarrollo de la operativa empresarial y del ciclo que precisan hasta que se convierten en caja, en efectivo. Así, forman parte del ciclo que llamamos de corto plazo aquellos activos que se convierten en efectivo en períodos inferiores a un año, tales como las existencias en almacén, ya sean materias primas, productos en curso o productos acabados, y cuentas a cobrar de clientes. Los activos que necesitan períodos superiores al año para transformarse en caja afectan a la tesorería de la empresa, por supuesto, pero tienen que ver más con la solvencia de la estructura financiera que con la gestión del efectivo que entra y sale cada día.

Dando por hecho que la empresa ha tomado las decisiones adecuadas para tener una estructura financiera solvente, la gestión de la liquidez será la consecuencia de las respuestas que ofrezcamos a estas preguntas:

**a)** ¿Cuál es el nivel de disponible en caja que necesito para poder funcionar?

**b)** ¿Cuánto inventario necesito para poder funcionar normalmente?

**c)** ¿Es necesario vender a crédito? Y si es afirmativo, ¿en qué términos y a quién vamos a ofrecérselo?

**d)** ¿Cómo obtendremos la financiación necesaria para nuestras compras y pagos a proveedores? ¿Compraremos a crédito a los proveedores, obtendremos otro tipo de financiación, bancaria o no? ¿En qué porcentaje?

Así, la gestión de la tesorería está relacionada con las decisiones que afectan tanto a los activos corrientes como a los pasivos corrientes. Con base en las respuestas a las preguntas anteriores, resultarán unas **necesidades operativas financieras** determinadas. La cuantificación de las mismas nos permitirá decidir la relación óptima de equilibrio entre mantener unos *stocks* de producto que nos permita aumentar la satisfacción de los clientes acortando los plazos de espera, conceder el crédito suficiente para poder ganar capacidad comercial, así como pactar unos plazos con los proveedores que nos permitan financiarnos en la medida de lo posible.

Una adecuada gestión de la tesorería representa la utilización de técnicas, procedimientos y herramientas que permitan perseguir y conseguir los siguientes objetivos:

**1)** Disminuir las necesidades financieras operativas.
**2)** Reducir los costes financieros.
**3)** Asegurar la liquidez.

## Disminuir las necesidades operativas financieras

Las **necesidades operativas financieras** (NOF) surgen como consecuencia del efecto que tiene en la tesorería de la empresa el horizonte temporal distinto entre las operaciones de

compra y venta y los flujos de entrada y salida. Uno de los aspectos más relevantes de una buena gestión de la tesorería es reducir en la medida de lo posible las necesidades de financiación que provoca el hecho de que *los resultados de la explotación no se convierten en caja* a medida que se generan.

**Figura 10.** Ciclo de efectivo




En nuestro ejemplo anterior del apartamento, y con ánimo de simplificar, no hemos contemplado que los flujos de ingresos y de gastos no fueran coincidentes con los cobros y pagos. Pero la realidad es que el flujo de efectivo que se produce como consecuencia de la operativa no suele darse con cobros y pagos al contado. Tal como se expresa en la figura adjunta, existe un efectivo inicial que se utiliza para comprar materias primas (y que se pagarán en un momento posterior), que por medio del proceso productivo se convierten primero en producto en curso y posteriormente en producto acabado, que mientras no se produce la venta se mantienen en *stock*; una vez se efectúa la venta, normalmente a crédito, poseemos unos derechos de cobro que han de convertirse finalmente en efectivo... para volver a comprar materia prima, puesto que el ciclo de la explotación es continuo y no se detiene.

Una gestión eficiente va a evitar retener más inventario de producto del que sea necesario. Y es bastante más sencillo de decir que de hacer. En primer lugar, porque no es fácil determinar la cantidad de inventario de producto necesario si la demanda de nuestros clientes no es muy predecible; si no queremos perder ventas por falta de inventario, la respuesta sobre cuál es el inventario «necesario» no es nada obvia. Es una cuestión que no puede gestionarse únicamente con perspectiva financiera, sino de negocio global. Por otro lado, las cuentas a cobrar son disponible que todavía no se ha ingresado en la cuenta del banco; de nuevo una gestión de tesorería eficiente va a intentar reducir el volumen retenido en derechos de cobro. Si los clientes nos pagan tarde, la cantidad de efectivo que tenemos retenida es superior, y el volumen que necesitaremos financiar será más elevado. Nuevamente, la perspectiva financiera no tiene elementos suficientes para gestionarlo, porque desde la perspectiva comercial está claro que ofrecer más crédito a los clientes facilita vender más; pero la gestión financiera sí puede y debe anticipar riesgos para que no sean superiores a los asumibles.

Existirán parámetros relacionados con nuestra actividad que tal vez no podremos modificar. Si nuestra empresa está en un sector donde es normal efectuar los pagos a sesenta días, va a ser muy difícil que los clientes acepten formas distintas, siempre y cuando no perciban algo a cambio. Pero lo que sí es importante es que podamos calcular y conozcamos las NOF de nuestra empresa, también llamadas **necesidades de capital circulante** (NCC), puesto que es el volumen de financiación que necesitamos para poder funcionar con normalidad con un nivel de actividad dado. La información relacionada con estas magnitudes y su seguimiento va a ser la clave para poder anticipar consecuencias no deseadas de insuficiencia de liquidez.

Insistimos de nuevo en la perspectiva global. Para disminuir las necesidades financieras operativas es necesaria la cooperación de todas las áreas y una visión estratégica del negocio y no solo operativa.

## Reducir los costes financieros

El resultado financiero, como diferencia entre los ingresos financieros obtenidos por inversiones y los gastos de financiación de la deuda recibida, tiene un epígrafe aparte en la cuenta de resultados, como veremos después. Su análisis debe ser separado del análisis del negocio, pero sin su necesaria interdependencia, no estaremos teniendo en cuenta todas las variables.

Reducir los costes financieros es uno de los objetivos de la función financiera, y depende de: 1) el tipo de interés, 2) el volumen financiado, y 3) el plazo temporal en que dicha deuda se debe devolver.

Ya vimos en el ejemplo del apartamento que el tipo de interés del 4 % sobre el préstamo de 20.000 € generaba el primer año un gasto financiero de 800 €. Veamos qué ocurre con el coste total de la financiación de la inversión en función de la variación del plazo a la que la debemos devolver. Si la devolvemos en cinco años, el total de gastos financieros pagados será de 2.462,71 €, con una cuota anual a pagar de 4.492,54 €. En cambio, si la vida del préstamo es de diez años, los gastos financieros van a ascender a 4.658,19 € y la cuota a pagar va a ser de 2.465,82 €. Las decisiones tomadas respecto a financiación no solo son función de su coste, sino también y sobre todo deben tener en cuenta si existe la capacidad de generar suficiente tesorería para devolver la deuda en el plazo previsto.

Las microempresas con volúmenes bajos de facturación suelen tener muy poca capacidad de negociación con las entidades

bancarias para disminuir el tipo de interés u otras condiciones relacionadas con la financiación. La reducción más importante de costes financieros puede conseguirse al identificar y minimizar la cantidad de financiación necesaria, el volumen (**cuánto**), y al adecuar al máximo el horizonte temporal en el que lo necesitamos (**cuándo**). En cuanto a la variable del tipo de interés, obviamente nos va a interesar que el tipo sea cuanto más bajo mejor, y va a estar en relación con el riesgo percibido por la entidad bancaria o por quien nos la proporcione.

## Asegurar la liquidez

El tiempo es un factor fundamental en finanzas. Ya hemos comentado la importancia de disminuir las necesidades operativas de tesorería, y para ello, la gestión de la información relacionada va a ser fundamental.

Elaborar un presupuesto de tesorería es fundamental para anticiparnos a las necesidades financieras a corto plazo. Una gestión de cobros y pagos bien organizada debe completar un sistema de gestión que favorezca el objetivo de asegurar la liquidez. Cuanto mayor sea el horizonte al que podamos elaborar proyecciones de los flujos de efectivo de entrada o de salida, mayor será la visibilidad y la capacidad de anticipar tensiones de tesorería, y mejorará la negociación con las entidades financieras u otros posibles financiadores.

Siguiendo con el ejemplo, el rendimiento anual del inmueble era equivalente a la tesorería generada. Es decir, los 4.600 € anuales pueden cubrir la cuota anual a pagar de la deuda (4.492,54) en el caso de que el préstamo fuera a cinco años, quedando un sobrante de 107,46 € de flujo de caja libre cada año, hasta el sexto año en que se ha devuelto la deuda y la caja

restante podrá destinarse a la devolución de los fondos o a nuevas inversiones.

**Figura 11.** Generación de caja (ejemplo)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---|---|---|---|
| **Generación de caja** | 4.600,00 | 4.600,00 | 4.600,00 |
| Pago de la deuda | -4.492,54 | -4.492,54 | -4.492,54 |
| Caja del período | 107,46 | 107,46 | 107,46 |
| **Caja disponible** | 107,46 | 214,92 | 322,38 |

La previsión anticipada del flujo de caja disponible para poder adecuarlo a los pagos previstos en un negocio cualquiera no es tan obvia como en el ejemplo, pero el concepto que hay detrás es que necesitamos información procedente de la actividad operativa del negocio en cuanto a los ingresos que genera y los gastos en los que incurre (y que esta es información necesaria pero no suficiente, como ya veremos) para poder garantizar la liquidez. De nuevo, necesitamos perspectiva global y la coordinación del resto de áreas de la empresa.

Simplificando, el efectivo que se genera a consecuencia de las inversiones que la empresa realiza debe poder retribuir a los accionistas que han puesto su capital, devolver la deuda a los terceros que nos han financiado, así como retribuirles con los intereses pactados. El excedente debe poder aplicarse a nuevos proyectos, o a devolver el dinero invertido a los accionistas. Cuando la empresa toma decisiones de inversión a largo plazo en nuevos proyectos en lugar de devolver el dinero aportado a los accionistas, estos pierden la posibilidad de invertir en otros proyectos más rentables en el mercado, a cambio de la expectativa de obtener mejores rentabilidades. Este es el objetivo del director financiero de las grandes corporaciones: maximizar el valor de las acciones. En el estudio de las finanzas corporativas,

esta es la premisa siempre: que los accionistas quieren aumentar el valor de sus acciones.

La realidad del tejido empresarial en España es que la mayoría de pymes y microempresas están dirigidas por su propietario y accionista único, así que su preocupación no es exactamente maximizar el valor de las acciones, sino tener *tranquilidad financiera*. Pero es conveniente entender la diferencia de expectativa según el rol de quien ha invertido en el negocio. Si queremos crecer como empresa y para ello incorporamos en el capital de la empresa a otros inversores que no posean el valor «emocional» que sienten los fundadores en «su proyecto», debemos poder entender el coste de oportunidad de la comparación con el mercado para incorporar dichos parámetros en nuestra gestión financiera.

Una vez expuestos los parámetros básicos de las finanzas corporativas, podemos concluir que las finanzas, desde el punto de vista del *management*, que es lo que nos importa de cara a la gestión de una empresa sin estructura profesionalizada, deben diferenciarse en dos aspectos fundamentales: la **gestión interna de la liquidez** generada por la actividad de explotación que da origen al negocio, y la **definición de la política financiera** (de inversiones y de endeudamiento), con la consecuente búsqueda de financiación (interna o externa) y la gestión posterior de los fondos obtenidos hasta su devolución.

## 3. El lenguaje de los negocios

La contabilidad es el lenguaje que utilizan las empresas para registrar los hechos de contenido económico que se originan en las operaciones que llevan a cabo. Una de las áreas incluidas en

el área de finanzas es la contabilidad, que mantiene el sistema de partida doble desde el siglo XVI, aunque la complejidad de las transacciones que registra en la actualidad nada tiene que ver con los orígenes del registro de las actividades comerciales.

No vamos a entrar en el detalle de la composición de las cuentas contables más allá de la necesidad que podemos tener como dirigentes de un negocio para poder interpretar los hechos de contenido económico que se han producido. Recientemente leí una entrevista a un inversor que declaraba que «descarto el emprendedor que no sabe leer un balance» y «un inversor no debe ejercer de financiero», sino que debe estar resuelta esta figura dentro del equipo. Es interesante la reflexión que debemos hacernos como gestores de nuestros negocios con relación a asumir la responsabilidad de los números que reflejan nuestros estados contables, aunque no es necesario en absoluto que sepamos contabilidad, puesto que hay suficientes buenos profesionales que pueden hacer esta «traducción» por nosotros. Pero lo que sí debemos hacer es aprender a superar la resistencia a entender los documentos formales, porque son nuestra carta de presentación de cara a terceros, y al mismo tiempo se trata de información, necesaria aunque no suficiente, sobre la evolución de nuestro negocio.

Partiendo de la «tranquilidad financiera» mencionada como objetivo fundamental necesario para las empresas no profesionalizadas en su gestión, podemos redefinirlo desde la perspectiva financiera como la búsqueda de la **viabilidad** de forma **sostenible** (a largo plazo). Para ello nos centraremos en la generación de valor al cliente, *poniendo el foco en los ingresos (regla n.º 2 para el éxito empresarial) así como en mejorar y gestionar nuestra ventaja competitiva (regla n.º 1)*, dando por sentado que, sea cual sea, no va a serlo a largo plazo si no vamos adaptando nuestro

modelo de negocio, evaluando los recursos y capacidades necesarios (gestión interna) según los cambios de la competencia y el mercado (exterior).

## 3.1. Tres herramientas fundamentales

En el apartado anterior hemos hecho énfasis en los conceptos fundamentales, en el conocimiento básico que debemos tener sobre nuestra empresa para poder gestionar nuestras finanzas. Estos conceptos se expresan, mediante el lenguaje de la contabilidad, en los tres documentos que exponemos a continuación, y de los que debemos comprender su interrelación con los conceptos de generación de valor y de riesgo, ya expuestos.

Las cuentas anuales representan el reflejo de los hechos de contenido económico y financiero referidos a un período anual, y se rigen por una normativa obligatoria de carácter internacional que, en el caso de España, están reguladas por el Plan General Contable (2007). Vamos a ver a continuación el contenido de los tres documentos que forman parte de las cuentas anuales, y que son la carta de presentación a terceros de los hechos acaecidos durante el período al que se refieren, a fin de sintetizar los conceptos y la información que proporcionan.

### 3.1.1. Balance

El balance de situación de la empresa es una foto efectuada en un día determinado de los activos que tiene y los pasivos, que representan cuáles son las fuentes de financiación de dichos activos. Es una forma de organizar de forma agregada todo lo que la empresa posee (sus activos), lo que la firma debe (sus pasivos),

y la diferencia entre ambos (el patrimonio neto) en un momento dado en el tiempo.

Suponiendo la constitución de una nueva empresa mediante la aportación dineraria de 100.000 €, la foto inicial del balance del día en que se constituye puede visualizarse tal como se ve en la figura: el activo está representado por el dinero en efectivo que se ha depositado en la cuenta bancaria como aportación de socios, y en el pasivo se refleja la cuenta de capital como patrimonio neto disponible, que representa lo que la empresa le debe a los accionistas. El efectivo que como socio fundador de la empresa se ha depositado es el activo del que disponemos inicialmente para efectuar inversiones.

**Figura 12.** Representación gráfica del balance inicial (ejemplo)




Ya hemos visto que, tomando como premisa proporcionar mayor valor a los accionistas, es deseable que dichas inversiones generen mayor valor que lo que ha supuesto su coste, así que podemos relacionarlo con una de las grandes cuestiones que debe hacerse un director financiero: ¿en qué activos invierto que vayan a proporcionar mayor valor que el coste? ¿En qué voy a utilizar el efectivo que aporto para obtener un rendimiento?

Es útil situar el balance inicial para poder visualizar el significado que tienen cada una de las partidas que representa. En el momento de creación de la empresa, con la tesorería inicial se efectuarán los primeros desembolsos de los que se espera que en el futuro generen un rendimiento que aumente el *patrimonio neto*. Si las inversiones iniciales superan la cantidad inicial aportada, la empresa necesitará endeudamiento.

## ¿Qué tenemos? Los activos

Representados a la izquierda del balance tenemos los activos, que son las inversiones de las que ya hemos hablado en el capítulo V.2. Los activos se clasifican en corrientes o no corrientes, y se representan en el balance por orden de liquidez. Contablemente se relacionan primero los activos que van a permanecer durante más tiempo en el balance de la empresa, y por orden de liquidez hasta la tesorería, que aparece en la parte inferior del balance por ser, obviamente, el activo más líquido. El ciclo de vida de los activos debe concluir convirtiéndose en efectivo, la diferencia entre activos corrientes y no corrientes está en el horizonte temporal:

**a)** ***Activos no corrientes (AnC)***: son inversiones a largo plazo, por lo que la decisión de su adquisición tiene un importante componente estratégico. Representan desembolsos de efectivo con objeto de recuperar su inversión y obtener un rendimiento en el futuro. Se registran por su coste de acuerdo con el lenguaje contable, aunque se aplican ajustes contables como las amortizaciones para registrar las pérdidas de valor por uso, u otras depreciaciones para registrar pérdidas de valor respecto al coste. Los aumentos de valor por variaciones del mercado, en cambio, no se registran contablemente. Los activos no corrientes pueden

ser materiales (como un edificio, una máquina o un camión), intangibles (como una patente), financieros (acciones) o inmobiliarios, y se registran de acuerdo con la normativa contable. Por este motivo, muchos de los activos intangibles de las empresas no se registran contablemente, a pesar de su mayor importancia en las empresas de la economía del conocimiento.

**b)** ***Activos corrientes (AC)***: el ciclo de vida de los activos corrientes es inferior al año, lo que significa que antes de que transcurran doce meses se habrán convertido en efectivo, en liquidez. Concretamente, dicho ciclo de vida de la explotación se inicia con la compra de materias primas, a partir de las cuales se inicia el proceso productivo del que se obtienen los productos acabados con los que se producirán las ventas que generarán las cuentas a cobrar con los clientes y que finalmente se trasladarán a la cuenta del banco de la empresa y se convertirán en liquidez, para volver a empezar de nuevo el ciclo. Esta actividad continua generará tres tipos de activo corriente: *a*) existencias, en cuanto al *stock* mantenido en los almacenes de la empresa, y que a su vez puede ser de materias primas, de producto en curso o de producto acabado; es el activo corriente menos líquido; *b*) realizable, que fundamentalmente se refiere al saldo que hemos facturado a nuestros clientes por nuestras ventas pero que aún no nos han pagado; y *c*) tesorería, que es el saldo contable correspondiente al efectivo que tenemos en caja o en cuentas bancarias a la fecha del balance. Estos elementos son inversiones que necesitan ser financiadas. Las variaciones de activo corriente pueden generar necesidades de tesorería importantes (necesidades operativas de fondos, NOF) respecto al volumen de actividad debido a políticas comerciales o de producción, tal como vimos al hablar de gestionar la tesorería en V.2.

## ¿Qué debemos?

Los pasivos quedan reflejados a la derecha del balance, y tal como vimos reflejan las decisiones sobre cómo se financian las inversiones que se reflejan a la izquierda del balance. Al igual que en el caso de los activos, se clasifican como corrientes y no corrientes, y también se listan en el balance por un orden determinado, en este caso según su exigibilidad.

**a)** ***Pasivos no corrientes (PnC)***: todas aquellas deudas que no tienen su vencimiento en el año siguiente al del balance se clasifican como deuda a largo plazo, o pasivo no corriente.

**b)** ***Pasivos corrientes (PC)***: son aquellas deudas cuya vida es inferior al año, lo que supone que deben ser pagadas antes de ese período. Podemos distinguir entre: *a*) financiación espontánea, y *b*) deuda a corto plazo. La financiación espontánea es aquella que la empresa recibe sin un coste explícito, por el mero hecho de ejercer su actividad de comprar, vender, pagar impuestos, y básicamente se refiere a las cuentas a pagar a proveedores y los saldos pendientes a las administraciones públicas (cuando son sin coste). La deuda a corto plazo típicamente son pólizas de crédito o préstamos con vencimiento inferior al año, que en este caso sí conllevan un coste financiero en forma de interés. La financiación espontanea nos ayuda a reducir las necesidades de financiación de nuestra operativa.

## ¿Qué nos queda? El patrimonio neto

Finalmente, la diferencia entre el total de los activos (corrientes y no corrientes) y el valor de los pasivos, de las deudas, es el *patrimonio neto*. Refleja el valor contable acumulado por la empre-

sa, es decir, el activo menos las deudas contraídas. Visto desde un punto de vista no contable, el concepto de *patrimonio neto* representa el hecho de que si la empresa vendiera sus activos y pagara sus deudas, el remanente resultante pertenecería a sus accionistas.

Activos = Deuda + Patrimonio neto

En el caso de nuestro ejemplo de la inversión en un apartamento, la representación gráfica del balance de la empresa, una vez obtenida la deuda de 20.000 €, quedaría como se muestra en la figura. El activo muestra la inversión como activo no corriente, y en el pasivo se refleja tanto la deuda de 20.000 € como el patrimonio neto de 80.000 €, en este caso equivalente al capital aportado.

**Figura 13.** Representación gráfica del balance de situación (ejemplo)




El balance, como documento oficial de la empresa, tiene la potencialidad de ser usado por diferentes partes interesadas, y por ello es imprescindible conocer su composición y su evolución en el tiempo. Un proveedor puede comprobar el volumen de las cuentas a pagar para deducir con qué rapidez se están pagando las facturas a los proveedores. Un potencial acreedor

puede examinar la liquidez y el grado de endeudamiento de la estructura financiera. De cara a la gestión interna, pueden validarse parámetros como la cantidad de cuentas a cobrar que tenemos pendientes de los clientes. Posibles inversores pueden estar interesados en el valor de la empresa; pero ya hemos comentado que no todos los activos que tienen valor están registrados contablemente, ni tampoco la capacidad de generar flujos de rendimiento en el futuro, así que no debemos asimilar el valor del *patrimonio neto* del balance al valor actual de la empresa. Esa información no aparece en el balance.

### 3.1.2. Cuenta de resultados

La cuenta de resultados representa una herramienta de medición del rendimiento de las inversiones del negocio referidas a un período de tiempo, y su fórmula fundamental es **Rendimiento = Ingresos – Gastos**. Al igual que hemos comentado que el balance es la fotografía de un momento concreto en el tiempo, la cuenta de resultados es la película que relata un período entre dos fotografías correspondientes a dos fechas determinadas.

Para describir los conceptos que incluye, seguiremos el ejemplo de la figura donde se detalla la cuenta de resultados de un ejercicio anual. La primera línea que reporta la cuenta de resultados es la facturación, que representa los ingresos provenientes de sus clientes, de su actividad principal, correspondientes al ejercicio 2014, en este caso. La última línea es el resultado neto, es decir, el **rendimiento** resultante, una vez deducidos los impuestos que deberán liquidarse como consecuencia de los resultados positivos obtenidos. Línea a línea, veremos los conceptos y los aspectos económicos con los que se relacionan, a fin de que más adelante veamos cómo podemos proyectarlos hacia el futuro.

**Ingresos**: la **facturación** a nivel conceptual se corresponde con las *fuentes de ingresos* del *cuánto* que hemos visto en el modelo de negocio (en el capítulo III.2.1), y que nos sirve de nexo de unión de los conceptos estratégicos con la documentación oficial obligatoria que cumplimentamos al final del ejercicio mercantil. En nuestro ejemplo, la facturación del período ha sido de 319.700 €. La columna de la derecha aporta la información en clave porcentual que nos permite poner todos los parámetros en relación con el volumen de actividad, que es el 100 % de la facturación.

**Figura 14.** Cuenta de resultados (ejemplo)

| | 2014 | |
|---|---|---|
| **Facturación** | **319.700,00** | **100,0%** |
| **Costes operativos** | **-283.594,50** | **-88,7%** |
| Aprovisionamientos | -37.594,50 | -11,8% |
| Gastos de personal | -216.000,00 | -67,6% |
| Otros gastos de explotación | -30.000,00 | -9,4% |
| **EBITDA** | **36.105,50** | **11,3%** |
| Amortizaciones | 0,00 | 0,0% |
| Provisiones | 0,00 | 0,0% |
| **Resultado de explotación** | **36.105,50** | **11,3%** |
| **Resultado financiero** | **0,00** | **0,0%** |
| **BAI (Beneficio antes de impuestos)** | **36.105,50** | **11,3%** |
| **Impuesto sobre beneficios** | **-9.026,38** | **-2,8%** |
| **BDI (Beneficio despues de impuestos)** | **27.079,13** | **8,5%** |

**Gastos**: los conceptos que se incluyen como **costes operativos** en la figura adjunta, y que ascienden en total a 283.594,5 €, representan el importe total de los gastos ocasionados por desarrollar la actividad empresarial, de la explotación del negocio o negocios (puede haber más de uno en la misma estructura jurídica) de la empresa. Los hemos agrupado en tres grandes

elementos, tal como los detalla el Plan General Contable: *a*) Aprovisionamientos, que son aquellos gastos como compra de materias primas, los trabajos realizados por externos, que asimilamos como compras, así como la variación de *stocks* del período, que han supuesto un 11,8 % de las ventas totales; *b*) Gastos de personal, donde se registran no solo los sueldos y salarios sino también los costes sociales correspondientes al personal laboral, y que representan un 67,6 % de la facturación; y *c*) Otros gastos de explotación, donde se registran el resto de gastos necesarios para desarrollar la actividad, como alquileres, seguros, servicios profesionales, suministros, gastos de reparaciones y conservación, publicidad, entre otros, y que en términos porcentuales han ascendido al 9,4 % de las ventas.

**EBITDA**: es una magnitud de gran utilidad financiera, aunque se puede prestar a confusión si no se contextualiza su uso. El ebitda mide la capacidad de obtener recursos como consecuencia de su actividad operativa, y resulta de la diferencia entre los ingresos y los gastos, tal como los hemos definido aquí, y en nuestro ejemplo es de 36.105 €, un 11,3 % de la facturación. Si consideramos que todos los ingresos los cobramos al contado y pagamos todos los gastos también al contado, el ebitda equivaldría al **rendimiento**, tal como lo definimos al hablar del valor generado por las inversiones de la empresa, como foco fundamental de la generación de valor. Veremos después su utilidad a la hora de proyectar rendimientos hacia el futuro.

**Amortización**: ya lo hemos mencionado al hablar de las inversiones, es la anotación contable que representa la pérdida de valor por el uso de determinados activos. En nuestro caso no se ha imputado cantidad alguna por amortización, puesto que se trata de una empresa sin inversiones materiales susceptibles de amortización.

**Provisiones**: representa un gasto que refleja la posible pérdida de un activo, como por ejemplo la insolvencia de determinados saldos de clientes. Al igual que la amortización, es un apunte contable que no forma parte de los flujos de caja en el período.

**Resultado de explotación** = EBITDA – Amortización y/o Provisiones.

**Resultado financiero**: la cuenta de resultados refleja en un epígrafe distinto los gastos financieros resultantes de la financiación utilizada por la empresa, minorada por los ingresos financieros obtenidos de sus inversiones financieras, si las hubiera. En la cuenta de resultados de la figura no hay resultado financiero. Ya vimos en la gestión de la tesorería lo relevante que resulta la función de las finanzas respecto a las variables que influyen en los costes financieros que se registran en este epígrafe.

**Resultado antes de impuestos** = Resultado de explotación – Resultado financiero.

**Impuesto sobre beneficios**: en función de la legislación fiscal aplicable, se trata de un porcentaje del resultado antes de impuestos, que en nuestro caso es del 25 %, y que puede verse alterado en su caso por las deducciones y/o bonificaciones que puedan corresponder.

**Resultado después de impuestos** = Resultado antes de impuestos – Impuesto sobre beneficios.

Por lo tanto, la cuenta de resultados de acuerdo con el lenguaje contable nos muestra diferentes aspectos del rendimiento generado, pero tiene la dificultad de utilizar la misma palabra para hacer referencia a conceptos ligeramente diferentes, tal como acabamos de ver. De la cuenta de resultados que muestra la figura, hemos obtenido un resultado después de impuestos del

8,5 % del volumen facturado. ¿Es un buen resultado? ¿Podemos sacar conclusiones? ¿Qué información nos falta? En primer lugar, recordar que los datos, fuera de contexto, son solo datos y no información completa. Nos falta el contexto estratégico en el que opera el negocio para poder proyectar el futuro, porque solo si podemos entender el negocio podemos obtener conclusiones que nos ayuden a tomar decisiones. Ya sabemos que para entender el negocio debemos ampliar la visión a todas las áreas. Retomaremos el ejemplo en el capítulo V.5.

## Tres cuestiones fundamentales sobre la cuenta de resultados

Una vez hemos repasado la información que debe incluir la cuenta de resultados, que necesitamos conocer bien para poder gestionarla en nuestro negocio, resumiremos brevemente tres cuestiones fundamentales relacionadas, que son:

**a)** El efecto del lenguaje contable en el registro de los resultados.
**b)** Conceptos no relacionados con el efectivo.
**c)** El tiempo y los costes.

**El efecto del lenguaje contable**

La normativa aplicable en materia contable tiene un efecto sobre la preparación de la cuenta de resultados del período, que tienen como resultado que las cifras que nos muestra no son representativas de las entradas y salidas de tesorería de nuestro negocio en dicho período.

En primer lugar, los ingresos se contabilizan cuando se devengan, es decir, en el momento en que la venta se considera pro-

ducida porque el producto o servicio ha sido entregado; y dicho momento no es necesariamente coincidente con el momento en que se produce la entrada de efectivo. Por otro lado, los gastos se muestran en la cuenta de resultados también de acuerdo con el principio de devengo; de este modo, la idea básica es que una vez determinado el momento en que se ha efectuado la venta, se registran los costes asociados al producto o servicio objeto de la venta. En negocios con actividad industrial y/o comercial, el movimiento de *stocks* de materiales, producto en curso o producto acabado no se contabilizan como coste hasta que no se produce la venta. De nuevo, las salidas de efectivo se producen en momentos distintos.

La información de la cuenta de resultados nos muestra la estructura de los datos necesarios para construir el flujo de cobros y pagos que vamos a tener. Tarde o temprano los ingresos y gastos que forman el ebitda se transformarán en caja. Es, por lo tanto, información imprescindible, aunque no suficiente. Independientemente del lenguaje contable, la magnitud realmente gestionada por las finanzas es la tesorería efectivamente ingresada en la cuenta del banco, en un horizonte temporal distinto al del devengo contable.

**Conceptos no relacionados con el efectivo**

Al detallar los conceptos reflejados en la cuenta de resultados, ya hemos visto que la amortización se considera un gasto, pero «no se paga». El fundamento de dicho registro es que los activos sujetos a amortización esperamos que se conviertan en caja durante un período superior al año, mediante los ingresos (o menores gastos) que esperamos que genere durante un período también superior al año. De acuerdo con los principios contables, en lugar de aplicar un gasto el año de la compra y desembolso

de la inversión, se computa como gasto la parte proporcional a su uso durante los períodos anuales que corresponda, de forma que se correspondan con los ingresos generados. Por esta razón, la magnitud del ebitda es más fácilmente comparable con la tesorería que el resultado de explotación, porque el ebitda se obtiene antes de la deducción de los gastos que no se reflejan en caja.

**Tiempo y costes**

Una reflexión más acerca de los resultados y su relación temporal con la tesorería que generan (lo veremos al proyectar los resultados hacia el futuro) es la utilidad de pensar en dicho futuro distinguiendo entre el corto y el largo plazo. La distinción produce una conceptualización diferente de determinados gastos como fijos o variables. Cuando el horizonte temporal es muy corto, muchos costes son fijos, en la medida en que tenemos poca o muy poca capacidad de cambiarlos. En cambio, cuando nuestro horizonte de gestión es el largo plazo, todos los costes se convierten en variables.

Poder diferenciar los gastos de nuestro negocio entre fijos y variables, entre costes de las ventas y costes de estructura, es imprescindible para una adecuada visión estratégica de futuro. La cuenta de resultados que nos reporta la contabilidad general es insuficiente en este sentido. La información imprescindible que debe aportarnos la cuenta de resultados del negocio, y que no nos facilita la contabilidad general, se refiere a los siguientes conceptos, que representan un detalle de la composición del rendimiento que obtenemos de los clientes, en definitiva, del ebitda: *a*) coste de las ventas: básicamente los materiales y personal necesario para la producción, y solemos obtenerlo como un porcentaje de las ventas; *b*) margen bruto: es la diferencia entre las ventas y el coste de las ventas y también se expresa en porcentaje; *c*) costes de estructura:

todos aquellos gastos que no varían con la actividad operativa, que tenemos tanto si vendemos como si no. El diseño y seguimiento de una **contabilidad analítica** adaptada a la forma en que nuestra empresa genera rendimientos, independientemente de la normativa contable, será una herramienta imprescindible tal como veremos en el capítulo VI.3.3 sobre herramientas de seguimiento económico y financiero, y ya mencionados como componentes de un sistema básico de información (IV.3.2).

## 3.1.3. Estado de Flujos de Efectivo (EFE)

El saldo del banco nos muestra los movimientos, pero no su procedencia. Así, la utilidad de este documento no obligatorio para pymes tiene una gran importancia para poner en valor la utilización del enfoque. Las cuentas anuales (en España desde la puesta en vigor del Plan General Contable de 2007) reflejan en el documento Estado de Flujos de Efectivo (EFE) el origen y la aplicación de los fondos y de sus movimientos en un período, con una estructura que se aplica a nivel internacional para las empresas cotizadas.

No siendo obligatorio, las pymes no lo cumplimentan, pero los conceptos de gestión empresarial que hay tras este estado de cuentas aportan una información de mucho valor sobre la empresa y su gestión. Nos muestra la naturaleza del origen de los flujos de tesorería a lo largo del ejercicio (un año) y dónde se han aplicado, mientras que ya hemos visto que el balance tan solo es una foto estática de un momento determinado, y la cuenta de resultados no nos aporta ninguna información sobre la corriente real de dinero a la empresa.

Concretamente, la información que nos facilita el EFE, focalizándola en el pasado, proviene de explicar la diferencia entre los saldos de tesorería que tenemos en el balance (la foto) entre

uno y otro período, mediante la clasificación de tres tipos de movimiento de efectivo bien diferenciados: cobros y pagos de las actividades de la explotación (es decir, de las actividades propias del negocio), cobros y pagos de las actividades de inversión, y cobros y pagos de las actividades de financiación.

Cobros y pagos de las actividades de **explotación**: este epígrafe agrupa los flujos de dinero correspondientes a las actividades normales de cobros de clientes y pagos a proveedores por las compras efectuadas y a los acreedores que nos prestan sus servicios. Incluye, por tanto, los importes cobrados y pagados como consecuencia del IVA, así como las liquidaciones de impuestos por este y otros conceptos a las administraciones públicas. Simplificando, si cobráramos y pagáramos al contado, el resultado de la explotación se correspondería con este epígrafe, una vez deducido el impuesto sobre sociedades.

Cobros y pagos de las actividades de **inversión**: en este epígrafe agrupamos los pagos como consecuencia de las inversiones efectuadas (hemos visto en el análisis de la cuenta de resultados que una inversión es algo distinto de un gasto), así como los cobros que hayamos obtenido por desinversiones de activos.

Cobros y pagos de las actividades de **financiación**: en este epígrafe agrupamos las entradas de efectivo en concepto de financiación de las actividades empresariales, y que puede ser créditos, préstamos y/o aportaciones de capital tanto de los actuales socios como de nuevos accionistas. Las salidas de efectivo correspondientes a la financiación son los desembolsos como consecuencia de devolución de los créditos y préstamos recibidos, así como los dividendos o retiradas de efectivo de los socios por otros conceptos.

En cuanto a la exigencia de este documento a las empresas, es necesario decir que el aumento de la carga formal no ayuda a mejorar la gestión. Pero el hecho de que no sea obligatorio no impide

que el análisis que se plantea en este documento sea un primer paso para poder comprender las áreas de mejora de la tesorería.

Ya vimos la ecuación a la que hace referencia el balance, mediante la cual conocimos que el valor de sus activos es igual al valor de sus deudas más el valor de su patrimonio. Del mismo modo, la identidad sobre la tesorería puede definirse del mismo modo: el efectivo que proviene de las inversiones en activos se utiliza para pagar las deudas y para retribuir a los accionistas.

**Figura 15.** La ecuación de la tesorería

| *Efectivo procedente de activos = Efectivo a devolver deuda + Efectivo a devolver a los accionistas* |
|---|

Pero a pesar de la información que aporta el EFE, no existe ningún documento que nos muestre la tesorería de la forma en que la necesitamos para gestionarla, y por lo tanto, debemos conocer cuáles son las decisiones que tienen impacto en el efectivo que gestionamos, y de qué forma podemos mejorarlo, con la debida anticipación. El lenguaje de los negocios está enfocado a la contabilidad, y especialmente al registro de los resultados históricos. El problema es que cuando las dificultades del tipo que sean (de mercado, de gestión de clientes, de procesos...) han desembocado en una falta de liquidez acuciante, las soluciones, si las hay, suelen ser de un elevado coste, no solo económico, sino también en imagen y reputación empresarial. Debemos ir más allá del análisis del pasado.

Una vez clarificados estos conceptos, poner el enfoque a la hora de gestionar la tesorería de la empresa en los tres grupos (explotación, inversión y financiación) es fundamental. Para mejorar la gestión de la tesorería, es necesario que podamos distinguir y analizar claramente los tres tipos de movimiento de efectivo, de forma que sepamos distinguir, por ejemplo:

**a)** Si la cuenta de resultados es positiva, pero ha aumentado la inversión en capital circulante (inventarios, cuentas a cobrar de clientes), y vamos a necesitar mayor financiación.

**b)** Si estamos efectuando inversiones sin haber previsto la financiación en un plazo adecuado a la generación de rendimientos de dicha inversión.

**c)** Si los pagos correspondientes a financiación (por el coste de los intereses así como por la amortización de capital) son sostenibles con la marcha actual del negocio, o lo serán en el futuro inmediato.

# 4. Las finanzas como función

## 4.1. Las finanzas en la gran empresa

La función financiera es muy importante en cualquier empresa, tenga el tamaño que tenga. Si bien disponer de una función financiera capaz de gestionar la cadena de valor y de minimizar riesgos no es una condición suficiente, sí que es necesaria para el éxito. Para intentar definir y conceptualizar las áreas que deben quedar cubiertas y las tareas que deben acometer, haremos un breve repaso de cuáles son las funciones que se llevan a cabo en empresas de mayor dimensión.

«La misión de finanzas se podría definir como la adecuada gestión y administración de los recursos económicos de una organización des-

tinada a facilitar el cumplimiento de sus objetivos y planes de acción estratégicos» (Segarra, 2007).

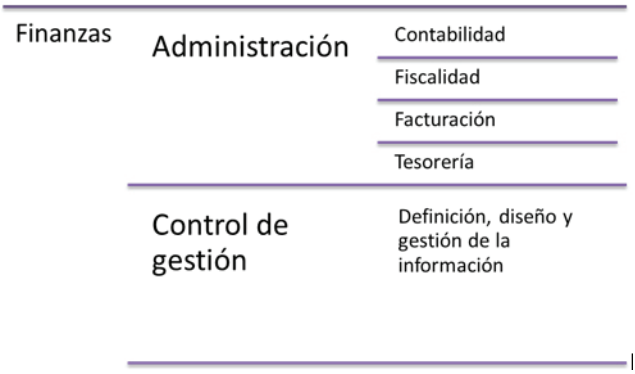
La primera parte de la descripción pone el énfasis en la gestión y administración de recursos económicos, por lo que en este sentido se le asigna un papel relevante pero en segundo plano; la razón de ser de la necesidad de gestión financiera es que los recursos son escasos, y por ello sin la gestión y administración adecuada, más pronto o más tarde el buen funcionamiento de la organización se verá afectado. Pero la segunda parte de la descripción vincula la función financiera con facilitar el cumplimiento de los objetivos y planes de acción estratégicos, y la definición de la estrategia y los consecuentes planes de acción no están relacionados con funciones administrativas, sino con procesos de gestión directiva, de *management*, en definitiva. Así pues, podemos decir que la función financiera que debe existir en cualquier organización empresarial tiene dos vertientes bien diferenciadas:

**1)** Administración, contabilidad y tareas periódicas, cuyo desarrollo garantiza el cumplimiento de la legalidad vigente.

**2)** Planificación estratégica y control de gestión como conexión de los planes estratégicos con la operativa del día a día.

En la siguiente tabla se distinguen las dos áreas básicas de las que un departamento de finanzas se encarga. Estamos considerando aquí que no asume la responsabilidad de la dirección de recursos humanos o del área tecnológica, como sí ocurre en muchas empresas.

**Figura 16.** Áreas de la función financiera




Dentro del bloque de ***Administración***, se incluyen actividades de las siguientes disciplinas:

**a) Contabilidad**: es el área responsable de registrar los hechos económicos que suceden en el día a día de la actividad empresarial. Sin ánimo de ser exhaustivos, para que se pueda desempeñar de forma adecuada es necesario que existan unos procedimientos de control administrativo relativos a la codificación de los pedidos, recepción de las facturas, validación de las mismas con los albaranes previamente recibidos y validados, aprobación interna de las facturas, etc.

**b) Fiscalidad**: es el área responsable de la obtención de la información necesaria para la elaboración de las declaraciones fiscales obligatorias periódicas relativas a los diferentes impuestos. Deberá coordinarse con el área de Tesorería para disponer de los pagos que deban efectuarse en el período preciso. Es habitual la externalización de las funciones relativas a la cumplimentación de las declaraciones por la complejidad de la legislación fiscal.

**c) Facturación**: hacemos especial mención aunque puede estar incluida dentro del área de contabilidad, debido a su importancia financiera. La facturación representa el documento que refleja el punto inicial de uno de los elementos clave de nuestro modelo de negocio: las fuentes de ingresos, aunque no finaliza desde el punto de vista financiero hasta que el importe de la factura se ingresa en la cuenta del banco.

**d) Tesorería**: el área de tesorería como tal se limita a la administración de los flujos monetarios, es decir, las entradas y salidas de dinero que tienen lugar como resultado de la actividad empresarial de la organización. Desde el punto de vista más sencillo, si pensamos en la actividad de un profesional autónomo, su gestión se limitará a una cuenta bancaria de donde se paguen los gastos y adonde se dirijan los ingresos de sus clientes. Obviamente, la gestión de esta área en grandes empresas puede llegar a ser muy compleja.

El segundo bloque, al que llamamos ***Control de gestión***, y que hemos visto ampliamente en el capítulo IV.2, tiene como objetivos, por un lado, aportar un valor añadido a la información contable que se elabora desde el área de Administración, y por el otro, hacer de soporte a la planificación estratégica, tanto a cada área de dirección individualmente, como desde la perspectiva global empresarial en su conjunto.

A nivel de estructura organizativa, es necesario hacer la reflexión de que el enfoque de ambas funciones, administración por un lado, y control y planificación estratégica por otro, cumplen objetivos muy distintos, y las capacidades y habilidades que se requieren serán también distintas. Las tareas administrativas tienen una cadencia de periodicidad diaria prácticamente,

por pequeña que sea la empresa, que dificulta la mirada más a largo plazo que requiere la función más estratégica del control de gestión. Aunque no vamos a profundizar ahora en ello, los requerimientos de organización y sistemática que se requieren de una persona que desempeña actividades de administración son muy distintos de las actitudes, comportamientos y habilidades del perfil que es deseable en un *controller*, ya forme parte de la empresa o como externo. Sí que es imprescindible, no obstante, insistir en la necesidad por parte de la persona responsable del control de gestión de conocer el negocio. Es posible que la contabilidad de una peluquería y una empresa de biotecnología no tengan ninguna diferencia sustancial en cuanto a complejidad en lo que se refiere al registro de los hechos económicos, pero el conocimiento de uno u otro negocio en cada caso es imprescindible para la función relacionada con la estrategia, el control de gestión. En definitiva, la importancia del **control de gestión** radica en vincular la estrategia a largo plazo con las acciones de la operativa del día a día.

## 4.2. La externalización de las finanzas

Antes de decidir sobre la conveniencia o no de subcontratar parcialmente determinadas funciones financieras, es preciso que hayamos comprendido el alcance de las decisiones que pueden tomarse desde esta perspectiva, para tener más argumentos para decidir si nos conviene o no aumentar la presencia profesionalizada sobre la función financiera de nuestro negocio. Una vez hemos expuesto las funciones que cubre (o debe cubrir), vamos a explorar cuáles pueden ser las tareas, las áreas o las responsabilidades que podrían ser subcontratadas a un profesional o a una

empresa externa y cuáles son los factores que deberíamos tener en cuenta. La reflexión previa sobre cuál es la necesidad real es fundamental.

Las decisiones más relevantes sobre la estructura financiera tienen un elevado impacto sobre la tesorería, aunque la persona que gestiona los cobros y los pagos normalmente tenga poca capacidad de actuar sobre dichas decisiones. Cuál es el endeudamiento de la empresa, cuál es la calidad de dicho endeudamiento (a qué vencimiento hay que devolverlo), si los productos financieros contratados se adecuan a las inversiones efectuadas, a qué plazo nos pagan los clientes o cuál es el plazo al que pagamos a los proveedores, son decisiones que no dependen del área de administración. La falta de definición de una política financiera adecuada a las decisiones de tipo estratégico del negocio es la causa de muchas de las tensiones de tesorería en empresas que no disponen de un responsable financiero. No porque la persona que se ocupa de las entradas y salidas de efectivo no efectúe bien su trabajo, sino porque no disponen de una diagnosis económica y financiera que les advierta de los riesgos antes de que estos muestren su aparición en forma de problemas de liquidez. Cuando la iliquidez se produce a menudo, es una señal inequívoca de que es necesario un análisis económico y financiero detallado que detecte las causas de dicha sintomatología. En estos casos, un profesional externo puede ser de gran ayuda.

En este sentido, el Colegio de Economistas de Catalunya elaboró en 2012 un documento técnico sobre las necesidades y alternativas que tenían las pymes en el contexto de la crisis económica y financiera en España, al que me parece interesante hacer referencia. Concretamente, en cuanto al planteamiento que efectúan sobre el rol que debe tener un economista externo como asesor

financiero del empresario en relación con empresas de pequeña dimensión (pymes), denominado EAFE (Economista Asesor Financiero de Empresa), plantean cuatro roles fundamentales: 1) análisis de las necesidades financieras; 2) definición de la política financiera; 3) buscar los instrumentos financieros más idóneos; y 4) hacer seguimiento de la política establecida. Pueden resumirse de la siguiente forma:

- El análisis de las necesidades financieras partirá de una diagnosis de la situación presente de la empresa en clave económica (cómo genera resultados el negocio) y financiera (cómo se está financiando la actividad); a partir de la misma, y de acuerdo con el enfoque estratégico del negocio, diseñará un plan de actuación (en clave estratégica) a fin de determinar los fondos necesarios para afrontar el futuro que se defina, que se trasladará a un plan económico y financiero.
- La definición de la política financiera trata de orientar a la empresa en la estructura de deuda más adecuada para su negocio. En definitiva, la minimización de riesgos de la que hemos hablado en el apartado sobre las grandes cuestiones de las finanzas, y que se resume en cuál es el nivel de endeudamiento adecuado y de qué forma nos endeudamos.
- La búsqueda de los instrumentos financieros más adecuados, tanto desde la evaluación y comparación de las entidades y los productos más idóneos para la obtención de la financiación, como en los aspectos de gestión interna que revertirán en una mejor capacidad negociadora de la empresa ante posibles financiadores.
- Hacer seguimiento de la política establecida. La gestión de las finanzas no es un elemento estático que pueda resolverse en un momento dado y no requerir de ninguna otra acción.

Recordemos que una de las cuestiones básicas es minimizar riesgos, por lo que el seguimiento de las políticas que se hayan definido es un complemento fundamental que puede requerirse de forma externa.

En ocasiones, puede confundirse un gran volumen de tareas administrativas por indefinición de los procesos, herramientas inadecuadas para la gestión, etc., que pueden colapsar el personal dedicado a contabilidad y facturación, con consecuencias no deseadas sobre la gestión de la facturación, los cobros y los pagos. Es importante en este caso disponer de un análisis del sistema de información para replantear cuál es la necesidad, cuál es la tarea a priorizar. Es posible que podamos prescindir de algunas tareas rutinarias que no aportan valor y ocupan el tiempo disponible, o que debamos contratar un soporte administrativo en lugar de un profesional financiero.

Para acabar, existen algunas situaciones donde es especialmente recomendable disponer de un responsable financiero, ya sea de forma interna o como externo de forma temporal. Destacamos cuatro de ellas:

**1)** Al inicio del proyecto emprendedor, aunque los aspectos relacionados con las finanzas se focalizan a obtener los fondos para realizar las primeras inversiones y soportar el período inicial en que las ventas no están cubriendo los gastos operativos, puede ser muy útil el soporte de un profesional externo que nos pueda guiar sobre las cuestiones fundamentales que serán relevantes durante esta primera etapa.

**2)** Cuando existan crecimientos del volumen de actividad superiores al 20 % o previsiones de crecimiento superiores a este ritmo; en esta situación es muy importante disponer de

una persona con competencias financieras que pueda dimensionar los aumentos esperados de ingresos y de necesidades financieras, y anticiparse de forma que reduzcamos los riesgos de iliquidez, y nos ofrezca una guía para la nueva etapa de crecimiento.

**3)** Cuando haya separación de alguno de los socios, en que haya que realizar una valoración de la empresa y donde una visión externa e independiente puede facilitar herramientas y argumentos para la negociación.

**4)** Cualquier momento del ciclo de vida empresarial donde se detecten de forma recurrente puntas de iliquidez no previstas, y donde una diagnosis de la situación económica y financiera, junto con un plan de acción a futuro, pueda adecuar el ritmo de requerimientos de los pagos con la generación de caja del negocio.

## 5. Nuevas finanzas

El estudio de las **finanzas corporativas** se ha centrado en el objetivo global de aumentar el valor actual de las acciones de la compañía, por lo que las decisiones de *management* financiero han ido orientadas en esa dirección; en este contexto la generación de ebitda se toma como un dato, puesto que viene dado por otros departamentos funcionales de los que su acción se separa. Una de las consecuencias de la orientación del estudio de las finanzas corporativas es que damos por supuesto la generación de ebitda positivo, por lo que no son de su ámbito de estudio el diagnóstico de situaciones que originen lo contrario. La estructura empresarial más jerárquica y funcional separa las finanzas corporativas de decisiones estratégicas de negocio, aunque es una tendencia

que ha ido cambiando en los últimos años. También separa los directivos de los empleados sin responsabilidades directivas que reciben la tarea asignada como «lo que tienen que hacer».

Las **nuevas finanzas** adecuadas para los negocios de la nueva economía deben tener como objetivo perseguir la viabilidad de forma sostenible, y para ello van a poner el foco en la generación de valor por medio de que las fuentes de ingresos que obtenemos de los clientes sean superiores que el coste de desarrollar la actividad. Pondremos énfasis en contemplar la evaluación de los costes intangibles y el valor que generan y su potencial a largo plazo, aunque el lenguaje contable diseñado para organizaciones muy distintas de las de la economía del conocimiento prácticamente no lo contempla. Las *nuevas finanzas* no se comprenden sin estar enmarcadas en la estrategia global de la organización, puesto que la gestión debe ser necesariamente más colaborativa y transversal. El cambio fundamental de concepto es variar el enfoque de las finanzas del aumento de valor actual del accionista a la generación de valor de cara al cliente. En las estructuras empresariales de menor dimensión, que trabajan en red y por proyectos, las relaciones laborales ya se definen de un modo completamente diferente. Los trabajadores de la economía del conocimiento ya no pueden ser considerados meros empleados valorados por cantidad de tiempo pasado en el puesto de trabajo; se redefinen las relaciones laborales y la gestión de este nuevo talento necesario para encarar los nuevos retos precisa un nuevo enfoque innovador para el que todavía no existe modelo. Cómo retribuir este talento será uno de los aspectos clave de las *nuevas finanzas* (diseñar incentivos).

No obstante, las *nuevas finanzas* van a gestionar lo mismo que las finanzas corporativas: **la caja** y **el tiempo**, aunque cambiar la perspectiva de su objetivo final va a provocar usos distintos de las mismas herramientas, y algunas herramientas y metodologías nuevas.

Debemos insistir, por lo tanto, que el enfoque de las *nuevas finanzas,* al referirse a la generación de valor, no se trata del valor del accionista. Las *nuevas finanzas* no se refieren a grandes corporaciones con separación entre la propiedad y la gestión, y con capacidad de gestión financiera profesionalizada. Las *nuevas finanzas* se enfocan en la generación de valor que proviene del exterior de la empresa, del mercado, de los clientes, la generación de valor que se produce a consecuencia de los resultados positivos de la explotación. Forman parte de una visión más colaborativa, toman la empresa como agente no solo económico, sino también social, desde donde se persiguen equilibrios entre el corto y el largo plazo, la riqueza y el bienestar, así como un crecimiento sostenible.

Así, los resultados de la empresa provienen del valor que esta aporta a sus clientes mediante la entrega de sus productos y/o servicios, y la función financiera correspondiente a garantizar dicha generación de valor está directamente relacionada con el rendimiento que obtenemos como consecuencia de nuestra actividad. Esta cadena de valor que se produce en la economía del conocimiento no puede interpretarse de la forma tradicional. La frontera tradicional entre los recursos y el producto o servicio ofrecido, entre lo que es considerado recurso y lo que se considera producto final en la economía industrial, desaparece, puesto que el conocimiento aplicado forma parte de ambos.

La propiedad de la empresa, sus accionistas, no solo poseen el capital, sino que también están directamente relacionados con la gestión, con la generación de dicha cadena de valor. La gestión del equipo de personas con capacidad de decisión (gerencia, *management*) debe ser efectuada desde la comprensión del valor que se aporta al cliente. Es preciso disponer de la **competencia financiera** suficiente para que dicha generación de valor apor-

te el excedente necesario, no solo para soportar los costes del dimensionamiento mínimo de estructura que precisa para funcionar, sino para afrontar las inversiones necesarias en el futuro que garanticen su sostenibilidad.

Una vez hemos puesto en valor la necesidad de evaluar la gestión empresarial sin olvidar ninguna de las tres perspectivas globales (recordemos: *marketing*, producción y finanzas), vamos a profundizar en los aspectos básicos de lo que deberían ser las competencias básicas financieras de las que debe disponer el equipo gestor de una empresa, a fin de consolidar su supervivencia empresarial.

Llegado este punto, ya tenemos claro que gestionar las finanzas de la empresa va más allá de administrar el dinero que entra y sale de caja. Y que las decisiones que se toman en el resto de áreas de la empresa tienen una consecuencia directa o indirecta en la tesorería del negocio. Es importante visualizar que todas las decisiones, tarde o temprano, se materializan en entradas y salidas de caja. Con una dificultad que no es menor: el dinero en la cuenta del banco no nos indica la fuente que lo ha generado.

La crisis de liquidez sufrida y la escasez de crédito disponible han aumentado la necesidad de conocer al máximo detalle los flujos de caja que circulan por la empresa, entendiendo cuál es su origen y a qué se están destinando. En la medida en que conozcamos de qué forma se han comportado en el pasado, mediante la mirada hacia el pasado reciente de la empresa, podremos enfocarnos hacia el futuro a fin de prevenir las acciones necesarias para garantizar la liquidez.

Vimos en el capítulo V.2 que las competencias financieras que se requieren para gestionar una empresa deben cubrir dos funciones fundamentales: 1) **gestionar el valor** que proporcio-

namos a nuestros clientes, y que será por lo que nos pagarán, y 2) **minimizar riesgos**. La nueva perspectiva ofrecida desde lo que denominamos *nuevas finanzas* nos aporta una visión desde la generación de efectivo y del horizonte temporal en el que lo necesitamos, que hemos denominado CUÁNTO y CUÁNDO. Gestionar nuestras finanzas se resume en gestionar dos elementos: el volumen de caja y el tiempo; es decir, tener la caja suficiente en el momento en que es necesario de acuerdo con lo que requiere nuestra actividad operativa, y atendiendo a las inversiones efectuadas y a cómo estas se hayan financiado. Así que debemos tener claro CUÁNTO dinero necesitamos y CUÁNDO lo necesitamos, con la debida anticipación.

## 5.1. Volumen de caja: CUÁNTO

Antes de poder determinar el volumen necesario de tesorería para poder funcionar con normalidad en el día a día de la actividad empresarial, es necesario que nos hagamos dos preguntas fundamentales:

**a)** ¿De dónde proviene la tesorería de nuestra empresa?
**b)** ¿Adónde va la tesorería de nuestra empresa?

### 5.1.1. ¿De dónde proviene la tesorería de nuestra empresa?

Para contestar esta pregunta vamos a entrar en detalle en los tres flujos de efectivo que dan lugar a las entradas y que ya vimos al hablar del EFE. La tesorería de la empresa proviene de tres orígenes diferenciados, que son: la actividad operativa, las

aportaciones de los socios y la deuda que obtenemos. El orden expuesto no es neutral, dado que nos focalizamos en maximizar el flujo de fondos de nuestra actividad operativa que se centra en los clientes, en el mercado.

Una expresión habitual cuando la empresa pasa por un momento de falta de tesorería es la siguiente: «No tengo liquidez, necesito financiación». La falta de tesorería es un síntoma, y no la causa de la falta de fondos. Al igual que cuando tenemos fiebre nos tomamos un medicamento para bajarla, en realidad no estamos arreglando el problema, sobre todo porque no sabemos cuál es. Si no disponemos de un análisis, del médico en este caso, estamos actuando de forma que el problema real queda oculto por la acción del medicamento. Volviendo a la tesorería, la diagnosis de la situación financiera requiere un análisis que va algo más allá de ver que no nos queda dinero a final de mes. El vínculo entre la descripción del problema y la acción necesaria para resolverlo proviene, en muchos casos, de la urgencia del plazo en el que necesito disponer de ese dinero. Si la necesidad se produce porque debo pagar las nóminas del mes y no he recibido el cobro de un proyecto importante, está claro que la inminencia de la necesidad no deja muchas opciones. Pero aumentar la financiación no es necesariamente la solución ante la falta de liquidez.

Las empresas que no sobreviven cierran por falta de liquidez para continuar funcionando, pero esta falta de liquidez no es la causa sino la consecuencia; y si no podemos detectarlo para actuar con anticipación, es posible que ya no se pueda hacer nada. Para intentar minimizar este riesgo, debemos ir al origen. Veremos a continuación cuáles son los tres orígenes de la tesorería de la empresa, a fin de poder facilitar una perspectiva amplia que nos haga reflexionar sobre el tipo de problemática en la que nos encontramos, a fin de poder enfocar la solución de la forma más eficaz.

## La actividad operativa

La fuente primordial de donde obtenemos la tesorería es de la actividad operativa a la que nos dedicamos, sea servicios, comercial o industrial, o una combinación de ellas. Por actividad operativa queremos decir la diferencia positiva entre los cobros que obtenemos de satisfacer las necesidades de los clientes y los pagos que nos cuesta desarrollar nuestros productos y servicios. De entrada, estamos hablando de la actividad correspondiente al negocio a que nos dedicamos, sin ponerla en relación con la cantidad invertida.

Cuando en la primera parte hablamos de **modelo de negocio**, insistimos en el enfoque de la generación de valor por medio de a QUIÉN nos dirigimos, CÓMO desarrollamos nuestro modelo operativo a partir de nuestras capacidades y recursos, y CUÁNTO representaba el resumen económico de los flujos que tenía capacidad de generar dicha cadena de valor. Las reflexiones efectuadas sobre el modelo de negocio tienen una visión estratégica en la medida en que nos planteamos el modelo global al que podemos enfocar nuestra ventaja competitiva.

Gestionar la generación de valor para el cliente se refiere a la forma en que se realiza la monetización del modelo de negocio, y se refiere a las decisiones que se toman con relación a la estrategia definida, de forma que puedan generar un rendimiento positivo mediante la entrega de valor que espera el cliente por un coste inferior al que nos cuesta desarrollar las actividades operativas para ofrecer el producto y/o servicio que resuelve el problema del cliente. La gestión de la generación de valor para el cliente se efectúa a partir de las preguntas clave de la visión y la estrategia del negocio en el que estamos. Sin un análisis previo de las respuestas a las preguntas: ¿quién es nuestro cliente?, ¿en qué

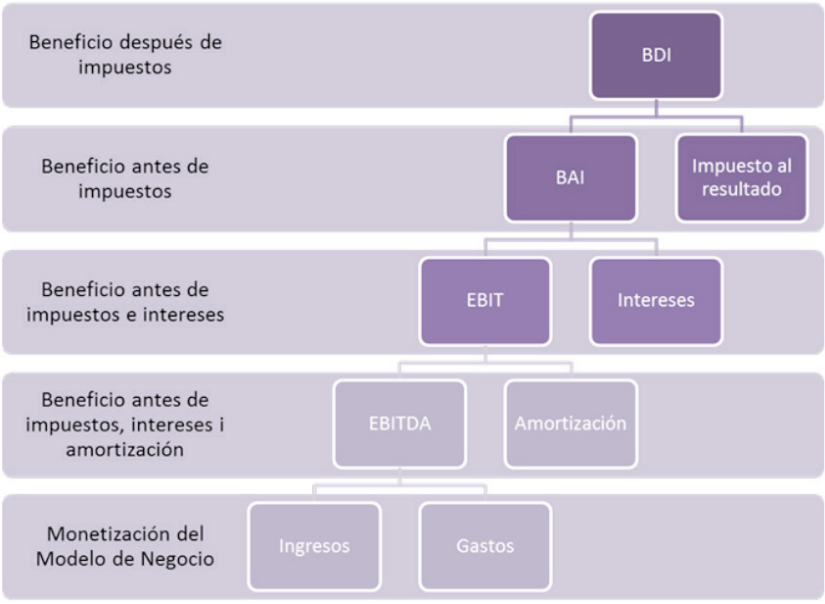
mercado competimos?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, no podemos mejorar la generación de valor.

Las finanzas nos aportan los conceptos de gestión para la mejora de los resultados, pero si no entendemos el negocio no podremos mejorar efectivamente la generación de valor. *Del negocio surgen las finanzas, y no al revés*. Simplificando el modelo de negocio a su valor numérico, esta generación de valor se convertirá en la obtención de ingresos (facturación) menos los gastos y costes que supone desarrollar todas las actividades relacionadas con la prestación de la solución al cliente. *Si no comprendemos la relación entre el modelo de negocio y la composición de los factores clave que impactan en la cadena de valor y su cuantificación, no podremos mejorar la gestión de la viabilidad de la empresa.*

Al enfocarnos en la tesorería, nos referimos a los cobros y pagos que tienen su origen en este modelo de negocio, es decir, a los cobros que se originan como consecuencia de nuestras fuentes de ingresos, menos los pagos originados por la pura explotación del negocio. Por lo tanto, estamos refiriéndonos al ciclo de corto plazo (como veremos al hacer referencia al horizonte temporal). Así, para mejorar la gestión de los flujos de tesorería procedentes de la actividad operativa, deben comprenderse los tres procesos fundamentales del negocio y de qué forma van a afectar al flujo de caja, y son los siguientes:

- QUIÉN. El proceso del cliente: de la necesidad a la satisfacción.
- CÓMO. El proceso de la producción: de la solicitud de un pedido de producto o servicio a la finalización de su entrega.
- CUÁNTO. El proceso económico: de los costes generados para desarrollar la actividad operativa a los ingresos que aportan los clientes a los que hemos aportado valor y están dispuestos a pagar por él.

El proceso económico al que nos referimos aquí se equipara con el ebitda que se refleja en la cuenta de resultados que hemos visto en el capítulo V.3 sobre el lenguaje de los negocios y que responde a la monetización del modelo de negocio, al CUÁNTO. Efectuamos mediante este proceso la conexión con la primera pregunta que debe contestar la perspectiva financiera, *¿qué inversiones realizaremos para las líneas de negocio de la actividad empresarial?,* y de la que vimos que el objetivo es que generen un rendimiento; dicho rendimiento se obtiene como resultado de la diferencia de los ingresos que obtenemos menos los gastos necesarios para el desarrollo de la actividad.




Veremos en el capítulo V.5.2 la importancia de gestionar el horizonte temporal (*cuándo*), y más adelante, en el capítulo VI, veremos cómo construir el futuro, vinculándolo con la estrategia global del negocio.

## Las aportaciones de los socios

Las aportaciones de los socios son tanto aquellas que se producen como consecuencia de la aportación inicial de capital como las posteriores aportaciones que se hacen directa o indirectamente a la caja de la empresa. Ya lo vimos al hablar de las tres cuestiones fundamentales de las finanzas, que la proporción entre el dinero aportado por los socios y la deuda obtenida de terceros tiene un gran impacto sobre el endeudamiento, y por lo tanto, sobre la minimización de riesgos de la empresa. En la medida en que la aportación de los socios sea superior a las necesidades totales de financiación, estaremos construyendo un proyecto empresarial más solvente. Por otro lado, vimos cómo el endeudamiento mejora la rentabilidad siempre y cuando el rendimiento de la inversión sea superior al coste de la deuda. En cualquier caso, es una decisión relevante.

Pero cuando nos referimos a muchas de las pymes y microempresas dirigidas por el propio propietario que tiene un negocio con unos pocos trabajadores del cual obtiene los ingresos necesarios para vivir, el rendimiento de la inversión y la maximización del valor actual de sus participaciones son conceptos que para estas personas no tienen ningún significado. En un lenguaje coloquial, que un negocio sea rentable quiere decir que su propietario «se gana bien la vida», y este concepto está más ligado a la cantidad de efectivo que retira en concepto de salario que al resultado contable que reflejen las cuentas de dicho negocio. La referencia es la tesorería, porque cuando el negocio no dispone de suficiente efectivo, una de las vías si no hay otras opciones de financiación es retirar menos dinero en concepto de retribución y/o hacer aportaciones adicionales a la caja, mientras que en la cuenta de resultados del negocio estos movimientos de efectivo no tienen reflejo alguno.

Los parámetros de medida necesarios para dimensionar adecuadamente las aportaciones de los socios dependerán no tanto del volumen como del significado de dicho aportación. Más allá del cálculo de las inversiones iniciales necesarias, y de cuál es el porcentaje que aportan los socios al total, es necesario reflexionar sobre lo que representa para los socios la mencionada aportación.

Si nos situamos en el momento inicial de un proyecto emprendedor, la cantidad de efectivo necesaria no guarda ninguna relación con el capital que se suscribe, aunque aparentemente la tenga. Muchas preguntas que reciben los asesores mercantiles antes de la creación de la empresa es cuál es la aportación de capital mínima que deben hacer. Los 3.000 € que marca la ley española como capital mínimo a escriturar no nos aporta ninguna pista sobre la cantidad de dinero necesaria para afrontar un proyecto empresarial. Dicha cantidad va a depender de las inversiones iniciales necesarias y los gastos de puesta en marcha, así como del tiempo en que no dispongamos de suficiente generación de caja por la propia actividad.

No es lo mismo que nos refiramos a un solo socio con una sociedad unipersonal que a varios socios donde se hacen aportaciones iguales o distintas, pero en que tanto el significado como las expectativas pueden ser distintos para cada uno de ellos. El paso del tiempo también cambiará las intenciones iniciales. Por ello, sí que es importante dimensionar cuál es el importe necesario para garantizar la viabilidad del negocio, a fin de que, independientemente de quien efectúa dichas aportaciones, el grado de riesgo asumido sea razonable para la continuidad empresarial.

La autofinanciación que representa la no distribución de resultados positivos a los accionistas, a fin de invertir los exce-

dentes generados en el crecimiento del negocio, es una de las formas más usuales de financiación para las pequeñas empresas que no tienen fácil acceso al crédito bancario.

## La deuda que obtenemos

Tanto si el objetivo de obtener financiación es consecuencia de querer aumentar la rentabilidad (como en el ejemplo del apartamento) como de la imposibilidad de financiarse mediante recursos propios, es muy importante tener claro que **el riesgo asumido debe gestionarse**, independientemente de que la deuda sea con un organismo oficial, como las administraciones públicas, una entidad como ENISA, o entidades financieras o de otras terceras partes.

Así pues, lo importante, independientemente de cuál sea la persona jurídica que aporte los fondos, es que previamente hayamos identificado el importe necesario y el destino para el que vamos a utilizarlo.

Hace algunos años, trabajando como financiera externa para una pyme, preparé un expediente de la empresa para una entidad bancaria con el objetivo de obtener financiación a largo plazo para adecuar la estructura financiera de la empresa a sus expectativas de crecimiento y a sus necesidades de circulante. Una decisión de reparto de reservas acumuladas había dejado a la empresa descapitalizada para afrontar sus necesidades financieras, y la póliza de crédito de la que disponían hasta aquel momento era claramente insuficiente. Se estaban financiando con un préstamo del socio que tenía la mayoría del capital, pero dado que el negocio tenía capacidad de crecimiento y el propietario otras alternativas de inversión, era oportuno reestructurar el pasivo de la empresa, su estructura financiera. La

preparación del expediente incorporaba unos estados financieros simplificados de las necesidades financieras que preveía que iba a tener la empresa en los próximos tres años en tres escenarios diferentes de crecimiento: sin crecimiento, con un crecimiento de la actividad de un 5 % y de un 10 %. La cuantificación de las cuentas de resultados previstas resultaba en las necesidades financieras proyectadas, y el expediente concluía con un planteamiento concreto: la solicitud de 300.000 € a tres años con el objetivo de reducir el endeudamiento a corto plazo de la empresa y poder afrontar el crecimiento con mayor solvencia. La directora de la oficina de la entidad bancaria donde presenté el expediente me comentó sorprendida que nunca había tenido tanta información de una empresa, y mucho menos enfocada hacia el futuro. Debo decir que más sorprendida me quedé yo. También comentamos aquel día que sus procesos de *rating* y aprobación de expedientes se basaban en la información histórica de la empresa, no en la futura. En cualquier caso, se inició el trámite del expediente que se alargó algo más de ¡tres meses! desde la presentación de la propuesta hasta obtener el visto bueno del departamento de riesgos y el abono del dinero en la cuenta del banco de mi cliente. Pero lo realmente sorprendente es que durante el período de tramitación me llamó un día la directora de la oficina con cierta urgencia para que le resolviera una pregunta que tenían en el departamento de riesgos y que ella no sabía cómo contestar. La pregunta en cuestión era: «si en este momento tu cliente dispone de 70.000 € en la cuenta, ¿por qué está pidiendo financiación?». La verdad es que me costó un poco contestar, teniendo en cuenta que la pregunta venía desde un departamento de riesgos de una entidad bancaria de considerable dimensión. Recuperada de la sorpresa inicial, le expliqué a la

directora (que debía transmitir el mensaje al departamento de riesgos) que el dinero que había en aquel momento en la cuenta corriente era para efectuar pagos operativos en los próximos días o semanas, pero el planteamiento del préstamo de 300.000 € a tres años estaba relacionado con las necesidades financieras del ejercicio actual y de las esperadas para los próximos años. Conceptos básicos de finanzas, ignorados por el departamento de riesgos de un banco.

Con la perspectiva de los años transcurridos, sigo manteniendo el mensaje de que si somos gestores de empresa debemos conocer nuestras necesidades financieras, el volumen necesario y el destino de dicho dinero. Y cuando hemos identificado la dimensión de la necesidad, podremos elegir mejor mediante qué mecanismos o qué productos queremos financiarnos. Volviendo a la experiencia del expediente bancario, hasta aquel momento no había percibido el desajuste entre la facilidad de obtener crédito como consecuencia de una inversión material y tangible (edificios, maquinaria, instalaciones, equipos informáticos, vehículos, etc.) y la tremenda dificultad de obtener crédito, también a largo plazo, pero provocado por las necesidades de circulante y no como consecuencia de una inversión material.

Es necesario apuntar que como consecuencia de las restricciones de crédito, especialmente para las pymes, han aparecido algunas alternativas a las tradicionales proporcionadas por el sistema bancario (ACCIO, 2014). A continuación mencionamos algunos de estos instrumentos alternativos de financiación, divididos en capital y deuda.

- **De capital**: 1) *crowdfunding*, mediante el cual una empresa en fase inicial puede financiarse con la suscripción de amplia-

ciones de capital por parte de pequeños inversores por importes relativamente pequeños. 2) Las redes de inversores privados, que pueden financiar a una empresa mediante ampliaciones de capital por parte de uno o más inversores privados. 3) El capital riesgo, especialistas en invertir en determinado sector empresarial, de forma que aportan a la empresa (habitualmente en fase inicial), además de dinero, contactos y herramientas de mejora de la gestión, con el objetivo de vender las acciones en el futuro y obtener una plusvalía. 4) El capital de inversión, especialistas en invertir en determinado sector empresarial, pero destinados principalmente a financiar empresas mediante ampliación de su capital, pero cuando están en su fase madura. 5) Mercado alternativo de bolsa, destinado a empresas innovadoras, con menos regulación y requerimientos de información que el mercado de bolsa.

- **De deuda**: 1) *crowdlending* de deuda, gracias al cual una pyme con capacidad de generar caja puede financiarse mediante la obtención de numerosos préstamos por parte de pequeños inversores. 2) Descuento de facturas, donde una empresa cede los derechos de cobro de una factura a otra empresa (con una base de inversores detrás), no a un banco, a cambio de un préstamo. 3) Préstamos participativos, destinados tanto a empresas en fase inicial o en una fase más madura, suelen ser deuda subordinada sin requerimientos de garantías directas. 4) Mercado alternativo de renta fija (MARF), es un mercado secundario de títulos de deuda de empresas que inician sus actividades.

## 5.1.2. ¿Adónde va la tesorería de nuestra empresa?

## A inversiones

El proceso económico visto en en V.5.1.1 nos aporta la información sobre el rendimiento que obtenemos de la actividad operativa. Ahora veremos cuáles son las inversiones que se relacionan con dicho rendimiento. Ya lo tratamos como concepto al hablar del balance, puesto que las inversiones se reflejan en el activo del mismo; pero nuestro enfoque ahora es la forma en que se relaciona con las entradas y salidas de efectivo. Por un lado, las inversiones a largo plazo son aquellos desembolsos de efectivo (materiales, inmateriales o intangibles) por los que esperamos un retorno vía rendimiento en el futuro. Por otro, las inversiones en circulante son las que por medio del ciclo normal de la explotación se acumulan en el activo del balance esperando su conversión en efectivo en un período inferior al año.

Distinguimos los siguientes tres conceptos diferenciados que se engloban dentro de la misma categoría de activos:

**a) Inversiones materiales**: pueden ser edificios, construcciones, equipamientos, instalaciones, maquinaria, vehículos, etc. Como ya vimos al hablar del balance, su vida útil es superior a un año, y sus rendimientos esperados como mayores ingresos o como menores gastos se producen a lo largo de su vida útil. En cuanto al movimiento de efectivo, se produce la salida inicial y, a menos que se produzca su venta, la entrada de efectivo revertirá por medio de las actividades ordinarias de explotación del negocio. La amortización como concepto no lo utilizamos al hablar de tesorería.

Normalmente las salidas de efectivo relativas a inversiones materiales suelen estar soportadas por un análisis detallado de su idoneidad para la mejora del rendimiento más o menos lejano en el tiempo.

**b) Inversiones inmateriales, intangibles**: nos referimos aquí a marca, propiedad industrial e intelectual, pero también a cualquier tipo de inversión intangible que no vaya a verse reflejado en el balance de la empresa, por no estar permitido por la normativa contable. La nueva economía debe contemplar las inversiones en innovación cuya fuente es el conocimiento, en la medida en que vayan a generar valor para el mercado y los clientes en el futuro. Aunque no aparezcan en el balance, las inversiones efectuadas en la economía del conocimiento son muy importantes. Concretamente, el gasto de personal destinado a innovación es efectivo que sale de la tesorería con el objetivo de obtener un rendimiento futuro, por lo tanto, desde el punto de vista del negocio, debemos considerarlo una inversión por la que esperamos un rendimiento más o menos lejano en el tiempo. Lo veremos en el proceso económico en el capítulo VI.1.2.

Es una discusión habitual en proyectos emprendedores. Ante la pregunta ¿cuál es la cantidad razonable que se puede considerar inversión de toda la dedicación del proyecto de empresa antes de la creación de la misma y de su puesta en marcha?, las respuestas pueden ser tantas como personas relacionadas con el proyecto. En el momento de búsqueda de inversores, ningún emprendedor quiere «regalar» su participación. La respuesta debe tener en cuenta, en primer lugar, el rendimiento esperado por dicha inversión; es decir, las expectativas de flujos que va a generar la explotación del negocio, y ver si es razonable desde el punto de vista del plazo de recuperación de la inversión. En segundo lugar, en función de la estructura financiera prevista

para el proyecto, considerar una inversión inicial muy elevada puede limitar la entrada de posibles socios interesados. Es una reflexión importante a considerar, puesto que el tiempo dedicado en horas es una inversión, es intangible pero es inversión, aunque de entrada no figure en el balance; pero si las horas dedicadas no se van a transformar en rendimientos futuros (que es el objetivo de cualquier inversión), no podremos considerarlas como tales.

**c) Inversiones en circulante**: tal como vimos al hablar del proceso económico, la consecuencia de que los ingresos y los gastos no coincidan con el movimiento correspondiente en la tesorería es que tendremos en el activo de nuestro balance determinado volumen de activos que se clasifican de mayor a menor liquidez en la cuenta de efectivo, las cuentas a crédito con los clientes y el inventario de materia prima, producto en curso y producto acabado. Por otro lado, el volumen necesario de inversiones de circulante se ve minorado por el saldo mantenido con proveedores que financian parcialmente nuestra actividad operativa. La importancia de la gestión de estas inversiones en cuanto a su volumen se refiere a su impacto en la financiación que precisan, puesto que generarán unas necesidades financieras que deberíamos poder cuantificar con anticipación.

Es clave la gestión de su eficiencia, puesto que a medida que seamos más eficientes requeriremos una menor inversión en activos inmovilizados.

Inventario de productos: una empresa eficiente no retendrá en inventarios mayores cantidades de materia prima, de producto final y en curso del que sea necesario, al tiempo que intentará que tengan una rotación elevada. Evaluar las cantidades retenidas en inventario en función del volumen de actividad nos dará una medida de la eficiencia. Una forma de medirla es calcular cuántos

días de producto vendido (a su coste) representan las inversiones en *stock*, y evaluar su evolución. Las empresas que registran los movimientos de inventario contablemente tan solo en el cierre del ejercicio deberían disponer de elementos extracontables para contrastar la «velocidad» a la que se mueve el inventario, por la relevancia que tiene en la anticipación de sus finanzas.

Cuentas a cobrar de clientes: si los clientes nos pagan rápido, las inversiones en cuentas pendientes de clientes representarán una parte pequeña de nuestras ventas. Al igual que con los inventarios, una forma de medir su eficiencia es calcular el número de días que tardan de promedio los clientes en abonar sus facturas. El período medio de cobro puede ser un buen indicador de la eficiencia o no de la gestión de cobros de la empresa, aunque su análisis debe tener una perspectiva mayor que la exclusivamente financiera.

A fin de ilustrar el efecto tan importante que tienen las inversiones en circulante, retomaremos el ejemplo que había ilustrado la cuenta de resultados en el capítulo V.3.1.2. El ebitda reflejado era de 36.105 €. En el supuesto de que los cobros y los pagos se hubieran realizado al contado, dicho importe sería el que quedaría disponible para pagar los 9.026,38 € de impuestos. El resto es el efectivo que nos queda para pagar la deuda e inversiones, concretamente 27.079 €. ¿Podemos concluir que una empresa con dicha cuenta de resultados no tendría déficits de tesorería? Con la información disponible procedente de la cuenta de resultados anual, no tenemos respuesta. Debemos analizar primero las necesidades de capital circulante.

Para ello, necesitamos la información sobre los plazos a los que producen los movimientos de efectivo para poder calcular las necesidades operativas financieras que genera la actividad. Supongamos que los clientes nos están pagando sus facturas a sesenta días, y el IVA es del 21 %; las compras son financiadas por nuestros provee-

dores durante cuarenta y cinco días, y soportan igualmente un IVA del 21 %. El saldo que estimamos necesario en caja es del 2 % de la cifra de facturación. Con estos parámetros, el capital circulante necesario para financiar la actividad es de 65.180,67 €, a pesar de que la cuenta de resultados refleja un ebitda positivo. El capital circulante necesario, o las llamadas NOF (necesidades operativas financieras), son consecuencia de cómo afecta el ciclo de caja a las necesidades de tesorería de la empresa. En este caso, el crédito ofrecido a clientes obliga a inmovilizar una cantidad muy importante respecto a su volumen de actividad, que debe gestionarse. Si este fuera el primer año de actividad, con el ebitda generado no podría financiar su actividad normal. Al no disponer del balance correspondiente, no podemos sacar conclusiones sobre cómo la empresa está financiando esta necesidad, y si es o no la forma adecuada. Veremos un ejemplo de la planificación financiera de dicha necesidad en VI.2.3.

**Figura 17.** Necesidades de capital circulante (ejemplo)

| | 2014 |
|---|---|
| Facturación prevista | 319.700,00 |
| Termino promedio de cobro (días) | 60 |
| Estimación saldo medio clientes | 64.472,83 |
| Liquidez mínima (2%) | 6.394,00 |
| Financiado por proveedores | 5.686,17 |
| Capital circulante necesario | 65.180,67 |

## Al retorno del capital propio

Ya hemos visto que una de las vías de aportaciones de tesorería es lo que aportan los socios al inicio de la empresa, y/o

posteriormente a su constitución, en función de las inversiones de ampliación o crecimiento que se realicen o las necesidades de liquidez que se puedan generar.

Desde el punto de vista del socio o partícipe, las acciones o participaciones en el negocio son una inversión, así que es razonable esperar un retorno. Cuando el capital es de un único propietario que además participa en la gestión y del que percibe una remuneración como consecuencia de realizar su trabajo, este aspecto no suele ser relevante. Pero cuando en la empresa participan accionistas con situaciones distintas de la descrita, debemos tener en cuenta que dichos inversores esperan un retorno en forma de dividendos o una revalorización de las acciones para su posterior venta a terceros.

Es importante clarificar primero la motivación de la inversión en el capital de la empresa por parte de los inversores. El *por qué* determinará el *cómo*, la forma en la que se recoge dicho retorno. Al final, la tesorería es tesorería, pero *el significado* de la tenencia de las acciones o participaciones no será en ningún modo la misma si se trata de un socio puramente inversor sin implicación en la gestión, o de la participación en un negocio familiar que ha crecido a lo largo de varias generaciones. Antes de determinar técnicamente la forma de retorno, ya sea vía dividendos o devolución de aportaciones, es imprescindible tener muy bien identificadas las expectativas de los que intervienen.

## A la devolución de la deuda

Independientemente de cuál es el origen de la deuda, en el caso del endeudamiento externo uno de los aspectos más relevantes es adecuar el ritmo de devolución a la capacidad de generar fondos mediante la actividad operativa, es decir, su ebitda.

Pero es bastante más fácil de decir que de hacer, especialmente cuando hay restricciones de tesorería.

Una anécdota de hace algunos años que me contó un director de una oficina bancaria visualiza las dificultades de las decisiones financieras con relación a las necesidades de financiación y la generación de caja futura para devolver la deuda. Un joven que era hijo de un buen cliente de la oficina se dirigió a la entidad financiera con el objetivo de conseguir financiación para comprarse una moto. El director, después de solicitar la información necesaria para documentar el préstamo, le preguntó por sus ingresos y por el dinero que le sobraba cada mes. El joven le contestó que con lo que cobraba tenía suficiente para llegar a final de mes, aunque no le sobraba nada nunca. Rápidamente, el director le preguntó: «Entonces, ¿qué vas a dejar de hacer?». Tras la sorpresa inicial, el joven reaccionó dándole las gracias al director y se marchó; hasta ese momento no se había dado cuenta de que no tenía capacidad financiera para devolver préstamo alguno, así que no tenía ningún sentido pedir un préstamo que no podía devolver.

En la gestión financiera de la empresa, no es tan fácil tomar una decisión respecto a la capacidad de devolución de la deuda. Los flujos de entrada y salida son permanentes, y la gestión de los mismos no puede detenerse para hacer un análisis de cada decisión. Pero sí que tenemos la necesidad de identificar, a partir de la generación de efectivo de la actividad del negocio, si dichos flujos serán o no suficientes para afrontar los pagos de deuda en el horizonte pactado. Por lo tanto, si el negocio no genera suficiente caja (el ebitda que vimos en el proceso económico) para devolver la deuda pactada, no podremos afrontar las inversiones que requiere la sostenibilidad a largo plazo. De nuevo, aparece como relevante el efecto temporal financiero y la necesidad de anticiparse que vamos a ver en el siguiente apartado.

Recapitulando, si recuperamos la ecuación de los flujos de efectivo generados en la empresa (Figura 15), vamos a poder identificar cada uno de los componentes para poderlos gestionar.

**Efectivo procedente de activos = Efectivo a devolver deuda + Efectivo a devolver a los accionistas**

*El efectivo que genera el rendimiento de los activos en los que hemos invertido lo utilizamos para la devolución de la deuda con la que nos hemos financiado, y el remanente es el efectivo con el que podrá retribuirse a los accionistas.*

**1) El efectivo procedente de los activos** comprende tres aspectos: el *cash flow operativo*, la diferencia entre los desembolsos efectuados en inversiones y la caja obtenida por desinversiones efectuadas, así como los cambios en las necesidades de capital circulante. En ocasiones, se denomina *cash flow libre,* al considerarse el nivel de efectivo que no se necesita para variaciones de capital circulante u otras inversiones.

Teniendo en cuenta que el efectivo procedente de los activos proviene, en definitiva, de nuestros clientes, exponemos a continuación algunas reflexiones para poder mejorar la fuente principal de generación de tesorería:

- La cuenta de resultados no es un buen indicador de la tesorería disponible.
- La tesorería no es un buen indicador de la marcha del negocio.
- Aumentar el número de clientes es aparentemente positivo; siempre que nos aseguremos de que contribuyen a mejorar el margen que aportan al negocio, o de lo contrario eso revertirá más pronto o más tarde en un empeoramiento de la tesorería.

- Un crecimiento de clientes y del volumen de facturación puede suponer un aumento de las NOF que no podamos afrontar por falta de financiación.
- Las variaciones de precio tienen un impacto directo en el margen que aportan los clientes. Es necesario valorarlo de forma global para analizarlo en clave estratégica antes de tomar una decisión que hipoteque el futuro. Si es una respuesta obligada por el aumento de competencia, es un indicador de necesidad de modificar la propuesta de valor.
- El ciclo de vida de cada línea de negocio va a aportar un margen determinado que será decreciente a medida que el mercado esté más maduro. Los ciclos de vida de los productos y servicios tienden a decrecer, así que debemos anticiparnos para detectarlo a tiempo.
- Aumentar el número de unidades producidas mejora la productividad, pero si no tenemos la capacidad comercial de venderlas, se aumentará el *stock* de inventario que deberemos financiar.
- El tiempo dedicado a innovación no aparece en el balance como activo, sino en la cuenta de resultados como gastos (de personal o de colaboradores), pero es una inversión de futuro para mejorar los resultados, y por lo tanto la tesorería.

**2) El efectivo a pagar a los «acreedores financieros»** es la suma de los intereses pagados más las cuotas de amortización, menos los nuevos préstamos obtenidos. Los flujos financieros que genera la financiación obtenida deben planificarse y seguirse de forma separada, a fin de que podamos ir adecuando las formas de financiación a la generación de caja de la actividad operativa.

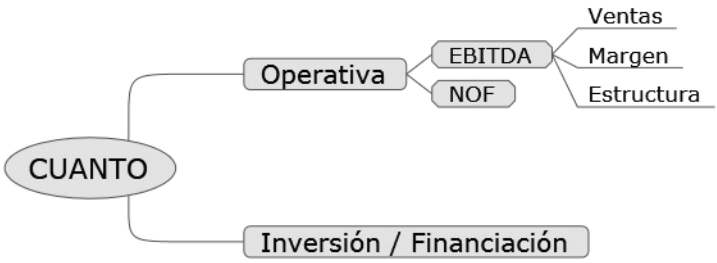
**3) El efectivo a devolver a los accionistas** será la diferencia entre los dividendos pagados y las nuevas aportaciones recibidas,

estén o no formalizadas como ampliaciones de capital o como préstamos.

Resumiendo, la gestión del volumen de efectivo de la empresa (CUÁNTO) se refiere a la gestión de los siguientes flujos, que se originan como consecuencia de decisiones que surgen desde distintas perspectivas:

- De la actividad operativa:
  - Las decisiones relativas a la gestión del ebitda.
  - Las decisiones relativas a la gestión de las NOF.
- De las decisiones de inversión y desinversión de los activos de la empresa.
- De las decisiones de cómo se financian dichas operaciones.

**Figura 18.** Esquema del origen de los flujos de tesorería generados




Dicho de otro modo, la gestión del CUÁNTO se refiere, por un lado, a las decisiones relativas a la actividad operativa, y por otro, a las decisiones de inversión y las decisiones de cómo estas son financiadas. Dentro de la actividad operativa, distinguimos: 1) la generación de valor como cuantificación del **ebitda** generado por la monetización del modelo de negocio, y 2) las necesidades operativas financieras (**NOF**) que se generan

como consecuencia del ciclo de caja. La cuantificación del ebitda está relacionada con la gestión del valor que proporcionamos a nuestros clientes mediante las decisiones estratégicas que tomamos respecto al mercado (QUIÉN) y a nuestro modelo operativo, recursos y capacidades (CÓMO), situándolas en el horizonte temporal que nos permita que el negocio sea viable (CUÁNTO).

## 5.2. El tiempo: CUÁNDO

Vamos a tratar ahora el segundo elemento imprescindible para gestionar la caja del negocio: el tiempo. Una buena gestión financiera requiere la gestión de los flujos futuros que generará la empresa en los diferentes horizontes temporales.

El análisis del pasado que nos proporcionan las cuentas anuales mediante el lenguaje de la contabilidad nos aporta información muy útil para obtener conclusiones sobre la situación presente desde la evolución histórica. Es necesario el análisis previo del origen y el destino de la caja del negocio en el presente, pero este análisis no nos garantiza capacidad de anticipación para disponer de liquidez en el futuro. Es necesario pero no suficiente. La gestión de la tesorería la debemos enfocar hacia el futuro para que nos sea útil, y para ello vamos a necesitar información.

No es lo mismo obtener unos flujos netos de caja hoy que obtenerlos dentro de un año; no es lo mismo disponer de determinados recursos hoy que dentro de dos años. No es igual definir unos objetivos que hacer el seguimiento de los mismos, así como la toma de decisiones relativa al cumplimiento o no de dichos objetivos. Si es importante conocer la caja que generamos hoy, mucho más lo es prever la caja que generaremos en el futuro.

Una vez hemos centrado el CUÁNTO, necesitamos una perspectiva temporal amplia, puesto que ya hemos visto que ampliar la capacidad de anticipación nos ayuda a minimizar los riesgos.

- **Corto plazo**. Entendemos por corto plazo el horizonte temporal en el que gestionamos las decisiones que afectan a los activos y pasivos corrientes, como inventario, clientes, efectivo en caja y saldos con proveedores y acreedores. El horizonte máximo que contemplamos es anual, pero para garantizar la liquidez, debemos hacer seguimiento de los flujos de tesorería por los períodos que se ajusten a las necesidades de nuestra actividad, que puede ser mensual, semanal o hasta diario en empresas con un volumen elevado de entradas y salidas de efectivo.
- **Largo plazo**. Es difícil hablar de largo plazo cuando las incidencias de la operativa diaria impiden ver más allá de una semana. «Si no puedo pagar las nóminas del mes, por qué voy a dedicar tiempo a pensar en lo que va a pasar dentro de unos meses...». Es un comentario constante de gerentes de pequeños negocios que defienden de este modo que no tienen tiempo de planificar... Pero unas buenas finanzas deben entenderse en clave de un horizonte temporal mayor. Las inversiones tienen un retorno superior a un ejercicio, así que una vez determinadas las necesidades en clave de corto plazo, podemos ampliar la perspectiva para enfocar el futuro a fin de anticipar las necesidades financieras que resulten de la situación actual y el plan estratégico.

La gestión adecuada del horizonte temporal (CUÁNDO) a corto y a largo plazo permite planificar de forma anticipada los riesgos. Ya vimos que la **minimización de riesgos** es una de las cuestiones clave de las finanzas. Se refiere a la distribución de la

forma en que nos financiamos entre capital propio y deuda, y por otro lado, a la adecuación del horizonte temporal en que las inversiones proporcionan rendimiento y cómo se financian.

**Figura 19.** Esquema del horizonte temporal de los flujos de tesorería generados




Tal como muestra la figura, como financieros de nuestro negocio, la adecuación del horizonte temporal de los flujos de caja tiene que ver con su origen. Por ejemplo, un préstamo con carencia de dos años nos permite que durante ese período tan solo paguemos intereses, dando tiempo a mejorar la capacidad de devolución del préstamo a partir de la mejora de nuestro ebitda. Utilizar este tipo de préstamos debe ir acompañado de la planificación de la mejora de los flujos del negocio. Si no planificamos la generación de un ebitda mayor, con la ejecución de las acciones necesarias para ello, podemos vernos en dificultades para devolver el préstamo cuando acabe la carencia del mismo.

En cuanto a las decisiones de **inversión** y **financiación**, con consecuencias a largo plazo, es preciso utilizar herramientas que nos permitan avanzarnos a dichos riesgos a fin de gestionarlos. Los aspectos que deberemos gestionar son los siguientes:

- Capacidad de generar efectivo (ebitda): sin ninguna duda, el aspecto más importante que debemos poder demostrar para

obtener financiación externa es que la empresa generará en el futuro suficiente tesorería para poder afrontar la devolución de la deuda en el plazo pactado. Si la deuda solicitada es a más de un año, hemos de poder demostrar la generación de efectivo en dicho plazo; si no cumplimos este primer requisito va a ser muy difícil obtener crédito. Esta es la dificultad principal de muchas empresas que no disponen de recursos internos que permitan obtener información suficiente para defender un expediente de solicitud de financiación. Es necesario el conocimiento profundo de la historia del negocio, así como su potencialidad hacia el futuro, y poder defenderlo delante de los terceros que nos van a financiar. No obstante, el grado de detalle necesario para avanzarnos a la capacidad de generar efectivo a un horizonte temporal superior a un año es mucho menor que el detalle para hacer seguimiento de los flujos de caja que genera el negocio mes a mes, en el corto plazo. En cuanto a las necesidades operativas financieras, desde la perspectiva del largo plazo, un cambio en cualquiera de sus variables hará aumentar nuestras necesidades financieras en el futuro, pero podemos preverlo, definiendo escenarios de futuro para períodos superiores al año con modificaciones sustanciales de los parámetros clave del ciclo de caja relativo al negocio.

- Solvencia: si el endeudamiento de la empresa es elevado, disminuyen enormemente sus posibilidades de obtener crédito. Una de las *ratios* utilizadas por los bancos es el volumen de deuda / ebitda, puesto que informa de forma aproximada de la cantidad de años que se necesitan para devolver la deuda total. Una ampliación de capital por parte de los socios ha sido una de las vías utilizadas por muchas empresas para mejorar la solvencia de sus balances. Muchos bancos han utilizado como política no otorgar créditos a empresas cuyo

balance muestra el capital mínimo marcado por la ley. Si los accionistas no arriesgan, un tercero tampoco va a querer hacerlo. Por otro lado, un endeudamiento elevado limita la capacidad de generar *cash flow* disponible para afrontar nuevas inversiones.

- Transparencia: aunque no se refleje en las cuentas anuales de la empresa, quien nos financie va a tener en cuenta el grado de fiabilidad de los planes de la empresa hacia el futuro, y de qué modo piensa conseguirlos. Este aspecto no es distinto de la relación con cualquier asociación clave no financiera; las relaciones de confianza se establecen a largo plazo, y la transparencia financiera va a ser un activo importante en cuanto a la facilidad de obtención de crédito para la empresa y sus proyectos, sea quien sea el financiador.

En cuanto a las decisiones sobre la **actividad operativa**, tendrán efectos en la tesorería en el horizonte temporal de corto plazo, pero también en el de largo plazo. Concretamente, debemos distinguir dos herramientas que nos permitirán anticipar la liquidez de dicha actividad operativa: el cálculo de las **necesidades operativas financieras**, con consecuencias financieras a largo plazo, y el **presupuesto de tesorería**, con un horizonte de anticipación a corto plazo.

El cálculo de las **necesidades operativas financieras** de la empresa es fundamental para la gestión de la liquidez. Lo hemos visto en el ejemplo del capítulo V.5.1.2, donde con base en el volumen de actividad anual, y a la velocidad del ciclo de caja de la explotación, identificamos de forma aproximada la necesidad global anual que nos determina el volumen de la financiación requerida. La financiación con la que debemos cubrir estas necesidades operativas financieras debe ser a **largo plazo**, puesto que

se trata de necesidades permanentes. Está incorporado como herramienta imprescindible en el plan financiero como soporte de la construcción del futuro empresarial (adónde vamos), que veremos en el capítulo VI.2.2.

En cuanto a la actividad operativa en el horizonte temporal de corto plazo, la herramienta fundamental para su gestión y mejora es el **presupuesto de tesorería**. Es una herramienta con mayor detalle de la información de cobros y pagos, que nos debe dar las pautas necesarias para identificar las puntas de tesorería que podemos esperar, y de este modo gestionarlas de forma anticipada, minimizando riesgos. Lo veremos al detallar las herramientas de seguimiento económico y financiero a corto plazo en VI.3.3.

En definitiva, la gestión del CUÁNDO se refiere al horizonte temporal de los flujos de tesorería, a corto plazo en cuanto al ebitda, del que debemos hacer un seguimiento periódico en la medida en que es el origen principal de las entradas de caja. A partir de las variables que determinan el ciclo de caja de nuestra actividad podremos cuantificar las NOF, y adelantarnos a la forma en que podemos financiarlas, puesto que representan una necesidad permanente de fondos. Por otro lado, la planificación de los flujos de inversión y financiación permitirá que la toma de decisiones respecto a las mismas se ajuste a la forma en que se convierten en entradas y salidas de efectivo. De este modo podremos mejorar los flujos de tesorería y nuestra tranquilidad financiera.

El plan financiero como herramienta de cuantificación del plan estratégico de la empresa va a permitirnos validar por anticipado las premisas fundamentales de la viabilidad económica y de la sostenibilidad de las decisiones financieras cuantificadas hacia el futuro. Una vez definido dicho plan financiero, la gestión económica y financiera deberá poder contrastar la realidad de los resultados generados y de los flujos de caja reales con las cifras

incorporadas en el plan, mediante las herramientas que veremos, que nos permitirán gestionar las finanzas desde la mejora continua de los resultados y de la liquidez, es decir, desde la *tranquilidad financiera* que estamos buscando.

Capítulo VI

# Cómo construimos el futuro. Dónde estamos, adónde vamos y cómo lo seguimos

*«La mejor manera de predecir el futuro es creándolo»*

Drucker

Retomando los conceptos vistos en el capítulo anterior sobre las preguntas clave de las finanzas (*cuánto* y *cuándo*), vamos a ver ahora los retos que debemos plantearnos en un horizonte temporal superior a un año, con perspectiva plurianual, relacionándolos con lo que ya vimos en clave de estrategia en el primer bloque del libro, enfocando hacia el futuro.

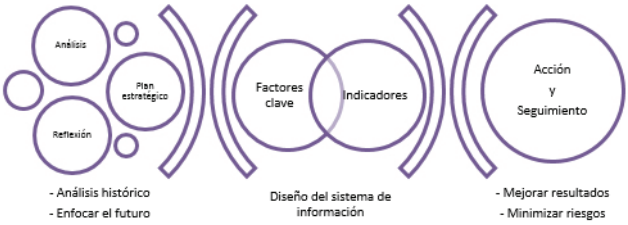
El proceso estratégico de las grandes corporaciones tiene como objetivo la definición y el seguimiento de la estrategia en las diversas áreas de gestión. Los nuevos negocios y las empresas de pequeña dimensión, especialmente las microempresas, van a precisar también de un plan estratégico para dimensionar los límites de la «tranquilidad financiera». Los objetivos van a ser ligeramente distintos, y dado que el equipo de personas en este tipo de empresas afronta funciones de mayor transversalidad, la metodología que aplicaremos también deberá variar ligeramente.

Una vez hemos situado los conceptos básicos a los que nos referimos cuando hablamos de finanzas, y los hemos centrado en la gestión de la generación de valor y en la minimización de riesgos, podemos definir cuáles son los mecanismos y los procesos mediante los cuales diseñar la metodología con la que podemos mejorar la viabilidad de nuestro proyecto empresarial, centrado

en ambos objetivos: la mejora de los resultados del negocio y la minimización de los riesgos.

Vamos a identificar la construcción del futuro empresarial con el *nuevo control de gestión* que vimos en la primera parte, y que constaba de dos elementos: *a*) el **plan estratégico**, y *b*) el **sistema de información**.

**Figura 20.** Diseño e implantación de la viabilidad empresarial en clave estratégica




A nivel metodológico, tal como se expone en la figura, distinguiremos tres fases: las dos primeras fases corresponden a la **definición** de la estrategia, y la tercera, de acción y seguimiento, corresponde a la **implantación** de la estrategia, con la acción efectiva de mejora de la gestión. Concretamente:

- **Plan estratégico**, enfocado al futuro, con la cuantificación de los objetivos a medio plazo, identificando claramente las estrategias y los objetivos que afectan a cada una de las perspectivas, y con las simulaciones de escenarios que sean necesarias para garantizar que el plan sea sostenible económica y financieramente. Previamente al diseño del plan, deberemos haber efectuado:
  - Análisis histórico de resultados que nos facilite los antecedentes de cómo se ha efectuado en el pasado la generación

de valor, así como la financiación de las inversiones efectuadas. Tratándose de emprendedores, no existirá, obviamente, análisis histórico de resultados, pero es importante tomar conciencia de la importancia de hacerlo en cuanto este exista.

  – Reflexión estratégica relativa al análisis histórico de la empresa o del equipo de emprendedores respecto a sus propias experiencias previas al proyecto de emprendimiento.

- Diseño del **sistema de información**:
  – Identificación de los factores clave que surgen de las líneas estratégicas.
  – Definición de los indicadores que evaluarán el grado de avance de los objetivos estratégicos.
- **Seguimiento** de la información definida como estratégica, con la periodicidad que se considere oportuna a fin de validar su implantación y la consecución de objetivos. La perspectiva financiera nos aporta como referencia la necesidad de evaluar la generación de valor y de minimizar riesgos (cuánto y cuándo).

El objetivo que nos planteamos en el diseño y la construcción del futuro de la empresa es su viabilidad a largo plazo. Es posible que tengamos un modelo de negocio claro que hemos diseñado y definido hasta elaborar un *business plan* o cualquier otra herramienta de planificación, pero está claro que no se cumplirán todas las premisas utilizadas tal como fueron planteadas. Cualquiera de las fases expuestas sin las otras no nos ayudará a construir el futuro de sostenibilidad que pretendemos. Concretamente, hacer planificación y no contrastar el seguimiento del plan no nos aportará la información que necesitamos para ajustar nuestra estrategia; por otro lado, limitarnos a hacer el seguimiento del plan sin

haber evaluado con perspectiva global adónde nos llevan dichos resultados, tampoco nos ayudará a tomar decisiones que nos guíen en la gestión; disponer de indicadores periódicos que no están alineados con la estrategia, o no revisarlos periódicamente, puede llevarnos en poco tiempo a guiarnos por medidas que se han convertido en inadecuadas.

Veremos cómo pasar de la estrategia a la operativa, y concretamente, cómo definir un sistema de información que cuantifique los planes de acción y que efectivamente nos sirva de hoja de ruta para la gestión.

## 1. Dónde estamos

Con la expresión *dónde estamos* queremos hacer énfasis en que para la construcción del futuro, el primer paso imprescindible es que podamos efectuar una evaluación de la situación de partida. Esta evaluación nos dará elementos para construir el futuro con mayor nivel de información y perspectiva.

**Análisis + reflexión + plan estratégico**

## 1.1. Dónde estamos: el análisis

El análisis histórico de la empresa nos dará información muy valiosa sobre la trayectoria empresarial hasta el momento presente. La información de los estados financieros, por ser obligatoria, será la base para analizar los resultados con perspectiva de futuro. Este análisis debería comprender:

**a) Análisis de los balances**. También llamado *análisis patrimonial*, la evolución de la estructura de los balances nos permitirá ver cuáles han sido las inversiones de la empresa en el período analizado y cómo se han financiado.

- Los activos y pasivos: veremos el peso que representan los activos no corrientes respecto al total, así como los activos corrientes, y cuál es su composición. La estructura del pasivo nos explica, por un lado, el grado de endeudamiento y el horizonte temporal al que debe ser devuelto (pasivo corrientes y pasivo no corriente); y por otro, la evolución del patrimonio neto mediante aportaciones de capital y/o acumulación y retención de resultados.
- Algunos aspectos relevantes:
  - Capitalización y endeudamiento: los recursos propios de la empresa deben ser los adecuados para disponer del máximo de autonomía ante terceros.
  - Liquidez: la relación entre el activo corriente y las deudas a corto plazo es un indicador de las dificultades que puede tener la empresa para hacer frente a los pagos a corto plazo.
  - Gestión de los activos: este análisis nos aporta información sobre si la empresa utiliza eficientemente los activos de que dispone. Podremos ver mediante el cálculo de rotaciones el rendimiento que se obtiene de los activos. El estudio de la evolución nos permite ver si hemos estado mejorando en esta gestión o no. Imprescindible será comprobar la evolución de los plazos de cobro de clientes, de los plazos de pago a proveedores y los días promedio que mantenemos los *stocks* en el almacén. El seguimiento de estos plazos y la búsqueda de las causas de su evolución pueden darnos algunas claves de la problemática financiera de la empresa en el pasado.

– Gestión de las necesidades financieras de la empresa: este análisis tiene mucho que ver con la gestión de los días promedio en que se genera efectivo, así que poner los días promedio del ciclo de caja en relación con la evolución de la facturación, nos dará pautas para la mejora de la generación de caja. Unas NOF positivas indican que la empresa necesita una financiación adicional para su activo corriente, y dado que la inversión tiene carácter permanente, es aconsejable que su financiación también lo sea.

**b) Análisis de las cuentas de resultados**. Lo llamamos *análisis económico*, y nos ayuda a verificar cómo genera resultados una empresa. Va a ser fundamental para entender la evolución de la acumulación de resultados en el patrimonio neto. Específicamente nos centraremos en la evolución del ebitda, analizando lo siguiente:

- Evolución del volumen de ventas. Esta magnitud es clave para el diagnóstico de la empresa. En la medida en que dispongamos de información con mayor nivel de detalle, podremos efectuar un análisis más profundo sobre segmentos de clientes, diferentes líneas de negocio, familias de productos, canales de distribución, etc.
- Evolución de los gastos operativos. Ya vimos en el capítulo V.3.1.2 el detalle de las partidas que aparecen como gastos en la cuentas de resultados. A partir del análisis histórico de los mismos, podemos obtener conclusiones sobre las magnitudes que componen los gastos en cuanto a: 1) aprovisionamientos, 2) gastos de personal, y 3) otros gastos de explotación. La contabilidad financiera no facilita información desglosada sobre el margen bruto. Al igual que en el análisis sobre las ven-

tas, si disponemos de información extracontable que pueda explicar la composición y la evolución de este margen a lo largo del período analizado dispondremos de más elementos para enfocar su mejora de cara al futuro. De la misma forma, los gastos de estructura no responden a unas cuentas contables determinadas, así que cada empresa deberá definirlos de acuerdo con su sistema propio de costes. Si no se producen cambios de actividad sustanciales, en principio los gastos de estructura no varían.

- Actividad y productividad. Este análisis debe facilitarnos la comprensión de la utilización de los diferentes factores productivos durante los ejercicios económicos analizados. En particular, si la cifra de ventas ha aumentado más o menos proporcionalmente que los gastos operativos para desarrollar la actividad.

**c) Rentabilidad**. Este análisis debe permitir relacionar el beneficio generado por medio de las cuentas de resultados con lo que la empresa necesita de activos y pasivos para poder llevar a cabo la actividad empresarial. Por un lado, la *rentabilidad económica* nos permitirá evaluar el beneficio generado por el activo, independientemente de cómo se financia el mismo, así que no tiene en cuenta los gastos financieros. Por el otro, la *rentabilidad financiera* mide el beneficio generado respecto a la inversión de los propietarios de la empresa. Ya vimos que el endeudamiento mejora la *rentabilidad financiera* cuando el coste de la deuda es inferior al rendimiento del activo.

## 1.2. Dónde estamos: la reflexión

Una vez hayamos efectuado el análisis histórico de los resultados económicos y financieros de la empresa, iniciamos la reflexión sobre los mismos, muy especialmente sobre la generación de ebitda, que se explica como consecuencia de la generación de valor al cliente, y es la fuente principal de tesorería para el negocio, como vimos en el apartado anterior. La reflexión sobre la generación de resultados nos lleva a partir de la identificación de las tres perspectivas empresariales (*quién, cómo* y *cuánto*), que ya vimos al hablar del modelo de negocio. Retomamos el enfoque, ahora ya con la finalidad de cuantificar dicha creación de valor relacionada con la totalidad de las áreas, pero con perspectiva global de negocio.

### 1.2.1. El proceso del cliente: de la necesidad a la satisfacción (*quién*)

Podemos describir el proceso del cliente como todas aquellas actividades que se desarrollan en el negocio desde que se detecta la necesidad o el problema del cliente hasta que damos por finalizada la entrega de valor de forma satisfactoria. Hacemos referencia aquí al área de *marketing* y comercialización, y todas las decisiones que se toman con relación a los procesos relativos a los clientes y la forma de relacionarnos y hacerles llegar el producto o servicio. Independientemente de que existan muchas o pocas personas vinculadas a estos procesos, a efectos de tesorería hemos de comprender que es **la fuente principal de generación de liquidez**.

La cuantificación de las decisiones tomadas relacionadas con el *marketing* y las ventas acaban teniendo su reflejo en la cuenta de de resultados, que se resumirán en la cifra de facturación, conse-

cuencia del número de clientes, la cuota de mercado, etc. Pero no podemos cuantificarlas sin conectar las magnitudes económicas con el exterior de la empresa, con las necesidades del mercado. Y eso querrá decir conectar con la visión del cliente, con sus necesidades y con sus expectativas.

Rory Sutherland, uno de los conferenciantes más influyentes sobre *marketing* en la actualidad, explica en una conferencia el caso de la oficina de correos del Reino Unido, que tenía una tasa de éxito del 98 % en las entregas de correo de primera clase al día siguiente. Pero decidieron que querían llegar al 99 %. Lo que pasó fue que el esfuerzo que tuvo que realizar la organización estuvo a punto de llevarles a la quiebra. En cambio, la percepción de los usuarios del servicio era que tan solo un 50 o 60 % del correo llegaba al día siguiente. Y concluye Sutherland: «si la percepción es mucho peor que la realidad, ¿por qué tratamos de cambiar la realidad?».

El proceso del cliente en las empresas de servicios, y especialmente en aquellas cuyo servicio básico se basa en el conocimiento, arrastra una problemática inherente a su naturaleza, y es que hasta el momento en que se ha prestado el servicio, el cliente solo recibe indicios de lo que obtendrá. Se trata de una compra un poco a ciegas, una cuestión de confianza. Una de las cosas que podemos hacer para volver un poco más tangible la oferta es mejorar la propuesta de servicio. Antes de definirla, es muy importante que tengamos definido el trabajo que representará llevar a término el proyecto, qué recursos utilizaremos, etc. Pero lo que nos interesa desde la perspectiva del cliente de mejorar el proceso de aceptación de una propuesta es hacerle saber el máximo detalle de lo que recibirá, como lo recibirá y en qué términos; de este modo, nuestro potencial cliente podrá evaluar si nuestra propuesta se adecua o no a sus necesidades. Es necesario que nos preguntemos dónde

estamos entregando el valor de nuestros servicios, y asegurarnos de que lo entiende. Cuando estamos en la perspectiva financiera, reducir el tiempo siempre está relacionado con mejorar la tesorería.

Al igual que en el ejemplo de Sutherland, cuando la percepción es muy inferior a la realidad podemos mejorar sin necesidad de cambiar la realidad, sino trabajando en modificar la percepción, y para hacerlo vamos a tener que utilizar medios y herramientas muy distintos. Podemos cuantificar la facturación emitida, podemos contar los productos fabricados y vendidos, pero no será tan sencillo evaluar las percepciones de los clientes que ya tenemos, y de los que aún no lo son. Hace falta perspectiva global de negocio, y no solo financiera.

Conviene que recordemos que el valor que realmente percibe el cliente no guarda una relación directa con las mejoras que podamos efectuar en la fabricación del producto o la prestación del servicio, así como tampoco con el coste que le supone al suministrador del producto o servicio. Especialmente relevante es identificar qué es lo que valoran los clientes que están más satisfechos con nuestros servicios, puesto que nos aporta información muy valiosa sobre cómo afrontar nuevas oportunidades de nuevos clientes o nuevos mercados que inicialmente no nos habíamos planteado.

Para poder mejorar la tesorería a partir de la revisión del proceso del cliente, un aspecto relevante es analizar el ciclo de vida de nuestros productos y servicios respecto a nuestros clientes. En el momento inicial de un producto o servicio, el esfuerzo de *marketing* y comercialización es muy superior a cuando el mercado ya está más maduro; por otro lado, el precio que estarán dispuestos a pagar los clientes no será el mismo a lo largo de este ciclo de vida. Es preciso insistir en que los márgenes que obtengamos por la entrega de nuestros productos y servicios van a depender directa-

mente del momento del ciclo de vida en relación con el mercado, que sin duda van a ser decrecientes cuando alcancen un momento dado de su maduración. Por lo tanto, cualquiera que sea la actividad de nuestro negocio, no existe ningún producto o servicio que pueda competir en el mercado durante tiempo indefinido.

La continua captación de nuevos clientes debería ser, por tanto, una constante para la mejora de la tesorería. Podemos ampliar los segmentos de clientes a los que podemos llegar con el desarrollo de nuestra actividad; es muy importante que *nunca* dejemos de poner el foco en los no clientes, en aquellos que todavía no son nuestros clientes pero que podrían serlo.

Finalmente, algo fundamental: **vender no es igual a cobrar**. El efecto temporal que importa tanto en las finanzas y que es tan relevante en la gestión de la tesorería. El proceso del cliente visto desde la perspectiva de la caja finaliza cuando se recibe la transferencia, o se ha ingresado el cheque, o se ha cobrado de cualquier otra forma. Poner énfasis en el crecimiento debería ir acompañado del seguimiento adecuado que valide que efectivamente estamos cobrando en los términos acordados. Muchas veces no existe la conciencia de que existe este desfase temporal hasta que se convierte en un grave problema de liquidez, y puede ser demasiado tarde.

### 1.2.2. El proceso de la producción: de la solicitud de producto o servicio a la entrega del mismo (*cómo*)

Hacemos referencia aquí a la totalidad de los procesos internos de la empresa que intervienen en la prestación del servicio, una vez ya se ha obtenido el pedido del cliente hasta la entrega final con su conformidad de haberlo recibido satisfactoriamen-

te. Tal como explicamos al hablar de estrategia y de modelo de negocio, el enfoque al cliente nos debe llevar a intentar definir y diseñar la organización lo más orientada posible a satisfacer sus necesidades. Y ya sabemos que son cambiantes. Nuestra estrategia puede ir modificándose según las necesidades de los clientes, pero es por medio del desarrollo de nuestro modelo operativo que debemos satisfacerlas mediante la entrega de nuestro producto o servicio.

**Figura 21.** Serie de procesos representando el ciclo de producción




La figura muestra lo que podría ser el ciclo de un pedido desde su recepción hasta la entrega al cliente del producto y/o servicio solicitado, del que cada empresa posee un modelo organizativo propio, incluso dentro del mismo sector, especialmente cuando nos referimos a empresas de pequeña dimensión, y más aún cuando se dedican a servicios intensivos en conocimiento. No existe una forma única de organizar la producción y los procesos, y normalmente no hay una identificación de una sola persona con cada una de las fases, así que la comprensión total del proceso productivo por las personas que forman parte del mismo es fundamental.

Partiendo de la primera fase del proceso, la recepción del pedido, hemos de conectar con la necesidad que hemos visto en el proceso del cliente: hacer tangible la propuesta de servicios, especialmente en servicios del conocimiento; es imprescindible

que lo que se ofrece guarde una relación lo más acorde posible con lo que estamos desarrollando. Debemos identificar adecuadamente qué es lo que recibirá el cliente por contratar nuestros servicios, y asegurarnos de que nuestros procesos internos garanticen que el cliente recibirá (fase de entrega) lo que le hemos ofrecido. Parece muy obvio, pero teniendo en cuenta que se trata de un intangible que no puede validarse hasta que no se recibe, ocurre más veces de las que sería deseable que una vez acabado el proyecto o servicio, el cliente solicita modificaciones al encargo inicial, alegando que no se adecua a la propuesta hecha. En este momento, una oferta bien planteada puede ayudar y proporcionar los argumentos necesarios para defender la efectiva ejecución de la propuesta, como parte tangible del servicio.

La fase de ingeniería y desarrollo de especificaciones es donde se definen las especificaciones básicas del producto, antes de poder considerarse replicable; en la economía del conocimiento muchos de los «productos» que se comercializan tienen una parte importante de especificaciones personalizadas hasta que no se consiguen replicar como «producto». En la medida en que cada producto sea personalizado, será muy difícil que el negocio se convierta en viable, porque repercutir en un solo cliente todos los costes de desarrollar un producto único solo puede conseguirse con una propuesta de valor realmente única, prácticamente en clave artesanal. En relación con este aspecto, es importante remarcar que aunque uno de los atributos que pueden ser valorados por los clientes es la calidad, es importante no dar por hecho que cualquier mejora objetiva que hagamos en el producto o servicio va a ser valorada por los clientes desde la perspectiva de que vayan a estar dispuestos a pagar más por ello. De nuevo la perspectiva global. En el ejemplo de Sutherland, la mejora de la eficiencia en la producción

no aportaba ningún valor desde la perspectiva de los usuarios del servicio. Pero nadie se lo planteó.

En una pequeña empresa industrial con un esquema organizativo basado en el control, utilizaban como seguimiento de tiempos de producción una hoja para cada trabajador de la fábrica donde se rellenaba a diario los minutos que dedicaban a cada orden de producción. En función de la naturaleza de cada tarea, llegaban a apuntar franjas de quince minutos o incluso menos. El objetivo de la medida era que el gerente había calculado que el tiempo óptimo de dedicación a una unidad de producto completa era de tres o cuatro horas, con lo que, de acuerdo con su capacidad comercial, no tendría problema alguno de acumulación de inventario. Quería medir los tiempos de cada tarea para poder comprobar que sus cálculos eran correctos. Empezando por el objetivo, tenía un fundamento de gestión indiscutible: validar el cuello de botella que se producía en la fábrica a consecuencia de la falta de eficiencia en el proceso productivo. El problema era que la forma de hacerlo obligaba a anotar también el tiempo que los trabajadores pasaban sin aplicar ninguna orden de producción por problemas diversos que paraban el proceso de fabricación, y debían apuntar esas horas a «tiempo no productivo». Este esquema anulaba por completo la autonomía del trabajador en su función, porque no discriminaba otros aspectos fundamentales como la actitud del trabajador en resolver los momentos de «no producción», y por lo tanto, no estimulaba la propuesta de soluciones por parte de dichos trabajadores. Aunque la voluntad del gerente era optimizar la productividad de la fábrica que redundaría en una mejora de los márgenes y de la autofinanciación del negocio, la forma de evaluar el rendimiento eliminaba cualquier posibilidad de aprendizaje organizacional. Pero lo remarcable es que incluso con el esfuerzo de medición que se hacía de los

tiempos dedicados, el negocio tenía unos costes de estructura tan elevados que solo podía ser viable si conseguía fabricar un número de unidades diarias que no formaban parte del sistema de medición, mientras que se ocupaban de medir los minutos que dedicaban a soldar y a pulir. En esta empresa, la unidad de medida clave (indicador) que iba a permitir mejorar la caja no era el tiempo que tardaban en soldar una pieza, sino el número de unidades que necesitaban vender (y por lo tanto producir) para cubrir los costes de la estructura productiva con un margen adecuado. Si no se producían un número mínimo de unidades, la fábrica no era viable, puesto que tenía mayores costes de explotación que facturación de clientes; cambiar la unidad de medida fue clave para poder validar el número de unidades objetivo y poder identificar las modificaciones del proceso conjunto de producción para que el negocio fuera viable.

Entendiendo por **productividad** la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para conseguirla, este concepto debe orientarnos, en primer lugar, a los límites de la capacidad operativa. Desde el punto de vista de la caja, si no somos eficientes en la utilización de los recursos, los costes pueden superar lo que nos aportan los clientes por nuestros productos. Una de las cuestiones fundamentales a gestionar en el proceso de elaboración del producto o el servicio son los cuellos de botella que se producen en la operativa y que pueden tener consecuencias no deseadas en la tesorería. La cuestión es que las mejoras de procesos que no tengan conexión con lo que valoran los clientes puede llevarnos a poner el foco en los errores, en aquello que no sale bien, en lugar de ponerlo en aquello por lo que nuestros clientes nos valoran, que muchas veces no son coincidentes.

El proceso de fabricación para las empresas en la economía del conocimiento tiene una dificultad de medición importante,

que es identificar cuál es la unidad de medida de la capacidad productiva. Inicialmente, diríamos que son las personas. Pero hay algunas premisas que funcionan en la economía industrial, mientras que en la economía del conocimiento no nos sirven. Por ejemplo, que a mayor cantidad de trabajo, mayor producto obtenido. Cuando la materia prima de nuestro proceso productivo son las personas que se dedican a desarrollar proyectos de conocimiento, ya sean diseño de espacios, proyectos de ingeniería o servicios profesionales, la unidad de medida que aparece como relevante es el tiempo, las horas dedicadas. Pero no es cierto en absoluto que a más horas dedicadas en el puesto de trabajo vayamos a obtener mayor producción, y menos aún que esta mayor dedicación vaya a revertir en un mayor valor para el cliente que aumente lo que está dispuesto a pagar por nuestro producto.

Finalmente, la entrega. Como ya hemos dicho, en muchos productos cuya materia prima es el conocimiento, es posible que el cliente al recibir el producto o servicio correspondiente a la propuesta que aceptó, no esté conforme con algunas de las especificaciones, o no se adecue a sus expectativas, etc. En numerosas ocasiones, además, un ciclo largo de maduración sobre el producto vendido provoca que el mismo cliente espere cosas distintas de lo que esperaba en el momento de aceptar la propuesta. La forma de resolverlo suele ser modificar todas las especificaciones que solicita el cliente y que impiden su satisfacción completa, que además dilatan el cobro de la factura correspondiente. La reflexión es, ¿el cliente siempre tiene razón? Sin ánimo de generalizar, diríamos que una vez que se ha producido el desajuste entre realidad y expectativa del cliente, lo que debemos hacer es atender a sus quejas, escucharle y modificar el producto entregado en la medida de lo posible a fin de atenderle

adecuadamente. Pero, a continuación, es necesario reflexionar sobre si es una situación excepcional, con lo cual no tiene mayor trascendencia estratégica, o si se ha producido porque el proceso de nuestro modelo operativo (las fases que aparecen en la figura) no se adecua a las necesidades de nuestros clientes, o debemos replantearnos alguna parte del modelo.

La comprensión del proceso por parte del máximo de componentes del equipo de la empresa va a facilitar las mejoras que puedan ser necesarias a medida que el ciclo del producto o servicio evolucione y sea necesario hacer ajustes en el diseño de la organización y/o del producto o servicio prestado. Para ello necesitamos personas comprometidas con su lugar en la organización, dispuestas a que la innovación forme parte del proceso normal en que el modelo de negocio se vaya adaptando a la realidad del mercado... constantemente. Y lo haremos mejor con una comunicación adecuada de cómo funcionan los procesos, teniendo en cuenta la perspectiva del cliente.

### 1.2.3. El proceso económico: de los costes del producto y/o servicio a la generación de ingresos procedentes del cliente como finalización del proceso de venta (*cuánto*)

Lo relevante de lo que llamamos el proceso económico es que la diferencia entre los ingresos de los clientes y los costes de definir, diseñar, desarrollar, comercializar y entregar el producto y/o servicio debemos referirlos a un período temporal concreto, ya sea un mes, un trimestre, un año o un período superior. Cualquier negocio debe generar margen suficiente para poder soportar los costes de su estructura y obtener un beneficio sufi-

ciente para reinvertir en el futuro. El beneficio no es igual a dinero en caja, pero contrastar y cuantificar el proceso económico nos permite validar que si cobráramos y pagáramos al contado, el saldo de caja debería ser positivo. Cualquier organización, para subsistir necesita que entre en la caja más dinero del que sale, o por lo menos, tanto dinero como el que sale.

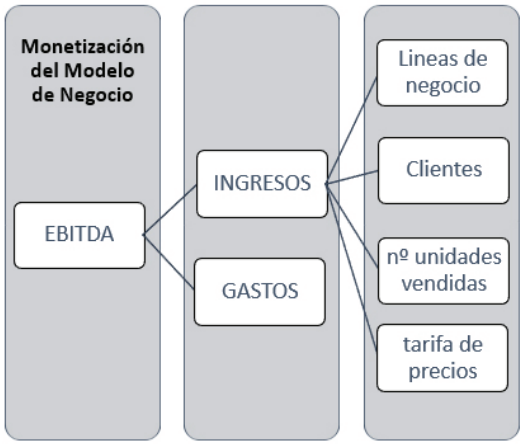
Si durante un período determinado la empresa no obtiene resultados positivos, no tiene por qué representar un problema de gestión si está previsto y la empresa está bien financiada. Ya vimos que es imprescindible distinguir la generación de resultados por el proceso económico y la generación de caja. Veamos la composición de la generación de ebitda:

**Ingresos**: los ingresos que genera nuestro negocio para un período determinado son consecuencia del número de productos o servicios que hemos entregado a diversos clientes de uno o diversos segmentos a unos precios determinados, en una o diversas líneas de negocio. Es decir, los ingresos que genera nuestro negocio son función de los siguientes parámetros: de nuestra capacidad productiva (número de productos elaborados) y comercial (número de productos vendidos); del número de clientes atendidos de uno o diversos segmentos (de nuevo capacidad comercial y también estrategia de *marketing*), a unos precios determinados (estrategia de *marketing*) en una o diversas líneas de negocio.

Conocer los ingresos necesarios que debe obtener nuestro negocio para cubrir los costes mínimos de la capacidad productiva es *imprescindible* para garantizar la viabilidad. Son la fuente primordial para mejorar nuestra tesorería. Los parámetros (y por lo tanto, los objetivos, factores clave e indicadores) que afectan a las variaciones de los mismos están directamente relacionados con las decisiones que tomemos para definir la estrategia de a

*quién* nos dirigimos. Sin dejar de poner el foco en las necesidades del mercado, nos orientamos a uno o varios segmentos, mediante una o varias líneas de negocio, con unos canales de comercialización y unos procesos comerciales determinados, definiendo unos precios que se adecuen al valor que entregamos y nuestros clientes perciban. Pero también están relacionados con la estrategia de *cómo* lo hacemos, mediante qué modelo operativo y qué recursos y capacidades conseguimos la producción que posteriormente comercializamos y entregamos. La identificación de los parámetros clave en el *quién* y el *cómo* va a depender de la estrategia de cada negocio, pero el análisis del *cuánto* obtenemos como consecuencia de dichas estrategias es imprescindible para la mejora de los flujos de caja positivos. Nuestros sistemas de información para la gestión deberían proporcionarnos el nivel de detalle adecuado para conocer, por lo menos, para cada línea de negocio y/o segmento de clientes, el número de unidades vendidas, los clientes a los que les hemos vendido, y los precios que hemos aplicado.

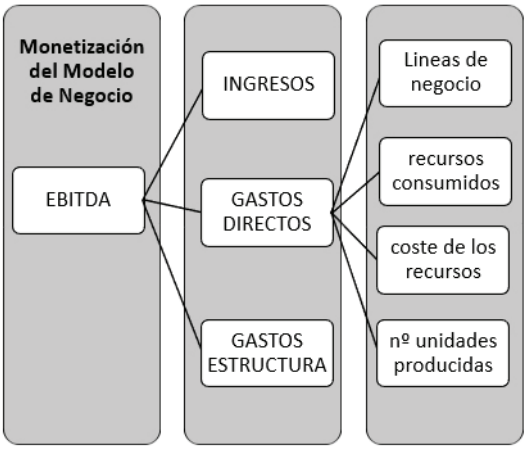
**Figura 22.** Componentes de las fuentes de ingresos del modelo de negocio



**Gastos**: de acuerdo con el lenguaje contable, los gastos que debemos contemplar se agrupan en las partidas de aprovisionamientos, gastos de personal y otros gastos de explotación, tal como ya vimos en el capítulo V.3.1.2 sobre la cuenta de resultados. Pero para comprender cómo afectan los gastos a la generación de tesorería, la distinción imprescindible es entre los gastos directamente relacionados con la actividad del negocio, y aquellos que forman parte de la estructura.

- **Gastos directos**: el **margen bruto** es la diferencia que obtenemos entre los ingresos de nuestros clientes y los costes directamente aplicados al desarrollo de la operativa. En primer lugar, debemos tener claro el criterio de las partidas de gasto que consideraremos directos y las que no. Lo más evidente es el coste del producto, ya sea por los costes incorporados en la fabricación o por el coste de las compras de los productos comercializados. Debemos insistir aquí en la diferencia entre coste y gasto, los recursos consumidos son aquellos que corresponden a los productos ya vendidos, que se corresponden con los ingresos; los aprovisionamientos de las materias primas y los productos que están todavía en inventario (sin vender) no deben considerarse como gasto, sino que son un activo circulante que debe figurar en el balance (ver capítulo V.5.1.2). También pueden formar parte de los costes directos los correspondientes a la logística y comerciales, aunque distinguiendo los que tenemos tanto si vendemos como si no, que en este caso podemos considerar que forman parte de la estructura. Una vez identificado el coste de dichos recursos, debemos ponerlo en relación con el número de unidades que producimos, así como con el número de unidades que vendemos.

**Figura 23.** Componentes de la estructura de costes del modelo de negocio




Insistiendo en el enfoque de gestión del efectivo, el margen bruto que genera la actividad debe ser suficiente para soportar los gastos de estructura y que no falte dinero. Conviene no olvidar que los ingresos tienden a bajar (a consecuencia de la competencia del mercado que empuja las tarifas a la baja) y los gastos tienden a subir, a consecuencia de ir añadiendo prestaciones que a menudo no podemos repercutir en el precio. La clave de la mejora de los flujos de efectivo de cualquier negocio es el margen bruto que obtiene, como consecuencia del *mix* de las líneas de negocio en las que está. Nuestros sistemas de información para la gestión deberían proporcionarnos el nivel de detalle adecuado para conocer, por lo menos, para cada línea de negocio y/o segmento de clientes, el volumen de recursos consumidos, el coste de dichos recursos y el número de unidades producidas.

Las empresas que trabajan principalmente por proyectos deben tener claro estos conceptos para comprender la viabilidad de la externalización, tanto a corto como a largo plazo.

- **Gastos de estructura**: la identificación de los gastos de estructura de forma separada de los gastos directamente aplicables a la actividad es fundamental para poder dimensionar el punto muerto o de equilibrio, así como los cambios en el volumen de actividad. Los gastos de estructura los componen todos aquellos conceptos y tareas que, siendo necesarios, no están directamente relacionados con las actividades de producción y comercialización. Podemos hablar, por un lado, de gastos de estructura relacionados con las ventas, pero de forma indirecta, como el área dedicada al *marketing* y la comercialización; y por otro, de los gastos de apoyo al negocio, como los de administración, soporte tecnológico, servicios profesionales, etc.

  No podemos hablar de gastos de estructura sin hacer mención especial a lo que representan los gastos de personal, especialmente porque si hablamos de empresas de pequeña dimensión, así como de empresas de la economía del conocimiento, donde el reparto de funciones no responde al organigrama funcional tradicional, es necesario que consideremos un criterio que responda a la realidad de la gestión. Una reflexión al respecto desde el punto de vista de la tesorería: las personas que están en la organización de forma estable son un coste de estructura, porque les tengo que pagar tanto si hay actividad de venta como si no. En cambio, en la medida en que exista una parte de la retribución del personal variable por consecución de objetivos, este coste no lo consideraríamos de estructura como tal.

  Por otra parte, no todos los gastos de personal deben considerarse como gastos de estructura, especialmente cuando hay una parte significativa del tiempo de las personas de la organización dedicado a proyectos de innovación. Ya lo vimos al

hablar de los flujos de tesorería como inversión en B.1.5.1.2. No podemos evaluar la idoneidad o no de los gastos de estructura simplemente por conocer su volumen. Debemos ponerlo en relación con su nivel de actividad. Mediante el concepto de eficiencia de la estructura podemos obtener la adecuación o no de la dimensión de la estructura del negocio con relación al margen bruto que obtenemos. Podemos calcular un índice de eficiencia como margen bruto / costes de estructura, donde dicho índice debe ser superior a 1 a fin de que nuestro negocio obtenga un resultado positivo de su explotación.

Las decisiones tomadas en los tres procesos descritos (*quién*, *cómo*, *cuánto*) producirán unos resultados en términos contables referidos a un período concreto. Dichos resultados contables, simplificando, los asimilamos con el ebitda. Su principal limitación es que se reduce a períodos anuales o inferiores y podemos caer en la miopía de no ver lo que todavía no se ha reflejado en las cuentas de resultados. La contabilidad general no nos aporta suficiente información para tomar decisiones en cualquiera de estos tres ámbitos. Necesitamos utilizar herramientas adicionales que permitan la adaptación de la realidad económica a la toma de decisiones de optimización y mejora de la tesorería. La **síntesis** de dicha realidad económica, la información relevante necesaria y los criterios utilizados para la construcción del futuro serán fundamentales.

## 1.3. Dónde estamos: el plan estratégico

El plan estratégico es imprescindible para definir los caminos que escogemos convertidos en planes de acción, y debe ser posterior al análisis y reflexión de la historia anterior. A partir de la

perspectiva que nos aporta haber «visto» la estrategia ejecutada por nuestra empresa en el pasado reciente, y cuál ha sido la evolución hasta el momento actual, estaremos en mejor disposición de definir el plan con un nivel de concreción amplio, que permita marcar las líneas estratégicas hacia el futuro. *Saber dónde estamos hoy es un buen preludio de dónde estaremos en el futuro*. El plan estratégico no puede estar desconectado del análisis de la situación presente de la empresa conectada con su historia y su gestión.

Al hablar del *nuevo control de gestión* ya definimos las tres fases necesarias para definir y poner en práctica un proceso estratégico: 1) reflexión, 2) planificación, y 3) puesta en práctica. La reflexión nos lleva a hacernos la pregunta **qué ha ido bien**. En la definición del plan vamos a evaluar la asignación de recursos teniendo en cuenta **en qué nos enfocamos**, así como **qué podemos mejorar**. Una vez hemos evaluado la situación histórica de la empresa, nos enfrentamos a definir y diseñar cuál es el futuro que «vamos a crear». Mediante la concreción de las líneas estratégicas que definimos para la empresa, enfocadas hacia el futuro, pretendemos obtener:

**a)** La aplicación del esquema de las tres perspectivas para hacer preguntas relevantes que permitan identificar las palancas del cambio y las líneas estratégicas para cuantificar los objetivos hacia el futuro.

**b)** Desde dicho esquema obtener los parámetros básicos para cuantificar la monetización del modelo (o modelos) de negocio hacia el futuro.

**c)** Definir el sistema de información básico que sirva para el seguimiento y la toma de decisiones a partir de los factores clave identificados de cara al futuro. El foco debe situarse en la creación

de valor del modelo de negocio, y no en el control de costes. Su seguimiento posterior permitirá identificar las palancas de la gestión, y con ello, una toma de decisiones más alineada con la estrategia.

**d)** Conectar la relación entre la definición de las líneas estratégicas, una vez cuantificadas en un horizonte temporal concreto, con los resultados económicos obtenidos (validando la viabilidad), interpretando los diferentes horizontes temporales de corto y largo plazo.

**e)** Poder establecer diferentes escenarios a fin de cuantificar las alternativas financieras de la empresa.

En el siguiente apartado veremos cómo cuantificamos el plan estratégico que ahora tan solo hemos «dibujado», de forma que relacionaremos la evolución de los resultados económicos de la empresa con las premisas estratégicas, para poder alinear más tarde la gestión del negocio y su operativa con los objetivos definidos.

## 2. Adónde vamos

Enfocar el futuro y tratar de cuantificarlo tiene un componente de «hacer pedagogía» sobre la necesidad de concretar los objetivos ya cuantificados en términos de viabilidad económica y financiera hacia el futuro. Vamos a definir el marco temporal de corto y largo plazo que nos permita una simplificación de los escenarios planteados a nivel estratégico, y que nos permita incorporarlo al seguimiento de la gestión en el día a día para la mejora de la toma de decisiones.

Es importante visualizar que la estrategia a largo plazo concretada en las líneas estratégicas que resulten más relevantes para nuestra empresa nos aporta un marco temporal superior a un año. Ya sabemos que la visión de corto plazo no permite reorientar la gestión empresarial, por ello necesitamos un marco de reflexión hacia el futuro que nos obligue a ir más allá de lo que es posible hoy. Sin embargo, la realidad del límite de los recursos marcará la velocidad de la consecución de los objetivos concretados en el tiempo. Por lo tanto, no se trata de planificar a tres o cinco años, sino de trabajar con un horizonte temporal que, independientemente de nuestros recursos actuales, nos permita definir cuáles son los factores clave del modelo de negocio (o de los diversos modelos de negocio) sobre el que hemos hecho la reflexión, el análisis, y sobre el que vamos a construir el futuro.

## 2.1. La cuantificación del plan estratégico: el plan financiero. Cuánto y cuándo

La perspectiva financiera se centra en las decisiones relativas al tiempo y la caja, es decir, a CUÁNTO y CUÁNDO, tal como vimos en el capítulo V.5 de *nuevas finanzas*. Al elaborar el plan estratégico, la referencia al CUÁNDO siempre la estamos poniendo con el foco en el largo plazo, es decir, un horizonte que va más allá de un ejercicio económico. Respecto al CUÁNTO, la generación de caja desde la actividad operativa proviene del ebitda, generado por la monetización del modelo de negocio. Mediante la elaboración del plan estratégico validaremos tanto la **viabilidad económica** del negocio como la **sostenibilidad financiera** poniendo el foco en el futuro. Este foco en el futuro supone que obtendremos:

**1)** La cuantificación de objetivos.

**2)** La definición de las líneas estratégicas.

**3)** La evaluación de los rendimientos esperados (a diferentes horizontes temporales).

**4)** Las alternativas en la forma en que nos podemos financiar.

La **cuantificación de objetivos** nos determina los parámetros de las magnitudes en las que focalizamos el objetivo, teniendo en cuenta el horizonte temporal. Lo que nos interesa destacar es que un plan estratégico debe poner objetivos a largo plazo que sirvan de guía para la gestión, pero sin entrar en el nivel de detalle de la actividad operativa. Por ejemplo, con un objetivo de crecimiento de ventas de un 20 % en dos años, no sabremos exactamente la facturación que vamos a tener cada mes durante veinticuatro meses, pero tenemos un objetivo que alcanzar con un horizonte temporal determinado que nos guía. No sabemos exactamente cuándo va a pasar, pero hemos tomado la decisión de emprender acciones para que pase. Debemos insistir en que no es un ejercicio de adivinación.

La cuantificación de objetivos tiene más que ver con los límites de la gestión que nos sitúan en un escenario de riesgos, que con conseguir un objetivo determinado que resulte aislado de la perspectiva global de desarrollo del negocio. En este sentido, como mínimo deberíamos marcarnos objetivos respecto a las áreas de *marketing* y comercialización, a las áreas relativas a producto y procesos (a fin de conectarlas con el grado de actividad y productividad), y al margen y el ebitda generado para cada línea de negocio.

La **definición de líneas estratégicas** surge del análisis y la reflexión previos («dónde estamos») y del desarrollo de las preguntas: ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿a qué clientes nos

dirigimos?, ¿con qué capacidades y recursos lo hacemos?, ¿cuál es la lógica financiera de la generación de valor? Con base en las reflexiones sobre el pasado del negocio, nos enfocamos al futuro con la intención de que las líneas estratégicas perduren a lo largo del tiempo, en la medida en que el mercado lo permita. En cualquier caso, es posible que la modificación de las líneas estratégicas no modifique de forma relevante la cuantificación de algunos de los objetivos marcados a largo plazo.

**Evaluar los rendimientos**. Es cierto que muchas de las cosas que importan no se pueden medir. Pero es absolutamente imprescindible que midamos lo relevante para la viabilidad y sostenibilidad del negocio, porque si no lo medimos, no lo podemos gestionar. La evaluación periódica de los rendimientos, fundamentalmente por medio del seguimiento del ebitda, es una de las herramientas clave para el seguimiento de los objetivos de monetización del plan estratégico. Conecta los objetivos de rendimiento a largo plazo con la consecución o no de dichos objetivos a corto plazo, de forma que podamos tomar decisiones sobre las desviaciones no esperadas de la viabilidad económica. El objetivo de la planificación económica es posibilitar el seguimiento de los resultados de la empresa, que se expresan con el lenguaje contable. El reto es adecuar las herramientas que utilizamos al horizonte temporal de dichos rendimientos.

**Cómo se financian**. El plan estratégico, y concretamente el plan financiero de los rendimientos esperados, determinará unas políticas sobre los aspectos de la gestión financiera que se deberán seguir periódicamente para la minimización de riesgos de la que hemos hablado. El objetivo del plan financiero está en la cuantificación de la estructura financiera definida a partir del plan estratégico, y no en la operativa de la gestión de la tesorería, que es una función administrativa de los flujos de entrada y sali-

da de la caja, una vez que se han tomado las decisiones del plan financiero.

Ya avanzamos las herramientas necesarias al describir los componentes para la implantación de un sistema básico de información de gestión, en IV.3.2.2. Ahora lo concretamos y cuantificamos, mediante las herramientas que mejor se adaptan al horizonte temporal utilizado: el plan financiero, en el largo plazo (a continuación, en VI.2.2), y para su seguimiento, utilizaremos el presupuesto de resultados, la contabilidad de gestión y el presupuesto de tesorería (en VI.2.3).

## 2.2. El plan financiero: la herramienta

Llamamos **plan financiero** a la herramienta que nos permite cuantificar los objetivos resultantes del plan estratégico y reflejarlos en estados contables de la misma forma en que se reflejan cuando efectuamos el análisis hacia el pasado de la historia económica y financiera de la empresa. Utilizar este formato nos permitirá comparar los resultados reales de la empresa con el plan financiero previsto. La dificultad de diseñar la herramienta idónea estriba en que es imprescindible simplificar el nivel de detalle para que pueda ser útil al mismo tiempo para tomar decisiones a largo plazo y para contrastar el seguimiento del día a día, con herramientas e información elaborada a un nivel de detalle muy superior al expresado en el plan financiero.

La necesidad de elaborar el plan financiero correspondiente al plan estratégico de la empresa es cuantificar las líneas de actuación que se van a ejecutar en el futuro, con dos objetivos concretos: validar la obtención de resultados positivos (**viabilidad económica**) y **minimizar los riesgos** de la estructura financiera

resultante (**sostenibilidad a largo plazo**), una vez cuantificados los objetivos estratégicos y situados en el horizonte temporal correspondiente.

## Viabilidad económica

Contrastar la *viabilidad económica* a partir del plan financiero debe entenderse como la prueba de que la generación de valor al cliente aporta unos flujos de ingresos que superan los gastos necesarios para el desarrollo de los productos y servicios que aportamos a dichos clientes. La viabilidad económica quiere decir que la empresa es un negocio. Y la cuantificación de dicho negocio es lo que resume el plan financiero en un horizonte temporal plurianual.

Ya vimos en V.5. al hablar de la optimización de la tesorería (CUÁNTO) que la fuente fundamental de donde proviene la tesorería de la empresa es su actividad operativa, la gestión del proceso económico (cuánto). Recordemos: *del negocio surgen las finanzas y no al revés*. La *viabilidad económica* como creación de valor se concibe como la capacidad de generar un margen, resultado de nuestra actividad operativa de generar valor a nuestros clientes, que sea superior a los costes generados por nuestra estructura, de forma que permita afrontar nuevas inversiones de cara al futuro que garanticen la sostenibilidad.

Simplificando, la optimización de la viabilidad económica correspondiente a la monetización del proceso económico se produce mediante la toma de decisiones respecto a lo siguiente:

– Aumento del flujo de ingresos. A fin de aumentar la tesorería que proviene de los clientes, podemos aumentar el número de clientes a los que vendemos, aumentar las tarifas si el

mercado competitivo lo permite, o aumentar el número de unidades vendidas (si lo permite nuestra capacidad).

– Mejora del porcentaje de margen bruto. El porcentaje de margen bruto es el resultado de poner la magnitud de margen bruto en relación con las ventas. Conocer la evolución del margen bruto en relación con las ventas es imprescindible en cualquier negocio.
– Adecuar los costes de estructura. La dimensión de la estructura se justifica en la medida en que ayuda a construir más negocio. Antes de decidir un plan de reducción de costes, es importante distinguir aquellos gastos recurrentes que forman parte de la estructura mínima, como los que resultan de inversiones estratégicas que deben ayudar a la empresa a dimensionarse de cara al futuro; es decir, deberemos relacionarlo con el horizonte temporal en que podemos optimizar nuestros recursos.

El horizonte de largo plazo nos permite definir la forma en la que vamos a competir, aunque no sepamos con exactitud el horizonte temporal concreto en el que vamos a conseguir los objetivos. Para ello, deberemos evaluar el seguimiento de los mismos, tal como veremos en el capítulo VI.3. El **presupuesto básico de la generación de resultados** será la herramienta que conecte la sostenibilidad económica y financiera del plan a largo plazo con los resultados que se van generando período a período (semana a semana, mes a mes...).

En este horizonte temporal estratégico, una magnitud relevante es el **punto muerto**. El punto muerto es un concepto fundamental desde el punto de vista de la tesorería. El concepto del **punto muerto económico** nos ayuda a identificar el volumen de ingresos que necesitamos para cubrir los costes que tenemos,

aunque no tengamos ningún cliente. O dicho de otro modo, es el volumen de margen bruto que necesitamos para cubrir los gastos de estructura. Por ejemplo, en un restaurante, los costes de mantener el local abierto son los que podríamos identificar como estructura: el alquiler del local, los gastos de suministro, el personal mínimo necesario, etc. Especialmente en empresas de servicios, la distinción entre gastos directos y de estructura es relativa hasta que no se alcanza cierta dimensión. El punto muerto económico es el que proviene del negocio, y podemos obtenerlo a partir de la información de la cuenta de resultados. Este límite de mínimos podemos ampliarlo al **punto muerto financiero**, teniendo en cuenta los pagos a realizar por la deuda contraída. Este concepto nos permitirá realizar análisis de sensibilidad con varios escenarios, a fin de comparar la capacidad de producción y el potencial de venta.

La elaboración del plan estratégico debe permitirnos también evaluar el **nivel de actividad** que podemos alcanzar en dicho horizonte temporal, desde el punto de vista de unidades de producto o servicio y no solo monetario. Desde la perspectiva de la productividad, utilizar mejor los recursos quiere decir hacer más con menos, así que es una variable relevante a incorporar en los objetivos del plan estratégico.

## Minimización de riesgos

El **plan financiero** nos permite dimensionar el volumen de los recursos necesarios y el origen de los mismos (actividad operativa, inversión, financiación). Ya vimos en el capítulo V.5.2 al hablar del CUÁNDO que la minimización de los riesgos está directamente relacionada con la adecuada gestión temporal del horizonte de corto plazo y de largo plazo, y que es una cuestión

clave en las finanzas de la empresa, por lo que el plan financiero debe permitirnos anticiparlos, a fin de que la empresa sea sostenible a largo plazo.

Concretamente, los riesgos que intentamos minimizar con la elaboración del plan financiero son: *a*) que la estructura financiera con la que se están financiando las inversiones sea adecuada, y *b*) que los rendimientos obtenidos por las inversiones se adecuen al horizonte temporal previsto.

Para obtener el plan financiero a futuro con horizonte de largo plazo que permita visualizar las decisiones relevantes minimizando los riesgos, necesitamos simplificar enormemente. El horizonte de largo plazo nos permite definir la forma en la que nos vamos a financiar, aunque es obvio que no podemos saber el detalle concreto sobre cómo vamos a conseguir los flujos de tesorería. El plan financiero debe permitirnos validar los riesgos relativos a las decisiones financieras relacionadas con el plan económico construido. Nos permite avanzarnos a los riesgos futuros y adelantarnos a la toma de decisiones que, de otro modo, no podríamos visualizar hasta que no fuera tarde.

El conocimiento de cómo los flujos de tesorería se transforman en magnitudes económicas y financieras que podemos extraer de los balances de la empresa nos permite evaluar *a priori* tanto las **inversiones** previstas como la **estructura financiera** de los balances proyectados. Dentro de las inversiones, tiene especial relevancia la cuantificación de las **necesidades operativas financieras** (NOF), que para muchos modelos de negocio son clave para mantener el equilibrio financiero de la empresa.

A partir de este marco de referencia, veremos en el seguimiento cómo este plan financiero nos permitirá evaluar si los resultados esperados y cuantificados como objetivos en el plan estratégico se están cumpliendo de acuerdo con lo previsto, o

debemos efectuar algunos ajustes, y en qué dirección. El **análisis periódico de los balances** será la herramienta que conecte la sostenibilidad financiera planificada con la realidad de la gestión. El **presupuesto de tesorería** es una herramienta que tiene su utilidad en un horizonte temporal inferior a doce meses, como veremos.

Los objetivos que quedarán cuantificados mediante el plan financiero dependerán de cada negocio, pero podemos mencionar algunos de ellos como imprescindibles para el seguimiento posterior, y la toma de decisiones en consecuencia. Son los relativos a: *a*) volumen de facturación, *b*) margen bruto, *c*) gastos de estructura, *d*) nivel de actividad de los recursos, *e*) cifra de ventas de equilibrio financiero, *f*) volumen de NOF necesarias, y *g*) grado de endeudamiento.

## 2.3. En la práctica: ejemplo TYC, S. L.

Cuando hay un proyecto emprendedor sin historia como punto de partida, el foco en el futuro aparece de forma natural, porque está todo por construir. Los cuatro componentes de la estrategia (poner el foco en el modelo de negocio, enfocar el futuro, relacionarse con el exterior y evaluar los recursos) cuando se construye un proyecto empresarial son muy claros y comprensibles. Sin embargo, no está claro que el formato tradicional del plan de empresa o *business plan* sea de ayuda para la gestión posterior. La mayoría de emprendedores que confeccionan un plan de empresa dejan de utilizarlo como referencia en el momento en que se inicia la gestión operativa. Entre otras razones, el nivel de detalle con que se confecciona no es adecuado para la gestión posterior.

El plan estratégico (y financiero) que necesitamos no debe ser tan solo una carta de intenciones en el momento de creación de la empresa, sino una herramienta que utilicemos de forma periódica para reflexionar sobre la marcha del negocio. Debe ser una guía que facilite la identificación de alternativas estratégicas, las áreas y factores clave relacionados directamente con las alternativas estratégicas escogidas, así como identificar las relaciones de causa y efecto entre los factores clave de cada perspectiva y cuantificar el resultado económico de la empresa más allá del horizonte anual, y cómo este debe ser financiado.

Utilizaremos un ejemplo de grado mínimo de desarrollo de la información básica imprescindible que se debe planificar y prever, de forma que pueda efectuarse después su seguimiento. Lo veremos después en el apartado 3.4. con el mismo ejemplo.

## CASO PRÁCTICO. TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN, S. L.

TYC, S. L. es una empresa de reciente creación que se dedica a la consultoría tecnológica y a la implantación de soluciones de análisis de datos destinados a mejorar los resultados de *marketing* de las empresas. El equipo promotor está formado por tres socios que provienen de una empresa del sector de mayor dimensión como analista, consultor de *marketing* y programador. La evolución de los departamentos de *marketing* en la era digital ha hecho aumentar la necesidad de medir los datos disponibles de los clientes a nivel interno, y obtener sistemas adecuados es una oportunidad de crecimiento para esta empresa.

El **capital social** con el que se constituyó la empresa fue de 30.000 €, distribuido entre los tres socios a partes iguales, que no surgió de ningún estudio de viabilidad, sino de la cantidad máxima que podía poner el socio que podía poner menos; el

resto puso el mismo importe, y se dijeron: «más adelante, ya veremos...». No hay ningún pacto de socios respecto a la retribución de las acciones.

En pocos meses han acumulado 200.000 € de facturación en encargos cerrados, han incorporado dos personas más al equipo y están haciendo contactos para poder contratar dos más, aunque de momento están cubriendo las demandas de los clientes con contrataciones puntuales de *free lances*. Tienen un par de proyectos nuevos muy interesantes para presentar oferta económica, lo que les ha llevado a plantearse si pueden o no afrontarlo financieramente. Es posible que puedan doblar la facturación antes de que se cumplan dos años de su constitución, pero ninguno de ellos tiene un perfil financiero, así que han solicitado a una consultoría un plan financiero en clave estratégica para poder cuantificar las necesidades financieras en caso de que surjan las oportunidades mencionadas.

**Situación de partida. Dónde estamos: el análisis**

El conocimiento del sector a partir de la experiencia de los tres miembros del equipo promotor es un factor importante para construir la ventaja competitiva. Tienen una red de contactos extensa y hasta el momento todos los clientes han surgido de dicha red, prácticamente sin realizar esfuerzo comercial.

El modelo de negocio no está muy definido. Han empezado a desarrollar producto propio, y aunque son conscientes de que su dimensión no les permite dedicar demasiados recursos a investigación y desarrollo por ahora, tienen claro que su ventaja competitiva surgirá como consecuencia de que puedan hacerlo en el futuro. Deberán invertir en clave interna, y eso supondrá dedicar recursos internos a desarrollar nuevos productos y servicios.

En cuanto a la perspectiva financiera, de momento no la tienen resuelta, pero ya han percibido que deben ponerse a ello antes de sufrir las primeras tensiones de liquidez. Por ello han tomado conciencia de calcular con antelación las necesidades financieras que les puede provocar el crecimiento esperado a corto plazo.

Tanto el **análisis patrimonial** como el de las **cuentas de resultados** no nos aporta nada por ahora, puesto que como ya hemos dicho se trata de una empresa que se acaba de constituir y que dispone de las cuentas cerradas a 31-12-2014, que son las que se muestran a continuación como punto de partida.

**Figura 24.** Activo del Balance de Situación de TYC, SL a dic-14

| Activo | dic-14 | dic-14 |
|---|---|---|
| Disponible | 11.375,00 | 27,3% |
| Exigible | 30.250,00 | 72,7% |
| Existencias | 0,00 | 0,0% |
| Inmovilizado neto | 0,00 | 0,0% |
| Total Activo | 41.625,00 | 100,0% |

La foto del activo a 31 de diciembre de 2014 muestra la estructura financiera de la empresa. Refleja un nivel de disponible cómodo (el 27 % del activo) que responde al capital desembolsado por los socios que todavía no se ha aplicado a inversiones o gastos. La partida de inmovilizado permanece a cero, dado que no se ha realizado inversión alguna. La partida de exigible corresponde a la totalidad del saldo de clientes facturado y pendiente de cobro, y la naturaleza de la actividad hace que no se registre valor alguno en la cuenta de existencias.

**Figura 25.** Pasivo del Balance de Situación de TYC, SL a dic-14

| Pasivo | dic-14 | dic-14 |
|---|---|---|
| Recursos a corto sin coste | 8.625,00 | 20,7% |
| Recursos a corto negociados | 0,00 | 0,0% |
| Recursos a largo plazo | 0,00 | 0,0% |
| Patrimonio neto | 33.000,00 | 79,3% |
| Total pasivo | 41.625,00 | 100,0% |

El pasivo refleja una estructura sin endeudamiento, manteniéndose como patrimonio neto el capital social inicial de 30.000 € más los 3.000 € de resultado positivo que se han generado en las primeras semanas de actividad y que sitúan dicho patrimonio en el 79 % del total del pasivo. Los recursos ajenos utilizados son proveedores, acreedores varios y administración pública por el pago aplazado de impuestos, todos ellos a corto plazo y sin coste financiero adicional.

En cuanto a la cuenta de resultados, ya hemos visto que el resultado (beneficio después de impuestos) que se incorpora al patrimonio neto es de 3.000 €, tal como se refleja en la figura. No obstante, no podemos obtener mayores conclusiones a partir de la información de este período. Los gastos de personal son y serán la partida más relevante, y para este período han sido un 62 % de la facturación. En función de las necesidades de crecimiento, las subcontrataciones de profesionales en régimen mercantil y no laboral probablemente harán aumentar el impacto sobre los resultados de la partida de aprovisionamientos.

**Figura 26.** Cuenta de resultados de TYC, SL a dic-14

| | 2014 | |
|---|---|---|
| **Facturación** | **25.000,00** | **100,0%** |
| **Costes operativos** | **-21.000,00** | **-84,0%** |
| Aprovisionamientos | -2.375,00 | -9,5% |
| Gastos de personal | -15.500,00 | -62,0% |
| Otros gastos de explotación | -3.125,00 | -12,5% |
| **EBITDA** | **4.000,00** | **16,0%** |
| Amortizaciones | 0,00 | 0,0% |
| **Resultado de explotación** | **4.000,00** | **16,0%** |
| **Resultado financiero** | **0,00** | **0,0%** |
| **BAI (Beneficio antes de impuestos)** | **4.000,00** | **16,0%** |
| **Impuesto sobre beneficios** | **-1.000,00** | **-4,0%** |
| **BDI (Beneficio después de impuestos)** | **3.000,00** | **12,0%** |

A partir de una reflexión estratégica sobre el negocio enfocado hacia el futuro, podemos proyectar los resultados económicos y convertirlos en el plan financiero que necesitamos para asegurar la sostenibilidad financiera y minimizar riesgos.

**Orientación a futuro. Adónde vamos: el plan estratégico y financiero**

El objetivo es cuantificar las necesidades financieras, así como detectar los factores clave que pueden resultar relevantes en su reflexión sobre el modelo de negocio, teniendo en cuenta su reciente creación, y que todavía no se ha definido el plan estratégico de la compañía.

## Planificación económica

El horizonte elegido es únicamente de dos años, y vamos a focalizarnos en primer lugar en la primera fuente de generación de

tesorería, que surge del ebitda. A fin de efectuar las proyecciones de las cuentas de resultados, hemos obtenido la información reflejada abajo. Dicha recopilación de información se refiere tanto a la formación de los resultados como a los plazos en los que generan los correspondientes flujos de tesorería. Para los gastos en los que no se especifican los plazos, se considera que se pagan al contado.

- Facturación por meses del período proyectado 2015-2016. Los clientes para los que trabaja actualmente TYC son en su mayoría grandes empresas. Inicialmente se participó en proyectos con un período de cobro de treinta días, pero muchos de los encargos ya se están aceptando a noventa días, con el aumento consiguiente de las necesidades financieras.
- Costes de aprovisionamiento, como porcentaje de la cifra de facturación (entre el 8 y el 15 % dependiendo del período). Se ha considerado un promedio de pago de cuarenta y cinco días.
  - Costes de personal. Actualmente el equipo consta de cinco personas, tres de las cuales tienen un coste total de 45.000 € y dos de ellas de 40.000 €. En 2016 está prevista una nueva incorporación con un perfil inferior, de unos 24.000 €.
- Otros gastos de explotación. El primer año de proyecciones se evalúa un coste mensual por todos los conceptos relacionados de 2.500 €.
  - Alquileres.
  - Suministros.
  - Seguros.
  - Servicios profesionales.
  - Otros gastos de explotación.
- El impuesto de sociedades es del 25 %.
- El IVA aplicado es del 21 %, tanto en los cobros como en los pagos.

Como consecuencia de esta información, se han elaborado las proyecciones de cuenta de resultados con el siguiente ebitda para los ejercicios 2015 y 2016:

**Figura 27.** EBITDA TYC, SL 2014-2016

| | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|
| **EBITDA** | **4.000,00** | **34.803,50** | **30.876,00** |

La composición del ebitda para los ejercicios proyectados está formada por las siguientes magnitudes:

**Figura 28.** Composición EBITDA TYC, SL 2014-2016

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 3,3% |
| **Facturación** | **25.000,00** | **319.700,00** | **330.300,00** | **100,0%** | **100,0%** | **100,0%** |
| **Costes operativos** | **-21.000,00** | **-284.896,50** | **-299.424,00** | **-84,0%** | **-89,1%** | **-90,7%** |
| Aprovisionamientos | -2.375,00 | -38.896,50 | -26.424,00 | -9,5% | -12,2% | -8,0% |
| Gastos de personal | -15.500,00 | -216.000,00 | -240.000,00 | -62,0% | -67,6% | -72,7% |
| Otros gastos de explotación | -3.125,00 | -30.000,00 | -33.000,00 | -12,5% | -9,4% | -10,0% |
| **EBITDA** | **4.000,00** | **34.803,50** | **30.876,00** | **16,0%** | **10,9%** | **9,3%** |

**Facturación**: el primer ejercicio completo sobrepasará los 300.000 € en cifras de facturación, y se piensa que en 2016 puede mantenerse con un crecimiento moderado del 3,3 % con las perspectivas actuales, aunque habrá que diseñar un plan estratégico de *marketing* y de comunicación para la captación de nuevos clientes. Las previsiones actuales de volumen de operaciones están muy concentradas todavía en pocos encargos de gran dimensión, y por ello se opta de entrada por un escenario de crecimiento moderado, mientras se va consolidando el

equipo de personas que integran TYC. En cuanto a la distribución por períodos de dicha facturación, las proyecciones están basadas en que la facturación se produzca de forma bastante lineal desde los primeros meses, aunque se han previsto proyectos importantes en volumen que provocarán puntas en la estacionalidad de las ventas. La principal consecuencia es que los cobros se producen después con la misma cadencia, por lo que provocarán tensiones de tesorería que hay que prever anticipadamente.

Los socios fundadores tienen la voluntad de explotar dos líneas de negocio diferenciadas, una de consultoría y otra de análisis y sistemas tecnológicos, donde se podrá ir generando producto propio, aunque no se han distinguido cuentas de resultados identificadas para cada negocio.

**Costes operativos**: dentro de los costes operativos, tal como los desglosa el plan general contable y se detallan en la figura, aparecen los gastos de aprovisionamientos, los gastos de personal y otros gastos de explotación.

- Los gastos de aprovisionamientos incluyen principalmente gastos de consumos de tecnología y software para los proyectos y de las subcontrataciones de profesionales necesarias para llevarlos a cabo. En las proyecciones está previsto que estos costes disminuyan (que pasen del 12,2 al 8 % de la facturación), puesto que se prevé que la consolidación del equipo de personas permitirá disminuir los recursos obtenidos del exterior.
- Los gastos de personal: el equipo inicial de cinco personas que se prevé que pasará a ser de seis en el ejercicio 2016 representa la cifra más relevante de los costes totales, y pasa de un 67,6 al 72,7 %. En realidad, el mayor coste refleja la voluntad de

invertir tiempo y dedicación para desarrollar producto propio y crecer, pero no se ha computado como inversión para marcar su efecto en la tesorería, puesto que los gastos de personal se pagan al contado.

- Como gastos de explotación se ha computado una cantidad de 2.500 € mensuales para el primer ejercicio completo, y de 2.750 € en el segundo, que representa un 9,4 % y un 10 % de gastos sobre la facturación, respectivamente.

El detalle de estos costes operativos que nos interesará para la gestión económica y su seguimiento, como luego veremos, serán los costes directos (y el margen bruto que generan) y los costes de estructura.

**Ebitda**: la generación de ebitda resultante para los ejercicios 2015 y 2016 oscila entre el 10,9 y el 9,3 %. La planificación del descenso de esta magnitud se debe a que TYC, tal como hemos comentado, tiene la intención de dedicar una parte importante de sus recursos, de las horas de dedicación de su personal, a la generación de producto, aunque contablemente quedará registrado como gasto. Pero la lectura que debemos hacer de dicha pérdida de margen contable es que desde el punto de vista financiero es una inversión que debería ser compensada a medio plazo como consecuencia del aumento de líneas de negocio, o de nuevos segmentos de clientes que aporten un mayor valor al ebitda futuro.

Escogemos la periodicidad trimestral para la planificación de los resultados, a fin de simplificar la complejidad del plan financiero consecuente. El ebitda por trimestres para los ejercicios proyectados queda como sigue:

**Figura 29.** Proyección trimestral EBITDA TYC, SL 2015-2016

| | mar.-15 | jun.-15 | sep.-15 | dic.-15 | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Facturación | 69.900,00 | 79.900,00 | 110.650,00 | 59.250,00 | 319.700,00 | 100,00% |
| Aprovisionamientos | 5.592,00 | 8.412,00 | 16.005,00 | 8.887,50 | 38.896,50 | 12,17% |
| Personal | 54.000,00 | 54.000,00 | 54.000,00 | 54.000,00 | 216.000,00 | 67,56% |
| Otros gastos de explotación | 7.500,00 | 7.500,00 | 7.500,00 | 7.500,00 | 30.000,00 | 9,38% |
| EBITDA | 2.808,00 | 9.988,00 | 33.145,00 | -11.137,50 | 34.803,50 | 10,89% |

| | mar.-16 | jun.-16 | sep.-16 | dic.-16 | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Facturación | 63.000,00 | 69.400,00 | 86.200,00 | 111.700,00 | 330.300,00 | 100,00% |
| Aprovisionamientos | 5.040,00 | 5.552,00 | 6.896,00 | 8.936,00 | 26.424,00 | 8,00% |
| Personal | 60.000,00 | 60.000,00 | 60.000,00 | 60.000,00 | 240.000,00 | 72,66% |
| Otros gastos de explotación | 8.250,00 | 8.250,00 | 8.250,00 | 8.250,00 | 33.000,00 | 9,99% |
| EBITDA | -10.290,00 | -4.402,00 | 11.054,00 | 34.514,00 | 30.876,00 | 9,35% |

Aunque el ebitda acumulado anual es positivo, hay períodos donde la facturación no cubre completamente los costes. Para el ejercicio 2015, todos los trimestres planificados son positivos, excepto el 4.º trimestre. En el ejercicio 2016, en cambio, la facturación se concentra más en el 2.º semestre, resultando un ebitda negativo hasta el 3.º trimestre en el que se recupera el resultado.

**Otros aspectos relevantes:**

- **Retribución al personal y los socios**: no se ha previsto un esquema de retribución variable en función de parámetros de crecimiento, de productividad u otros, debido a que los socios consideran que es necesario consolidar cierta trayectoria. En cuanto a la retribución de los socios, es un tema relevante dado la estructura del equipo promotor y que no existe pacto alguno sobre el modelo retributivo ni desde el punto de vista profesional ni desde el punto de vista del accionariado. Por el momento, con el nivel de actividad fijado los socios perciben una retribución como salario, no retiran dividendo alguno y

reinvierten la totalidad de los beneficios resultantes en la autofinanciación de la empresa.

- **Nivel de actividad**: en cuanto al grado de ocupación de los recursos, las personas que desarrollan proyectos en la empresa en el ejercicio 2015 (todo el personal) van a emplear 8.750 horas en total (5 x 1.750 horas anuales), lo que supone que el coste unitario del personal previsto en el plan para este período es de 24,68 €/hora. Puesto en relación con la facturación esperada (319.700 €), el precio hora facturado planificado sería de 36,5 €/hora, lo que supone multiplicar el coste por un factor de 1,5 considerando el 100 % de las horas facturables. Planificar el crecimiento consistirá en adecuar el crecimiento de recursos a la necesidad de que este factor multiplicador aumente respecto a las personas dedicadas al 100 % al desarrollo de proyectos.

## Planificación financiera

**Inversiones**

**Inversiones en inmovilizado**. Las inversiones previstas en inmovilizado corresponden a un importe de 8.000 € en software y equipos, que se amortizará en cuatro años de forma lineal.

**Inversión en circulante**. La inversión necesaria en capital circulante, es decir, las necesidades operativas de fondos (NOF), es muy significativa durante el período de análisis.

Tal como refleja la figura adjunta, en el ejercicio 2015, que es el primer ejercicio de actividad completo, la estimación de la inversión promedio del saldo de clientes es de 55.800 €, teniendo en cuenta los días de cobro que se han estimado en función de cómo pagan los clientes y la facturación esperada que generarán en dicho ejercicio. Concretamente: 319.700 x 1,21/360 x 52 días. A esta cantidad hay que añadirle el saldo promedio

que es necesario tener en forma líquida y que en este caso se considera del 1,5 % de la facturación. A la suma de estas magnitudes le hemos deducido el saldo promedio financiado por los proveedores, teniendo en cuenta que los aprovisionamientos previstos van a pagarse a cuarenta y cinco días. El capital circulante necesario el primer ejercicio completo de actividad es de 54.700 €.

**Figura 30.** Estimación Capital Circulante Necesario TYC, SL 2015-2016

| | 2015 | 2016 | % |
|---|---|---|---|
| Facturación prevista | 319.700,00 | 330.300,00 | 3,3% |
| Termino promedio de cobro (días) | 52 | 80 | |
| Estimación saldo medio clientes | 55.876,46 | 88.814,00 | |
| Liquidez mínima (1,5%) | 4.795,50 | 4.954,50 | |
| Financiado por proveedores | 5.883,10 | 3.996,63 | |
| Capital circulante necesario | 54.788,86 | 89.771,87 | 63,9% |
| Aumento esperado NOF | | 34.983,01 | |

En el segundo ejercicio de la planificación, con tan solo un aumento de la facturación del 3,3 %, se espera el empeoramiento del período medio de cobro debido a la previsión de captación de nuevos clientes con plazos de cobro más elevados, lo que se estima que provocará un aumento de las necesidades financieras de 34.900 €, que deberán preverse en el plan financiero.

### Estructura financiera necesaria

Una vez identificados los fondos generados por la necesidad operativa (ebitda) y las necesidades de inversión, tanto en activo no corriente como en NOF, veremos cómo queda la estructura financiera para el período analizado. Adicionalmente, las decisiones sobre inversiones y la estructura financiera nos per-

mitirán planificar la cuenta de resultados más allá del nivel del ebitda cuantificado hasta ahora por dos motivos: 1) porque las inversiones nos permiten evaluar las cantidades previstas como amortizaciones, que representan un gasto pero no una salida de tesorería, 2) porque la estructura financiera que se decida permitirá hacer una estimación de los gastos financieros a incorporar en el plan financiero.

El plan financiero nos permite la anticipación de las necesidades y la búsqueda de las mejores formas de financiación, una vez hemos considerado la financiación proveniente de la propia actividad, es decir, la financiación automática de los proveedores.

La primera aproximación a los balances de cierre de los ejercicios 2015 y 2016, a falta tan solo de decidir la estructura financiera (y que tiene como consecuencia que los balances no están cuadrados) en cuanto al disponible excedente a finales de 2015 y en cuanto a recursos financieros a corto plazo en 2016, es como sigue:

**Figura 31.** Balances proyectados (sin decisiones de financiación) de TYC, SL para el período 2015-2016

| Activo | dic-15 | dic-16 | dic-15 | dic-16 |
|---|---|---|---|---|
| Disponible | 2.962,50 | 5.585,00 | 4,1% | 3,9% |
| Exigible | 47.795,00 | 135.157,00 | 65,7% | 93,4% |
| Existencias | 0,00 | 0,00 | 0,0% | 0,0% |
| Inmovilizado neto | 6.000,00 | 4.000,00 | 8,2% | 2,8% |
| Total Activo | 56.757,50 | 144.742,00 | 78,0% | 100,0% |

| Pasivo | dic-15 | dic-16 | dic-15 | dic-16 |
|---|---|---|---|---|
| Recursos a corto sin coste | 15.130,06 | 22.378,41 | 20,8% | 15,5% |
| Recursos a corto negociados | 0,00 | 0,00 | 0,0% | 0,0% |
| Recursos a largo plazo | 0,00 | 0,00 | 0,0% | 0,0% |
| Patrimonio neto | 57.602,63 | 67.513,33 | 79,2% | 46,6% |
| Total pasivo | 72.732,69 | 89.891,73 | 100,0% | 62,1% |

El análisis de los balances proyectados, antes de tomar las decisiones sobre la estructura financiera, nos muestran lo siguiente:

- Que la cifra de inversiones en inmovilizado es poco relevante para el volumen de actividad.
- Que el volumen de exigible representa el 65 % del total del activo, y asciende a 47.700. Recordemos que este importe es la «foto» del balance del cierre del ejercicio, y no el importe promedio necesario anual que calculamos para estimar el volumen de NOF. Es muy relevante el aumento de capital circulante necesario como consecuencia del crecimiento del saldo de clientes respecto a las inversiones materiales necesarias en este período. Y todavía lo es más el aumento esperado para el ejercicio 2016, donde asciende hasta 135.000 €, un 93 % del total del activo.
- Que la actividad durante 2015 se financia prácticamente en su totalidad por patrimonio neto, que es el capital aportado por los socios más los resultados positivos generados por la actividad. Pero para 2016 habrá que decidir la financiación necesaria para cubrir el aumento tan relevante del saldo de clientes, porque la autofinanciación por resultados generados es insuficiente.

Ahora la evolución de los balances por trimestres, antes de las decisiones sobre estructura financiera:

**Figura 32.** Balances proyectados trimestrales (sin decisiones de financiación) de TYC, SL para el período 2015

| Balances de TYC | mar.-15 | jun.-15 | sep.-15 | dic.-15 |
|---|---|---|---|---|
| **Disponible** | **3.495,00** | **3.995,00** | **5.532,50** | **2.962,50** |
| **Exigible** | **42.289,50** | **48.339,50** | **89.257,67** | **47.795,00** |
| Clientes | 42.289,50 | 48.339,50 | 89.257,67 | 47.795,00 |
| Otros deudores | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Existencias** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| **Inmovilizado neto** | **8.000,00** | **8.000,00** | **8.000,00** | **6.000,00** |
| **Total Activo** | **53.784,50** | **60.334,50** | **102.790,17** | **56.757,50** |

| Pasivo | mar.-15 | jun.-15 | sep.-15 | dic.-15 |
|---|---|---|---|---|
| **Recursos a corto sin coste** | **9.134,41** | **10.840,51** | **22.720,53** | **15.130,06** |
| Proveedores | 3.383,16 | 5.089,26 | 9.683,03 | 5.376,94 |
| Otros acreedores | 5.751,25 | 5.751,25 | 13.037,50 | 9.753,13 |
| **Recursos a corto con coste** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| Crédito a corto plazo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otras deudas a corto | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Recursos a largo** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| Deuda bancaria | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Patrimonio neto** | **35.106,00** | **42.597,00** | **67.455,75** | **57.602,63** |
| **Total pasivo** | **44.240,41** | **53.437,51** | **90.176,28** | **72.732,69** |

| Déficit Financiero | 9.544,09 | 6.896,99 | 12.613,89 | -15.975,19 |
|---|---|---|---|---|

Para el ejercicio 2015, a partir de la financiación resultante de los fondos propios iniciales de los socios y el resultado de la actividad operativa, durante el período que va desde el inicio del ejercicio hasta finales del 3.º trimestre incluido existe un déficit de tesorería que habrá que cubrir.

El patrimonio neto previsto a finales de 2015 permite cubrir el saldo pendiente de clientes, así como las inversiones en inmovilizado pendiente de amortizar. Esta situación de solvencia patrimonial permite cubrir los déficits de tesorería con financiación a corto plazo, como veremos a continuación.

En cuanto a 2016:

**Figura 33.** Balances proyectados trimestrales (sin decisiones de financiación) de TYC, SL para el período 2016

| Balances de TYC | mar.-16 | jun.-16 | sep.-16 | dic.-16 |
|---|---|---|---|---|
| **Disponible** | **3.150,00** | **3.470,00** | **4.310,00** | **5.585,00** |
| **Exigible** | **59.290,00** | **65.313,11** | **104.302,00** | **135.157,00** |
| Clientes | 59.290,00 | 65.313,11 | 104.302,00 | 135.157,00 |
| Otros deudores | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Existencias** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| **Inmovilizado neto** | **6.000,00** | **6.000,00** | **6.000,00** | **4.000,00** |
| **Total Activo** | **68.440,00** | **74.783,11** | **114.612,00** | **144.742,00** |

| Pasivo | mar.-16 | jun.-16 | sep.-16 | dic.-16 |
|---|---|---|---|---|
| **Recursos a corto sin coste** | **12.802,33** | **13.112,09** | **16.688,71** | **22.378,41** |
| Proveedores | 3.049,20 | 3.358,96 | 4.172,08 | 5.406,28 |
| Otros acreedores | 9.753,13 | 9.753,13 | 12.516,63 | 16.972,13 |
| **Recursos a corto con coste** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| Crédito a corto plazo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otras deudas a corto | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Recursos a largo** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| Deuda bancaria | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Patrimonio neto** | **82.205,25** | **82.205,33** | **71.915,33** | **67.513,33** |
| **Total pasivo** | **95.007,58** | **95.317,41** | **88.604,03** | **89.891,73** |

| Déficit Financiero | -26.567,58 | -20.534,30 | 26.007,97 | 54.850,27 |
|---|---|---|---|---|

El ejercicio 2016, en cambio, no presenta dificultades de tesorería con las cuentas de resultados proyectadas hasta el segundo semestre, donde aumentan de forma considerable a consecuencia del crecimiento del saldo de clientes. El máximo déficit se produce en el 4.º trimestre, y es de 54.800 € que habrá que cubrir financieramente.

### Balances con financiación externa

Debido al alto grado de solvencia que presentan las cuentas de TYC, gracias a la generación de ebitda y la retención de la totalidad de los resultados positivos para inversiones futuras, la cobertura del déficit financiero se ha efectuado mediante créditos a corto plazo, sin entrar en el detalle de su tipología. Como consecuencia, los balances que resultan son los siguientes:

**Figura 34.** Balances proyectados con decisiones financieras de TYC, SL para el período 2015-2016

| Activo | dic-15 | dic-16 | dic-15 | dic-16 |
|---|---|---|---|---|
| Disponible | 18.347,06 | 7.166,29 | 25,4% | 4,9% |
| Exigible | 47.795,00 | 135.157,00 | 66,3% | 92,4% |
| Existencias | 0,00 | 0,00 | 0,0% | 0,0% |
| Inmovilizado neto | 6.000,00 | 4.000,00 | 8,3% | 2,7% |
| Total Activo | 72.142,06 | 146.323,29 | 100,0% | 100,0% |

| Pasivo | dic-15 | dic-16 | dic-15 | dic-16 |
|---|---|---|---|---|
| Recursos a corto sin coste | 15.031,63 | 21.951,84 | 20,8% | 15,0% |
| Recursos a corto negociados | 0,00 | 58.000,00 | 0,0% | 39,6% |
| Recursos a largo plazo | 0,00 | 0,00 | 0,0% | 0,0% |
| Patrimonio neto | 57.110,44 | 66.371,45 | 79,2% | 45,4% |
| Total pasivo | 72.142,06 | 146.323,29 | 100,0% | 100,0% |

El análisis de los balances proyectados, ahora ya cuadrados porque se han tomado las decisiones sobre la estructura financiera, nos muestra lo siguiente:

- El volumen de exigible (saldo de clientes) pasa del 66 % del total del activo al 92 %, ascendiendo hasta 135.000 en el cierre contable de 2016. El aumento tan relevante del saldo de clientes de 2015 a 2016 se debe, por un lado, al aumento del promedio de días de cobro por captación de clientes que nos pagan a un plazo superior, y por el otro, a la estacionalidad de la facturación que se concentra en mayor medida en el 2.º semestre.
- El balance de cierre del ejercicio 2015 no muestra financiación externa a corto plazo. Sin embargo, la foto del balance a 31 de diciembre de 2016 muestra un endeudamiento a corto plazo de 58.000 €, un 39,6 % del pasivo total.
- Así como en 2015 la actividad se financia prácticamente en su totalidad por patrimonio neto, en 2016 esta magnitud cae del 79,2 % del total del pasivo hasta el 45,4 %. Desde el punto

de vista de la solvencia, sigue siendo una cifra perfectamente sostenible.

Con las decisiones financieras tomadas para este período hemos podido visualizar de forma rápida de qué modo en tan solo doce meses cambia totalmente la foto de la estructura financiera de la empresa. TYC pasa de estar completamente autofinanciada a tener un 55 % de su balance a corto plazo. El plan financiero nos indica la importancia de replantear la estructura financiera hacia los ejercicios futuros, y obtener financiación externa a más largo plazo si el seguimiento del plan nos indica el cumplimiento de las hipótesis de facturación y ciclo de cobro de clientes que resultan de este ejercicio de planificación.

La evolución de los balances por trimestres, una vez tomadas las decisiones sobre estructura financiera, queda como sigue:

**Figura 35.** Balances proyectados trimestrales (con decisiones de financiación) de TYC, SL para el período 2015

| Balances de TYC | mar.-15 | jun.-15 | sep.-15 | dic.-15 |
|---|---|---|---|---|
| **Disponible** | **3.495,00** | **3.995,00** | **5.532,50** | **2.962,50** |
| **Exigible** | **42.289,50** | **48.339,50** | **89.257,67** | **47.795,00** |
| Clientes | 42.289,50 | 48.339,50 | 89.257,67 | 47.795,00 |
| Otros deudores | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Existencias** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| **Inmovilizado neto** | **8.000,00** | **8.000,00** | **8.000,00** | **6.000,00** |
| **Total Activo** | **53.784,50** | **60.334,50** | **102.790,17** | **56.757,50** |

| Pasivo | mar.-15 | jun.-15 | sep.-15 | dic.-15 |
|---|---|---|---|---|
| **Recursos a corto sin coste** | **9.134,41** | **10.840,51** | **22.654,90** | **15.031,63** |
| Proveedores | 3.383,16 | 5.089,26 | 9.683,03 | 5.376,94 |
| Otros acreedores | 5.751,25 | 5.751,25 | 12.971,88 | 9.654,69 |
| **Recursos a corto con coste** | **15.000,00** | **15.000,00** | **15.000,00** | **0,00** |
| Crédito a corto plazo | 15.000,00 | 15.000,00 | 15.000,00 | 0,00 |
| Otras deudas a corto | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Recursos a largo** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| Deuda bancaria | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Patrimonio neto** | **35.106,00** | **42.400,13** | **67.062,00** | **57.110,44** |
| **Total pasivo** | **59.240,41** | **68.240,64** | **104.716,90** | **72.142,06** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Deficit Financiero | -5.455,91 | -7.906,13 | -1.926,73 | -15.384,56 |

Se refleja la ausencia de déficit en cada uno de los trimestres proyectados, ya que se ha cubierto con 15.000 € de crédito, que se cancelan antes del cierre del ejercicio.

Elaborar el presente plan financiero detallado por trimestres nos permite anticipar las necesidades financieras previstas desde un momento concreto en el tiempo. En el seguimiento veremos de qué forma validar que los parámetros utilizados como hipótesis se están produciendo efectivamente.

**Figura 36.** Balances proyectados trimestrales (con decisiones de financiación) de TYC, SL para el período 2016

| Balances de TYC | mar.-16 | jun.-16 | sep.-16 | dic.-16 |
|---|---|---|---|---|
| **Disponible** | **3.150,00** | **3.470,00** | **4.310,00** | **5.585,00** |
| **Exigible** | **59.290,00** | **65.313,11** | **104.302,00** | **135.157,00** |
| Clientes | 59.290,00 | 65.313,11 | 104.302,00 | 135.157,00 |
| Otros deudores | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Existencias** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| **Inmovilizado neto** | **6.000,00** | **6.000,00** | **6.000,00** | **4.000,00** |
| **Total Activo** | **68.440,00** | **74.783,11** | **114.612,00** | **144.742,00** |

| Pasivo | mar.-16 | jun.-16 | sep.-16 | dic.-16 |
|---|---|---|---|---|
| **Recursos a corto sin coste** | **12.703,89** | **13.013,65** | **16.489,64** | **21.951,84** |
| Proveedores | 3.049,20 | 3.358,96 | 4.172,08 | 5.406,28 |
| Otros acreedores | 9.654,69 | 9.654,69 | 12.317,56 | 16.545,56 |
| **Recursos a corto con coste** | **0,00** | **18.000,00** | **28.000,00** | **58.000,00** |
| Crédito a corto plazo | 0,00 | 18.000,00 | 28.000,00 | 58.000,00 |
| Otras deudas a corto | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Recursos a largo** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| Deuda bancaria | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Patrimonio neto** | **81.220,88** | **81.220,88** | **70.930,88** | **66.371,38** |
| **Total pasivo** | **93.924,76** | **112.234,52** | **115.420,52** | **146.323,22** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Deficit Financiero | -25.484,76 | -37.451,41 | -808,52 | -1.581,22 |

Para el ejercicio 2016 ya hemos visto en la foto del balance de cierre que precisa de 58.000 € de crédito. En el detalle que se muestra arriba observamos que las necesidades financieras comienzan en el 2.º trimestre con 18.000 € y aumentan progresivamente hasta la cifra de cierre mencionada. Si el plan estratégico

de TYC para 2017 y siguientes es de mayor crecimiento, debería plantearse cubrir estas necesidades con financiación a largo plazo.

Las decisiones de estructura financiera nos permiten obtener la cuenta de resultados completa más allá de la magnitud del ebitda utilizada para aproximar el plan financiero, con el detalle del gasto de amortización, el cálculo de gasto por la financiación con coste que se ha utilizado, así como el cálculo del impuesto sobre el beneficio. Concretamente:

- El gasto financiero asociado al crédito necesario para cubrir las necesidades financieras dentro de cada período se ha calculado a un coste del 7 %.
- El impuesto sobre el beneficio calculado es del 25 %. A fin de simplificar, se asimila que el resultado contable es igual a la base imponible del impuesto, y no está sujeto a deducciones ni bonificaciones.

El resultado proyectado con la estructura financiera planificada es:

**Figura 37.** Cuentas de resultados proyectadas de TYC, SL para el período 2015-2016

| | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | 3,3% |
| **Facturación** | **319.700,00** | **330.300,00** | **100,0%** | **100,0%** |
| **Costes operativos** | **-284.896,50** | **-299.424,00** | **-89,1%** | **-90,7%** |
| Aprovisionamientos | -38.896,50 | -26.424,00 | -12,2% | -8,0% |
| Gastos de personal | -216.000,00 | -240.000,00 | -67,6% | -72,7% |
| Otros gastos de explotación | -30.000,00 | -33.000,00 | -9,4% | -10,0% |
| **EBITDA** | **34.803,50** | **30.876,00** | **10,9%** | **9,3%** |
| Amortizaciones | -2.000,00 | -2.000,00 | -0,6% | -0,6% |
| **Resultado de explotación** | **32.803,50** | **28.876,00** | **10,3%** | **8,7%** |
| **Resultado financiero** | **-656,25** | **-1.312,50** | **-0,2%** | **-0,4%** |
| **BAI (Beneficio antes de impuestos)** | **32.147,25** | **27.563,50** | **10,1%** | **8,3%** |
| **Impuesto sobre beneficios** | **-8.036,81** | **-6.890,88** | **-2,5%** | **-2,1%** |
| **BDI (Beneficio despues de impuestos)** | **24.110,44** | **20.672,63** | **7,5%** | **6,3%** |

Debido a la capacidad de autofinanciación de la empresa, los gastos financieros tan solo representan un 0,2 % de la facturación el primer ejercicio planificado y un 0,4 % el segundo.

**La cuantificación de objetivos**

El plan estratégico en términos de objetivos cuantificados queda como sigue: los objetivos que deben cuantificarse con relación a la planificación económica, y que deberán formar parte del seguimiento son, como mínimo, relativos a la facturación, al ebitda y a la productividad de los recursos utilizados. El seguimiento de dichos objetivos deberá contrastarse con los resultados obtenidos de la contabilidad de gestión en cada cierre mensual, así como del sistema de información de gestión para las magnitudes no contables. Los objetivos financieros que deberán formar parte del seguimiento son, como mínimo, relativos al punto de equilibrio financiero, las necesidades de capital circulante y el grado de solvencia de la empresa.

A fin de que puedan actuar como hoja de ruta, recopilamos en el siguiente cuadro resumen los objetivos vinculados al factor clave de cada área y al vínculo con su indicador, tanto a corto como a medio plazo.

**Figura 38.** Objetivos definidos para TYC, SL para 2015 con perspectiva de largo plazo

| PERSPECTIVA | FACTOR CLAVE | CP | LP | Indicador |
|---|---|---|---|---|
| Marketing y ventas | Crecimiento negocio | 319,70 | 600,00 | Volumen de fact en € |
| Marketing y ventas | Diversificar en productos | 100% | 70%/30% | % mix fact lineas |
| Finanzas | Monetizar negocio | 10,9% | 10,0% | %Ebitda s/ Fact |
| Procesos y tec | Productividad | 1,5 | 2,5 | Fact/coste personal |
| Finanzas | Punto de equilibrio | 23M | 23M | Fact mes de equilibrio |
| Finanzas | NOF | 52 | 65 | Nº dies saldo clientes |
| Finanzas | Solvencia | 80% | 50/60% | PatrimonioNeto/Total |

Tal como muestra la figura, los objetivos se relacionan con las tres perspectivas de gestión empresarial (*marketing* y ventas, producción, finanzas), identifican el factor clave con el que se

relacionan, cuantifican unas variables a corto y a largo plazo, para las cuales se definen indicadores mediante los cuales podrá efectuarse el seguimiento de dichos objetivos.

- En la perspectiva de *marketing* se ha puesto el énfasis en el volumen, puesto que se espera alcanzar los 600.000 € en un horizonte de tres a cinco años con la estructura actual, para la cual se deberá diversificar en líneas de producto, y por ello, que el porcentaje de la facturación que representen sea del 30 % es un objetivo del plan estratégico.
- En la perspectiva de producción, el factor clave considerado es la productividad, teniendo en cuenta el grado de recursos que van a aplicarse a innovación sobre todo en los primeros años. El indicador utilizado va a ser la facturación generada por el coste de personal. El objetivo a corto plazo en cuanto a la productividad del coste de personal es prudente (1,5). El objetivo a largo plazo aumenta hasta 2,5.
- En cuanto a la cuantificación del proceso económico y la monetización del modelo de negocio, un ebitda del 10 % se considera un objetivo alcanzable a corto plazo, y deseable también a largo plazo.
- Los factores clave que determinan los objetivos exclusivamente financieros se refieren a la cifra de facturación de punto de equilibrio, el número de días a financiar por la actividad operativa y el grado de autofinanciación que muestra el balance de la empresa.

En el presente ejemplo no se ha profundizado en la reflexión estratégica, ya que se ha puesto el foco en la perspectiva financiera. Hemos definido y cuantificado los que podemos considerar que son los objetivos mínimos que pueden orientarnos

de cara al seguimiento de los factores clave, y por lo tanto, de los indicadores una vez se detectan como relevantes en el plan estratégico.

## 3. ¿Cómo lo seguimos?

El horizonte a largo plazo que hemos trabajado hasta ahora nos ha servido para enfocar las grandes líneas estratégicas de nuestro negocio, partiendo del análisis histórico (cuando este existe) con la necesaria reflexión en clave estratégica y en clave de futuro. A partir de la situación inicial, hemos elaborado el plan financiero que nos permite validar en escenarios de futuro la sostenibilidad económica y financiera que perseguimos como objetivo, la *tranquilidad financiera*.

El seguimiento del plan estratégico precisa en primer lugar la definición de un sistema de información de gestión, tal como vimos en el *nuevo control de gestión*, que deberá poner el énfasis en la gestión propiamente dicha, puesto que la viabilidad ya ha sido contrastada en la fase de planificación. Por otro lado, dicho seguimiento deberá validar las variables clave de la generación de valor (resultados económicos) cuantificado en el plan estratégico, así como las inversiones y la estructura financiera validada en el plan financiero. Las herramientas utilizadas deberán ser las más adecuadas al horizonte temporal a más corto plazo que en el plan estratégico y financiero, definiendo, en definitiva, una hoja de ruta para la gestión.

## 3.1. Seguimiento del Nuevo Sistema de Información para la Gestión (NSIG)

*«La información fuera de contexto solo son datos y pronto se olvida»*

Handy, 2002

El seguimiento del NSIG que definimos en IV.3.1 y que hemos cuantificado por medio del plan financiero debe enmarcarse en el horizonte a largo plazo en el que ha sido definido. El sistema de información de gestión no van a ser solo un conjunto de indicadores que nos indican si «vamos bien» o no, aunque también. La importancia del sistema es que haber definido previamente un plan estratégico nos ha aportado visibilidad para poder seleccionar aquellos factores clave que serán *relevantes* en la toma de decisiones, y a partir de aquellos hemos seleccionado, definido y cuantificado los indicadores más idóneos, vinculados a unos objetivos previamente cuantificados.

En los apartados siguientes veremos de qué forma las herramientas de gestión económica y financiera nos permitirán evaluar el seguimiento de la viabilidad económica del modelo y su sostenibilidad financiera a corto plazo. Pero además de los factores clave relacionados con el resultado del negocio y la estructura financiera del balance, deberemos identificar otros indicadores de gestión que vendrán determinados por los factores clave que van a ser decisivos sobre los objetivos futuros y que deberemos medir y seguir. Además de la información económica y financiera, deberá existir otra información relevante que surgirá de datos que deben ser homogéneos y deben estar adecuadamente filtrados para que sean de utilidad. Lo concretaremos en el ejemplo.

## 3.2. La hoja de ruta económica y financiera a corto plazo

La llamamos **hoja de ruta**, y la podemos definir como un plan que establece una secuencia de pasos con la finalidad de conseguir un objetivo. La necesidad de disponer de una hoja de ruta económica y financiera surge como consecuencia de la dificultad de conectar la gestión empresarial del día a día con el horizonte temporal de largo plazo. Ya vimos que la función del *control de gestión* en las medianas y grandes empresas conecta ambos momentos temporales, pero la menor dimensión de las nuevas empresas en la economía del conocimiento obliga a redefinir los conceptos y las herramientas de las finanzas. Necesitamos adaptar la metodología de las finanzas corporativas y obtener una hoja de ruta que complemente el *Nuevo Sistema de Información de Gestión* (NSIG) que describimos en IV.3.2.3 desde la perspectiva financiera, de forma que genere conocimiento a partir del seguimiento de los *resultados económicos y financieros reales* al plan estratégico y financiero previamente definidos, con los siguientes objetivos:

**a) Mejorar los resultados**: la hoja de ruta debe tener contenido *económico* de forma que evaluemos las pautas que nos cuenten cómo se mueven los ingresos y los gastos. En la elaboración del plan estratégico ya hemos validado que el negocio sea viable. A corto plazo, necesitaremos una hoja de ruta en la que comprobemos dicha viabilidad económica cuantificada y acotada en el tiempo.

**b) Mejorar la liquidez**: debe tener contenido *financiero* porque debe darnos información sobre los flujos de caja que generan los ingresos y gastos (gestión de la liquidez), cómo se mueven

las inversiones, así como de qué forma se financia la empresa (minimización de los riesgos).

Que la hoja de ruta se adecue a la estrategia no quiere decir que se cumpla estrictamente, sino que se convierta en la herramienta que facilita el seguimiento con la operativa real, una vez cuantificada la hoja de ruta económica y concretada en doce meses. Al ir validando la consecución de los objetivos, encontramos la motivación necesaria para dirigir el esfuerzo en la dirección prevista; si no es así, podemos utilizar dicha información para reflexionar sobre si los objetivos no se consiguen porque el horizonte temporal previsto no era adecuado, o si claramente hay que redefinir alguna de las líneas estratégicas. Su utilidad va a enmarcarse en la gestión económica y financiera del negocio.

Llamamos **gestión económica** al seguimiento de la generación de ingresos y gastos de nuestro negocio, con el objetivo de mejorar los resultados, y la herramienta básica es el presupuesto. El *presupuesto* es la cuantificación de los ingresos y los gastos que se prevé que se van a obtener de la actividad operativa durante el período de un año. Se considera el instrumento básico de planificación y seguimiento, y representa el seguimiento de los objetivos de la cuenta de resultados planificada. Recordemos que la gestión económica de la cadena de valor debe estar conectada con las decisiones estratégicas del negocio, lo que implica la toma de decisiones con perspectiva global. Las magnitudes que vamos a controlar son las que determinan el rendimiento, y provienen del análisis del *cuánto* de nuestro modelo de negocio proyectado hacia el futuro.

La gestión económica de la empresa, una vez hemos definido un plan estratégico, no se limita a comprobar que se cumpla lo previsto en el presupuesto mes a mes, sino que también evalúa la

gestión con una visión amplia de la totalidad de la actividad. El seguimiento de la gestión económica deberá poner énfasis en los factores clave y los indicadores que sean relevantes en la generación de **margen bruto**, puesto que es la clave de la generación de valor. Sin una información del margen bruto detallado por proyectos y/o por clientes y/o canales... no podremos sacar conclusiones sobre cómo mejorarlo. Adicionalmente, sin información de los recursos utilizados en clave unitaria (kg de materia prima, número de servicios prestados, número de horas/persona...) no podremos evaluar la eficacia de los recursos en clave de generar valor, es decir, de la productividad de los recursos. El conocimiento detallado del margen que generamos, distinguiendo las diferentes líneas de negocio existentes, sabiendo la **estructura mínima** que necesitamos para funcionar, lleva implícitos unos parámetros de **nivel de actividad** y de ocupación de los recursos que van a variar con el tiempo, y debemos monitorizarlos para poder anticiparnos a los cambios del mercado gestionándolos con nuestros recursos y capacidades.

Mediante lo que denominamos **gestión financiera** validamos que los grandes parámetros definidos en el plan financiero en clave estratégica se van cumpliendo en el horizonte de corto plazo. Ya sabemos que la función financiera cumple con dos objetivos fundamentales, que son la gestión de la liquidez y la minimización de riesgos. El seguimiento de la gestión de la liquidez tiene en el **presupuesto de tesorería** la herramienta fundamental. El presupuesto de tesorería nos ayuda a anticipar tensiones de tesorería, validando las previsiones de cobros y pagos. El seguimiento de la gestión financiera es distinto del seguimiento de la gestión económica; el lenguaje contable nos aporta una homogeneidad de criterios para codificar la información económica, pero no sucede así con la información de los flujos de caja. Sin embargo, los flujos

que provienen de la generación del ebitda podemos presupuestarlos de forma sencilla a partir de la información de la cuenta de resultados y de los parámetros de cobro y pago.

La revisión periódica de los balances completará el seguimiento del origen y la aplicación de los flujos de tesorería, mediante las magnitudes definidas como objetivos de estructura financiera en el plan financiero con visión de largo plazo.

## 3.3. Las herramientas de seguimiento económico y financiero

Las herramientas de seguimiento tienen como objetivo mejorar nuestra capacidad de anticipación en la toma de decisiones de gestión de la empresa. Para ser eficaces en esta anticipación, debemos focalizarnos en priorizar aquellos objetivos con un mayor riesgo para nuestra empresa, que habremos detectado en el análisis previo.

Si retomamos los objetivos que detallamos como imprescindibles que nos aporta el plan estratégico y los adecuamos a las herramientas que nos permiten seguir los objetivos a corto plazo, tenemos las siguientes:

*Respecto a la generación de resultados para los clientes (proceso económico: cuánto)*

**a) Presupuesto ebitda doce meses**. Vimos que representa un elemento clave al hablar del diseño del sistema de información para la gestión en A.4.3.2.1. Lo denominamos *presupuesto básico de la generación de resultados* y nos referimos a los resultados económicos de un período, normalmente anual. Como herra-

mienta de seguimiento de los resultados del proceso económico es relevante hacer aquí dos apuntes respecto a lo ya explicado en *nuevo control de gestión*: primero, que la magnitud básica que nos preocupa respecto a esta cuestión es el ebitda y no todas las variables que refleja la contabilidad, lo cual facilita poner el foco y priorizar; en segundo lugar, que el horizonte temporal debe ser de doce meses, y no el ejercicio anual. Lo importante de la herramienta es que permita generar información de gestión validada como resultado de comparar un plan en clave estratégica con la generación de resultados a corto plazo. El seguimiento de las magnitudes relevantes del negocio en cuanto a ingresos y gastos debe ser independiente de los meses que falten para cerrar el ejercicio anual. Especialmente en los casos en que la generación de ebitda es muy estacional, disponer de un presupuesto en clave de doce meses nos permite conocer mejor la temporalidad del ciclo del negocio, a fin de gestionarlo y poder minimizarlo en el futuro. El enfoque del presupuesto del ebitda en doce meses elimina la priorización en el proceso de cierre contable que se produce por la necesidad de tomar decisiones sobre partidas ajenas a la explotación ordinaria de la actividad.

**b) Contabilidad de gestión**:

- Contabilidad financiera. La importancia de tener la contabilidad al día está directamente relacionada con la necesidad de disponer de los datos reales de la gestión operativa del día a día, convertidos en información válida de gestión que permitan tomar decisiones. La información que proporciona la contabilidad garantiza que aquellos terceros que quieran información de la empresa pueden disponer de ella, puesto que es pública, una vez se ha producido el cierre contable y se han depositado las cuentas anuales en el Registro Mercantil. Si la información

que nos proporciona la contabilidad no se corresponde con la información real de gestión, o no está al día, puede querer decir que no estamos validando el origen de los datos. Es necesario dar importancia a la confección de la contabilidad de forma regular y con unos criterios claros y revisados periódicamente. No tener la contabilidad al día puede suponer que descartemos el análisis periódico por desconfianza en la propia contabilidad, o tal vez que lleguen a tomarse decisiones erróneas por basarse en información equivocada.

- Contabilidad analítica. Para conocer en profundidad la cuenta de resultados del negocio, y más concretamente su ebitda, de modo que nos permita desglosar adecuadamente las decisiones sobre cómo se monetiza el valor entregado a los clientes, es muy importante definir una contabilidad analítica. La contabilidad financiera es obligatoria y tiene un coste, por lo que definir una contabilidad analítica permitirá obtener mucho más valor informativo de la gestión a partir de la misma herramienta. Mediante la codificación de las mismas cuentas contables que ya utilizamos en el plan general contable para la contabilidad financiera, podremos establecer las relaciones para las cuentas relevantes, especialmente las de ingresos y gastos, de forma muy sencilla. Podemos complementar mediante dígitos las cuentas relativas a facturación, identificando de forma separada las distintas líneas de negocio; asimismo, podemos identificar mediante un código adicional aquellas cuentas que son costes directos (con identificación adicional de la línea de negocio a la que corresponden), y con otro código distinto aquellas cuentas que son costes de estructura. De esta forma, «desdoblando» las cuentas podemos obtener el ebitda de acuerdo con el esquema que necesitamos para el análisis del negocio.

El resultado del proceso debería ser la obtención de una o varias cuentas de resultados, con el nivel de desglose que necesitemos para el análisis y seguimiento de la actividad. Tal como vimos al detallar el proceso económico (en el capítulo VI.1.2.3), las variables básicas que necesitamos obtener de los resultados y que son el reflejo de los objetivos económicos se refieren a volumen de facturación (separado por líneas de negocio, por canales de distribución, por segmentos...), costes directamente imputables a la actividad (aprovisionamientos, gastos de personal y otros gastos), de los que obtendremos el margen bruto (con la separación que se considere óptima), de lo que resultarán unos gastos de estructura, en principio no asignables a las líneas de negocio.

*Respecto a la generación de caja*

**Presupuesto de tesorería**. Es la herramienta básica de la gestión financiera, que debe permitir anticipar tensiones de tesorería y asegurar la liquidez. A partir de la información obtenida con base en la generación de resultados, debemos ajustar los cobros y los pagos al horizonte temporal en que se prevén. Es decir, el punto de partida del presupuesto de tesorería debe ser el presupuesto económico, que hemos denominado **presupuesto ebitda doce meses**. Es importante que tenga pocos conceptos, puesto que de no ser así no podríamos contrastarlo con los movimientos del banco, y no tendría utilidad.

Si cobráramos y pagáramos al contado, el seguimiento de la cuenta de resultados mes a mes sería equivalente a las entradas y salidas de caja. Pero la realidad empresarial es que la cuenta de resultados nos aporta información sobre el ebitda generado, mientras que los flujos de efectivo de entradas y salidas

no son automáticamente transferibles al lenguaje contable y al revés.

Los ingresos y los gastos que ya se han devengado deberían ser los flujos iniciales del presupuesto de tesorería. Tanto las facturas emitidas como las compras y gastos devengados los conocemos con anticipación a que produzcan el movimiento de efectivo correspondiente, así es que con la adecuada sistematización de la información podremos anticipar déficits de caja con un horizonte temporal de varios meses (dependiendo del negocio). Dando por supuesto que conocemos el horizonte esperado en el que se producirán los cobros de las facturas emitidas, si por ejemplo solemos cobrar a noventa días, desde la emisión de la factura podemos confeccionar un presupuesto de cobros razonablemente válido y fiable a tres meses. Del mismo modo, los gastos generarán unos flujos de pagos en el horizonte temporal pactado con los acreedores.

Es importante que, para empezar, adecuemos el horizonte temporal del presupuesto de tesorería al plazo en que tenemos información disponible contrastada. Así que vayamos adquiriendo, con la práctica, mayor capacidad de anticipación, iremos a ampliar dicho horizonte. En la medida en que dispongamos de un horizonte mayor de previsiones de ingresos y gastos razonablemente contrastados, podremos aumentar el grado de fiabilidad del presupuesto de tesorería, y la anticipación deseable para mejorar la liquidez. En este horizonte deberemos incorporar, asimismo, los flujos conocidos en relación con inversiones y financiación, identificándolos de forma separada para poder contrastarlos con los movimientos bancarios, aunque el grado de información disponible va a depender mucho del sistema de información que exista en cada empresa. Es deseable disponer de doce meses como horizonte temporal de referencia en el presupuesto de tesorería.

Pero por sí solo, el presupuesto de tesorería tiene una capacidad de anticipación limitada que debe complementarse con un plan financiero que haya facilitado un horizonte temporal mayor (dieciocho meses por lo menos) para no improvisar las decisiones sobre la estructura financiera necesaria para la actividad operativa prevista. Además, la generación de ebitda tal como estaba prevista en el presupuesto no garantiza que los cobros y pagos de la operativa se estén generando de ese modo. Solo si validamos que el ebitda se está adecuando al ciclo de generación de caja en el corto plazo podremos considerar suficientes las necesidades operativas financieras tal como se han dimensionado en el plan.

*Respecto a la financiación de las inversiones*

**Análisis de balances, NOF y desviaciones**

La validación de los objetivos financieros cuantificados en el plan financiero como prioritarios nos permiten adelantarnos a variaciones drásticas de algunas de las variables que intervienen que puedan provocar falta de liquidez no prevista. Esta validación debería efectuarse por lo menos de forma trimestral.

En cuanto al seguimiento de la hoja de ruta planificada para minimización de riesgos, las herramientas necesarias para una gestión financiera adecuada son: la evaluación de las NOF y el seguimiento de las variables definidas como objetivo de la estructura financiera de nuestro balance. Por lo tanto, tanto las previsiones de NOF como las magnitudes de estructura financiera de nuestro balance, que hemos definido con un horizonte anual en el plan estratégico, deberemos validarlas periódicamente a fin de poder anticiparnos a cubrir déficits de liquidez no previstos. Para poder hacerlo, estamos dando por sentado que la contabilidad

financiera está registrando día a día los movimientos económicos y financieros de la empresa con criterios homogéneos.

Independientemente de la metodología aplicada, del nivel de detalle, de la herramienta más o menos sofisticada desde el punto de vista tecnológico, es imprescindible que eliminemos el riesgo de no efectuar planificación alguna sobre los flujos de caja que genera nuestro negocio. Si se producen déficits de tesorería no previstos, la capacidad de obtener los fondos necesarios para financiarlos es escasa, y aunque sea posible, el coste de los fondos obtenidos será más elevado que si lo hubiésemos planificado con tiempo y hubiésemos podido negociar alternativas. Si hemos efectuado un plan económico y se producen desviaciones significativas en el mismo en cuanto a la generación de ebitda, deberemos incidir respecto a las variables de la gestión que permitan actuar a tiempo, y para ello es imprescindible conocer los factores clave y los indicadores de la gestión que deben servir de referencia para el día a día.

## 3.4. En la práctica: ejemplo TYC, S. L.

**CASO PRÁCTICO. TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN, S. L.**

La cuantificación de objetivos del plan de TYC a largo plazo nos permite focalizarnos en el seguimiento de la gestión en aquellos temas más relevantes desde la perspectiva temporal más amplia que hemos desarrollado en el plan financiero. A partir de los resultados de la empresa TYC al cabo de seis meses de la ejecución del plan, vamos a comprobar si se está cumpliendo de acuerdo con lo previsto, y las consecuencias que va a tener en la toma de decisiones.

Respecto a la generación de resultados para los clientes (proceso económico)

*Presupuesto ebitda doce meses*

**Figura 39.** Planificación económica anual de TYC, SL para 2015

| | 2015 | |
|---|---|---|
| **Facturación** | **319.700,00** | **100,0%** |
| **Costes operativos** | **-284.896,50** | **-89,1%** |
| Aprovisionamientos | -38.896,50 | -12,2% |
| Gastos de personal | -216.000,00 | -67,6% |
| Otros gastos de explotación | -30.000,00 | -9,4% |
| **EBITDA** | **34.803,50** | **10,9%** |
| Amortizaciones | -2.000,00 | -0,6% |
| **Resultado de explotación** | **32.803,50** | **10,3%** |
| **Resultado financiero** | **-656,25** | **-0,2%** |
| **BAI (Beneficio antes de impuestos)** | **32.147,25** | **10,1%** |
| **Impuesto sobre beneficios** | **-8.036,81** | **-2,5%** |
| **BDI (Beneficio despues de impuestos)** | **24.110,44** | **7,5%** |

Si tomamos como referencia la planificación económica anual del caso práctico de TYC, en la figura vemos la cuenta de resultados prevista para el ejercicio 2015 con el mismo nivel de detalle utilizado que en el plan plurianual. Así, el esquema que usaremos para el seguimiento del presupuesto será el mismo que en la planificación estratégica, pero con mayor nivel de detalle. Lo más relevante a efectos de obtener los fondos necesarios para la sostenibilidad del negocio es que efectivamente se genere el ebitda previsto, aunque la forma de generarlo (el detalle de ingresos y gastos) no sea el planificado.

La cuenta de resultados detallada por trimestres, tal como se detalló en el plan financiero, es como sigue (Figura 29):

| | mar.-15 | jun.-15 | sep.-15 | dic.-15 | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Facturación | 69.900,00 | 79.900,00 | 110.650,00 | 59.250,00 | 319.700,00 | 100,00% |
| Aprovisionamientos | 5.592,00 | 8.412,00 | 16.005,00 | 8.887,50 | 38.896,50 | 12,17% |
| Personal | 54.000,00 | 54.000,00 | 54.000,00 | 54.000,00 | 216.000,00 | 67,56% |
| Otros gastos de explotación | 7.500,00 | 7.500,00 | 7.500,00 | 7.500,00 | 30.000,00 | 9,38% |
| EBITDA | 2.808,00 | 9.988,00 | 33.145,00 | -11.137,50 | 34.803,50 | 10,89% |
| EBITDA acumulado | 2.808,00 | 12.796,00 | 45.941,00 | 34.803,50 | | |

A fin de poder contrastarla con el lenguaje contable con periodicidad mensual, debemos obtener dicha planificación del resultado del negocio (antes de amortizaciones, intereses e impuestos) en períodos mensuales. Para ello vamos a necesitar transformar primero esta información en lenguaje analítico.

*Contabilidad de gestión*

En el momento actual, TYC solo tiene una línea de negocio, así que para hacer el seguimiento del plan financiero en cuanto a resultados previstos del negocio, deberemos obtener la separación del ebitda entre las tres magnitudes básicas que lo generan: facturación, costes directos (y el consecuente margen bruto), y costes de estructura. Si la actividad tuviera distintas líneas de negocio, deberíamos poder obtener la separación de las magnitudes de cada una de ellas, para hacer el seguimiento lo más próximo posible a la toma de decisiones de gestión.

Con el objetivo de mejorar las decisiones de gestión, hemos trasladado el lenguaje utilizado en el plan estratégico al detalle de los parámetros que forman el ebitda en relación con la actividad. Esta separación debe posibilitar el seguimiento de la gestión conectada con las magnitudes relacionadas con su actividad. Es lo que denominamos el sistema de **creación de valor**, y no tanto de control de costes.

En la creación de valor de TYC de este 10,9 % de la facturación intervienen las siguientes magnitudes relevantes:

**Figura 40.** Composición del ebitda como generación de valor para 2015

| | 2015 | |
|---|---|---|
| **Facturación** | **319.700,00** | **100,0%** |
| **Costes operativos** | **-284.896,50** | **-89,1%** |
| Aprovisionamientos | -38.896,50 | **-12,2%** |
| Gastos de personal | -216.000,00 | **-67,6%** |
| Otros gastos de explotación | -30.000,00 | **-9,4%** |
| **EBITDA** | **34.803,50** | **10,9%** |

| | 2015 | |
|---|---|---|
| **Facturación** | **319.700,00** | **100,0%** |
| **Costes directos** | **-254.896,50** | **-79,7%** |
| Aprovisionamientos | -38.896,50 | **-12,2%** |
| Gastos de personal | -216.000,00 | **-67,6%** |
| **Margen bruto** | **64.803,50** | **20,3%** |
| **Costes de estructura** | **-30.000,00** | **-9,4%** |
| Otros gastos de explotación | -30.000,00 | **-9,4%** |
| **EBITDA** | **34.803,50** | **10,9%** |

La **facturación** es la magnitud fundamental de seguimiento. Representa el 100 % de la actividad, de forma que el resto de variables se definen como un porcentaje de la misma. De acuerdo con la actividad, los 319.700 € que se espera generar corresponden a determinado número de proyectos, desarrollados para unos clientes determinados a unos precios establecidos. El seguimiento de la gestión económica consistirá en contrastar la realización de los resultados, no solo de que se cumpla el volumen de facturación esperado mes a mes, sino también de que el nivel de actividad sea el esperado, en cuanto a clientes conseguidos, presupuestos realizados, proyectos encargados, proyectos facturados... Recordemos que son los factores clave que se hayan definido relativos a los clientes (*quién*) los que determinarán los indicadores relevantes que revierten finalmente en resultados económicos.

**Costes directos**. En el caso de TYC, los costes directos son aprovisionamientos y costes de personal. Los aprovisionamientos corresponden a subcontrataciones puntuales, y a diversas compras de servicios de internet necesarios para el desarrollo de los proyectos. Los costes de personal son la totalidad de las personas que trabajan en la empresa, puesto que todos ellos desarrollan proyectos.

**Margen bruto**. Podemos considerar que el margen bruto representa la creación de valor propiamente dicha, y para crear dicho valor que entregamos a los clientes, los costes directos son aquellos que tenemos como consecuencia directa de desarrollar la actividad. La diferencia entre la facturación y los costes directos es el **margen bruto**, uno de los indicadores clave de gestión para cualquier empresa. De entrada, consideramos que el margen bruto para TYC es la diferencia entre la facturación, los gastos de aprovisionamientos y los de personal. No podemos emitir una opinión sobre el margen si no lo podemos poner en relación con el **nivel de actividad** de los procesos operativos. En el negocio de TYC, los costes no solo dependen del gasto realizado en las partidas que necesita para desarrollar proyectos, sino de cómo utiliza dichos recursos, de cuál es la productividad de los mismos. De la diferencia entre la facturación y dichos costes resultará el margen bruto contable que podremos seguir mes a mes.

**Costes de estructura**. Los costes de estructura de TYC no incorporan gastos de personal, porque como hemos dicho están todos imputados como costes directos de los proyectos que desarrollan. Se incorporan en este epígrafe todos aquellos gastos de explotación (alquileres, suministros, reparaciones, servicios profesionales, etc.) que no pueden considerarse directamente aplicables para el desarrollo de la actividad de TYC. En este caso los asimilaremos a los «otros gastos de explotación» que la contabilidad agrupa en este epígrafe, sin entrar en mayor detalle. En la gestión económica real es deseable que se realice un seguimiento más detallado de los distintos epígrafes (alquileres, suministros, servicios profesionales, otros gastos...) a fin de poder construir la información más realista de la naturaleza de los gastos de estructura que efectivamente la empresa realiza como estructurales, independientemente de su nivel de actividad.

Para obtener la información contable con este nivel de detalle, será necesaria la codificación de la contabilidad para obtener una **contabilidad de gestión**, tal como hemos visto en el apartado anterior sobre las herramientas de seguimiento a corto plazo. Estableceremos las relaciones entre el lenguaje contable y los resultados del negocio en términos de ventas, margen bruto y costes de la estructura, que nos determinarán el ebitda, como indicador base de la gestión económica del negocio, y que en este caso es del 10,9 %.

Obtener el 10,9 % de ebitda de la planificación nos aporta información valiosa, pero debemos ir al detalle de su composición. La separación entre el 79,7 % de costes directamente aplicables a la actividad y el 9,4 % de estructura permite separar también la gestión de las desviaciones respecto a una u otra variable, así como mejorar el seguimiento de las variables clave, adicionalmente al seguimiento contable, como el grado de ocupación y la productividad de los recursos que se definieron como objetivos en el plan y que veremos más adelante.

Disponer de contabilidad analítica nos permite obtener información comparativa en clave de gestión con la periodicidad que necesitemos, aunque es recomendable obtenerla de forma mensual. Supongamos los siguientes resultados al cierre de la contabilidad de gestión del 1.º semestre, y veamos cuáles son las conclusiones:

**Figura 41.** Comparación del ebitda real con el Plan 2015

| | jun-15 | | PPTO (jun-15) | | desv | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Facturación** | **165.650,00** | **100%** | **149.800,00** | **100%** | **15.850,00** | **10,6%** |
| **Costes directos** | **-134.269,60** | **-81,1%** | **-122.004,00** | **-81,4%** | **-12.265,60** | **10,1%** |
| Aprovisionamientos | -15.769,60 | -9,5% | -14.004,00 | -8,5% | -1.765,60 | 12,6% |
| Gastos de personal | -118.500,00 | -71,5% | -108.000,00 | -65,2% | -10.500,00 | 9,7% |
| **Margen bruto** | **31.380,40** | **18,9%** | **27.796,00** | **18,6%** | **3.584,40** | **12,9%** |
| **Costes de estructura** | **-16.800,00** | **-10,1%** | **-15.000,00** | **-10,0%** | **-1.800,00** | **12,0%** |
| Otros gastos de explotación | -16.800,00 | -10,1% | -15.000,00 | -9,1% | -1.800,00 | 12,0% |
| **EBITDA** | **14.580,40** | **8,8%** | **12.796,00** | **8,5%** | **1.784,40** | **13,9%** |

En primer lugar, el **ebitda** que teníamos previsto en un 10,9 %, en el período cerrado y en el 1.º semestre estaba en un **8,5 %**. La realidad es que los resultados cerrados en junio han sido del 8,8 %, un 13,9 % superior a lo previsto. En principio, un aumento sobre el resultado previsto son buenas noticias. Veámoslo con mayor detalle:

**a)** La **facturación** del semestre ha sido superior al 10,6 % de la prevista. La facturación en términos de volumen está siendo superior a la prevista en el plan. En este caso no disponemos de varias líneas de negocio, así es que la totalidad de la facturación corresponde a proyectos.

**b)** Los **costes directos** aumentan un 10,1 % respecto a la previsión. El aumento guarda prácticamente la misma proporción con el aumento de la facturación, lo que representa que se obtiene aproximadamente el mismo porcentaje de **margen bruto**: el 18,9 % en lugar del **18,6 %**. Respecto a los aprovisionamientos, la desviación de momento no nos aporta conclusiones puesto

que ya hemos dicho que se efectúan subcontrataciones, por tanto no son compras que se produzcan de forma lineal. En cuanto a personal, en el mes de junio se ha incorporado otra persona, así que deberemos trasladar el aumento de los costes al resto del ejercicio, y ajustar el plan financiero.

**c)** Los **gastos de estructura** aumentan en un 12 % respecto a los presupuestados. Aunque la desviación en términos porcentuales respecto a la facturación no parece que sea relevante, sí se ha observado una subestimación de los gastos de estructura mensuales, por lo que el presupuesto ebitda doce meses desde la fecha de cierre del 2.º semestre también debería modificarse.

**d)** Respecto al **nivel de actividad**: el indicador de productividad de facturación / coste de personal se mantiene respecto al plan (1,3). Adicionalmente, tenemos la información de que las horas dedicadas a proyectos de clientes han sido 3.175 de las 4.890 horas dedicadas laboralmente, por lo que la facturabilidad de las horas ha sido del 65 %. Con esta *ratio*, las horas de proyectos se han transformado a 52 €/hora.

Las conclusiones del seguimiento con periodicidad semestral nos permiten hacer una valoración de la gestión respecto a unos objetivos previamente marcados, que surgen de los resultados planificados desde la perspectiva del cierre del ejercicio 2014, es decir, seis meses antes, que en este caso es positiva. Pero además, nos permiten decidir si es necesario modificar dicha planificación para mejorar la capacidad de anticipación. En este caso, podemos considerar como válidas las cifras de facturación y de aprovisionamientos del 2.º semestre, mientras que los gastos de personal ya hemos constatado que se habían subestimado, así que los

modificaremos al alza. Asimismo, respecto a los gastos de estructura, modificaremos la previsión al alza considerando como más real la cifra promedio mensual obtenida de la contabilidad, más elevada que la planificada.

La planificación económica resultante para 2015, desde la nueva perspectiva temporal del horizonte del cierre del semestre, es la siguiente que, comparada con la inicialmente planificada, queda como sigue:

**Figura 42.** Comparación del EBITDA anual con el Plan 2015, ajustando los resultados reales semestrales

| | PPTO (jun-15)(2) | | PPTO (2015) | | desv | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Facturación** | **335.550,00** | **100%** | **319.700,00** | **100%** | **15.850,00** | **5,0%** |
| **Costes directos** | **-277.662,10** | **-82,7%** | **-254.896,50** | **-79,7%** | **-22.765,60** | **8,9%** |
| Aprovisionamientos | -40.662,10 | -12,1% | -38.896,50 | -11,6% | -1.765,60 | 4,5% |
| Gastos de personal | -237.000,00 | -70,6% | -216.000,00 | -64,4% | -21.000,00 | 9,7% |
| **Margen bruto** | **57.887,90** | **17,3%** | **64.803,50** | **20,3%** | **-6.915,60** | **-10,7%** |
| **Costes de estructura** | **-33.600,00** | **-10,0%** | **-30.000,00** | **-9,4%** | **-3.600,00** | **12,0%** |
| Otros gastos de explotación | -33.600,00 | -10,0% | -30.000,00 | -8,9% | -3.600,00 | 12,0% |
| **EBITDA** | **24.287,90** | **7,2%** | **34.803,50** | **10,9%** | **-10.515,60** | **-30,2%** |

De donde resulta que manteniendo la misma previsión de facturación para el 2.º semestre, el aumento de facturación sobre lo previsto es menos que proporcional al aumento de costes directos. El margen bruto planificado en un 20,3 % disminuye en tres puntos porcentuales quedando en un 17,3 % sobre la facturación; asimismo, los costes de estructura resultan un 12 % superiores a los planificados, por lo que el ebitda planificado cae en un 30,2 % sobre el plan financiero inicial.

*Respecto a la generación de caja*

En el ejemplo anterior, el ebitda obtenido al cierre del 1.º semestre es inferior al presupuestado, pero obtenida la información de cobros y pagos, no se han producido desviaciones superiores al plan financiero.

Si vemos el detalle (simplificado) de los flujos de caja del 1.º semestre, la generación de los cobros y pagos de la actividad, que en la figura se detalla como **Tesorería generada por la operativa**, ha originado un déficit de efectivo de 10.700 €.

**Figura 43.** Detalle simplificado de los flujos de caja del 1º semestre del 2015

| | ene-15 | feb-15 | mar-15 | abr-15 | may-15 | jun-15 | ACUM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Cobros reales** | **15.000,00** | **25.000,00** | **18.150,00** | **30.250,00** | **18.500,00** | **21.950,00** | **128.850,00** |
| Iva repercutido | 3.150,00 | 5.250,00 | 3.811,50 | 6.352,50 | 3.885,00 | 4.609,50 | **27.058,50** |
| **Pagos de la actividad** | **-25.797,10** | **-23.336,82** | **-21.565,38** | **-24.846,04** | **-31.818,54** | **-29.486,94** | **-156.850,82** |
| Compras | -2.550,00 | -2.169,60 | -705,60 | -1.764,00 | -7.526,40 | -1.054,00 | -15.769,60 |
| Iva soportado | -535,50 | -455,62 | -148,18 | -370,44 | -1.580,54 | -221,34 | -3.311,62 |
| Sueldos y Seguros Sociales | -19.500,00 | -17.500,00 | -17.500,00 | -19.500,00 | -19.500,00 | -25.000,00 | -118.500,00 |
| Otros gastos | -2.800,00 | -2.800,00 | -2.800,00 | -2.800,00 | -2.800,00 | -2.800,00 | -16.800,00 |
| Iva soportado | -411,60 | -411,60 | -411,60 | -411,60 | -411,60 | -411,60 | -2.469,60 |
| **Liquidaciones impuestos** | | | | -9.837,41 | | | -9.837,41 |
| **Tesoreria generada por la operativa** | **-7.647,10** | **6.913,18** | **396,12** | **1.919,05** | **-9.433,54** | **-2.927,44** | **-10.779,72** |
| **Tesoreria generada por inversiones** | **-8.000,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **-8.000,00** |
| Pagos por inversión | -8.000,00 | | | | | | -8.000,00 |
| Cobros por desinversión | | | | | | | 0,00 |
| **Tesoreria generada por financiación** | **6.000,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **3.000,00** | **0,00** | **9.000,00** |
| Variaciones aportaciones capital | | | | | | | 0,00 |
| Variaciones créditos | 6.000,00 | | | | 3.000,00 | | 9.000,00 |
| Captación prestamos | | | | | | | 0,00 |
| Pago cuotas préstamos | | | | | | | 0,00 |
| **Excedente/necesidad financiera** | **-9.647,10** | **6.913,18** | **396,12** | **1.919,05** | **-6.433,54** | **-2.927,44** | **-9.779,72** |
| **Excedente/necesidad financiera acumulada** | **1.727,90** | **8.641,08** | **9.037,21** | **10.956,26** | **4.522,72** | **1.595,28** | |

La tesorería generada por la operativa se compone de los elementos generadores del ebitda, pero con un horizonte temporal distinto en cuanto a cobros y pagos, especialmente en lo que se refiere al devengo del IVA, puesto que produce unos flujos de entrada de caja de los que TYC desempeña un papel de «media-

dor» y que serán ingresados en la caja de la Hacienda Pública en los plazos regulados por la ley. Es muy importante no subestimar los pagos pendientes por este concepto.

El plan financiero identificó, adicionalmente a la generación de caja por los cobros y pagos procedentes del ebitda, los flujos de entrada y salida correspondientes a inversiones (8.000 €) y financiación, concretamente la disposición de un crédito de 15.000 €, de los que finalmente se ha dispuesto 9.000 €, que han sido suficientes para cubrir las necesidades de tesorería.

*Respecto a la financiación de las inversiones*

Como vimos en el plan financiero, las decisiones sobre financiación de la actividad permitían una situación cómoda de solvencia para todo el ejercicio 2015. Vamos a ver ahora, adicionalmente a la generación de flujos de cobros y pagos, cuáles son los indicadores relevantes del balance al cierre del semestre a fin de evaluarlos respecto a los objetivos marcados en el plan:

**Figura 44.** Balance de situación de TYC a jun-15

| Activo | jun-15 | jun-15 |
|---|---|---|
| Disponible | 3.303,97 | 5,1% |
| Exigible | 53.542,50 | 82,6% |
| Existencias | 0,00 | 0,0% |
| Inmovilizado neto | 8.000,00 | 12,3% |
| Total Activo | 64.846,47 | 100,0% |

| Pasivo | jun-15 | jun-15 |
|---|---|---|
| Recursos a corto sin coste | 12.009,61 | 18,5% |
| Recursos a corto negociados | 9.000,00 | 13,9% |
| Recursos a largo plazo | 0,00 | 0,0% |
| Patrimonio neto | 43.836,86 | 67,6% |
| Total pasivo | 64.846,47 | 100,0% |

Concretamente, los objetivos financieros que validamos son:

**a)** En cuanto a la **gestión de los activos**. El objetivo marcado a corto plazo era que el saldo pendiente de clientes estuviera por debajo de **52 días** promedio de cobro. Los resultados al cierre del semestre muestra un saldo de clientes de 53.500 € que representa para el nivel de facturación 48 días, lo que explica que las necesidades financieras han sido inferiores.

**b)** Unas **necesidades de financiación** inferiores han dejado el endeudamiento a corto plazo por debajo del esperado: 9.000 de los **15.000 €** previstos.

**c)** El objetivo de **solvencia** se mantiene puesto que la autofinanciación se refleja en una cifra de patrimonio neto del 67 %, a consecuencia de la generación de ebitda positivo, y absolutamente en línea con lo previsto en el plan.

*Resumen de objetivos*

Hemos repasado las herramientas de seguimiento económico y financiero que nos han permitido contrastar los resultados obtenidos con los planificados, de forma que podamos tomar decisiones.

A fin de resumir las conclusiones del seguimiento, nos basaremos en el cuadro detalle de los objetivos planificados y los resultados a la fecha del análisis:

**Figura 45.** Comparación indicadores a jun-15 con objetivos planificados

| PERSPECTIVA | FACTOR CLAVE | Plan | jun-15 | Indicador |
|---|---|---|---|---|
| Marketing y ventas | Crecimiento negocio | 149,80 | 165,65 | Volumen de fact en € |
| Marketing y ventas | Diversificar en productos | 100% | 100% | % mix fact lineas |
| Finanzas | Monetizar negocio | 8,5% | 8,8% | %Ebitda s/ Fact |
| Procesos y tec | Productividad | 1,38 | 1,39 | Fact/coste personal |
| Finanzas | Punto de equilibrio | 22,4 | 24,9 | Fact mes de equilibrio |
| Finanzas | NOF | 52 | 48 | Nº dies saldo clientes |
| Finanzas | Solvencia | 62,1% | 67,6% | PatrimonioNeto/Total |

La generación de caja no es un objetivo en sí mismo, sino la consecuencia de que el resto de objetivos se aproximen a lo planificado. Hemos visto en la comprobación de la generación de caja de qué modo la utilización del presupuesto de tesorería como validación del plan financiero nos ha permitido avanzarnos al horizonte temporal en el que se producían las necesidades y actuar con antelación suficiente para obtener el crédito necesario que garantizara la liquidez.

En cuanto al análisis de la generación de resultados, hemos visto que la facturación ha mejorado, así como el porcentaje de ebitda sobre la facturación. Sin embargo, un análisis de detalle de la composición del margen respecto a la prevista nos ha permitido modificar el plan, anticipando unos resultados peores para 2015, en términos de ebitda.

En cuanto al análisis de la productividad, prácticamente no ha habido variación alguna al cierre de junio en el indicador planificado. Sin embargo, debido a la relevancia del coste de personal sobre la facturación generada, podemos considerar necesario incorporar un nuevo indicador que nos proporcione mayor información sobre el nivel de actividad.

*Algunas conclusiones*

**a)** La elaboración del plan estratégico con la cuantificación del plan financiero debería realizarse al menos anualmente hasta consolidar las líneas estratégicas y el nivel de actividad de equilibrio financiero.

**b)** El seguimiento de la estrategia solo puede hacerse si disponemos de información de gestión definida, homogénea, disponible y validada. El sistema debe mantener una coherencia

entre las magnitudes que medimos. Es necesario revisar criterios cuando se plantean nuevas acciones no previstas en la estrategia, de forma que obtengamos la información necesaria para su seguimiento.

**c)** Un sistema de información alineado con el plan no elimina los riesgos, pero reduce muchos de todos los posibles, tal como hemos visto en el ejemplo. La modificación de los objetivos cuantitativos no exige un cambio del sistema definido, sino una adecuación de los resultados.

**d)** Los indicadores idóneos deben personalizarse para nuestro negocio, y revisarse periódicamente para adecuarlos a la estrategia, que debe definirse en relación con el exterior (mercado y entorno), y por lo tanto, está sometida al cambio permanente.

# Capítulo VII
# Recapitulando

En la nueva economía del conocimiento es necesario que las finanzas se apliquen a los negocios, y no al revés. El objetivo financiero de maximizar el valor de los accionistas al que se orientan las grandes corporaciones es difícilmente compatible con los objetivos más alineados con poner el foco en resolver las necesidades de los clientes y/o con la motivación y responsabilidad de los trabajadores sobre los resultados. El *buen management* debe buscar de forma constante el equilibrio entre las tres perspectivas fundamentales que es necesario gestionar en cualquier empresa, teniendo en cuenta que el nexo de unión siempre son las personas que llevan a cabo esta gestión, y que la viabilidad del negocio no puede dejarse al azar.

Si cambiamos los objetivos financieros de rendimiento, rentabilidad y eficiencia por el objetivo más cualitativo de buscar la «tranquilidad financiera», entonces es *imprescindible* establecer los sistemas de medición y aprendizaje de la información del negocio que busquen de forma continuada dicha tranquilidad mediante la adquisición y mejora de cierta capacidad de anticipación.

Como resumen, las cinco claves que es preciso incorporar dentro de la gestión de una empresa, por pequeña que esta sea, a fin de mantener y mejorar el *equilibrio financiero* son las siguientes:

**1) Plan estratégico**. Disponer de una estrategia con identificación de las líneas estratégicas que se seguirán y de los correspondientes factores clave. A partir de estos factores, marcaremos

los objetivos estratégicos para cuyo seguimiento necesitaremos indicadores periódicos. Los objetivos de negocio cuantificados permitirán las proyecciones financieras a un horizonte temporal superior al año (dieciocho o veinticuatro meses) a fin de anticipar riesgos financieros, según el modelo de negocio validado y cuantificado en dicho horizonte temporal.

**2) Contabilidad de gestión al día**. La información que nos proporciona la contabilidad nos permite evaluar los resultados de la gestión de la empresa. Pero la contabilidad por sí sola no nos indica el camino a seguir porque tan solo nos cuenta lo que ya ha pasado. La contabilidad de gestión, por su parte, añade información de gestión a la contabilidad financiera obligatoria y permite alinear el plan estratégico con los resultados de la actividad. Un sistema de información de gestión orientado a la toma de decisiones debe garantizar la integridad del origen de los datos que se transforman en resultados (entendidos como ingresos y gastos), en la monetización del modelo de negocio.

**3) Gestionar y dirigir con base en objetivos**. Si no sabemos adónde vamos, seguro que no podemos orientar las acciones de la empresa en la dirección adecuada. ¿En qué horizonte temporal? Un enfoque excesivo en el corto plazo no es adecuado para la innovación necesaria que garantice la sostenibilidad a largo plazo. Los objetivos deben orientarse en un horizonte temporal de medio plazo (dieciocho o veinticuatro meses), pero al mismo tiempo debemos establecer una evolución temporal razonablemente alcanzable en el horizonte temporal marcado. Además del plan estratégico y del sistema contable al día, debemos disponer de los indicadores necesarios para el seguimiento de los objetivos no contables.

**4) Gestión por proyectos**. La economía del conocimiento se mueve en un entorno con unas dinámicas donde se precisa identificación y seguimiento de los proyectos como una unidad. Gestionar por proyectos supone poder identificar la inversión aplicada, así como poder evaluar los resultados aportados por aquel proyecto en un horizonte temporal concreto. Esta dinámica de gestión precisa una gestión interna de las finanzas con perspectiva global y de largo plazo para garantizar la creación de valor mediante la operativa, la minimización de riesgos y la gestión adecuada de los flujos de caja correspondientes.

**5) Mejorar la capacidad de anticipación**. En definitiva, aplicar las finanzas al negocio tiene como objetivo mejorar la visibilidad de nuestro horizonte temporal a futuro. Así, mejoraremos la «tranquilidad financiera», que será consecuencia directa de contestar adecuadamente las dos preguntas clave para gestionar las finanzas de nuestro negocio: *cuánto* dinero necesito para estar «tranquilo» y *cuándo* lo necesito. El plan estratégico nos proporciona el marco de referencia que nos planteamos para el futuro, pero el seguimiento y aprendizaje del mismo nos permite obtener una hoja de ruta para ejecutar un buen *management* en la nueva economía del conocimiento.

# Bibliografía

**Ahmed, M. E.** (2013). «Three rules for making a company truly great». *Harvard Business Review*.

**Amat, J. M.ª** (2003). *Control de gestión. Una perspectiva de dirección*. Barcelona: Gestión 2000.

**Amat, O.** (2005). *Análisis de empresas. Nota técnica:«Clave del análisis de empresas»*. Barcelona: ACCID.

**Amat, O.; Campa Planas, F.** (coords.) (2013). *Manual del controller*. Barcelona: ACCID / Editorial Profit.

**Banchieri, L. C.; Blasco, M. J.; Campa Planas, F.** (2013). «Autoevaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: estudio exploratorio». *Revista Intangible Capital*.

**Blasco, M. J.; Campa Planas, F.** (2014). *Guía para la autoevaluación de empresas. Claves para mejorar tu negocio*. Barcelona: ACCID.

**Clark, T.** (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Deusto.

**Col·legi d'Economistes de Catalunya** (2012). *Document tècnic. Pimes i finançament: necessitats i alternatives*.

**Davenport, T. O.** (2000). *Capital humano*. Barcelona: Gestión 2000.

**Drucker, P.** (2003). *Drucker esencial. Los desafíos de un mundo sin fronteras*. Barcelona: Edhasa.

**Handy, C.** (2002). *El elefante y la pulga*. Madrid: Ediciones Apóstrofe.

**Korthagen, A. J.; Vasalos, A.** (2009). «From reflection to presence and mindfulness». EARLI Conference, Ámsterdam.

**Osterwalder, A.; Pigneur, Y.** (2005). «Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept». Comunications of AIS.

**Osterwalder, A.; Pigneur, Y.** (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

**Peters, T.** (1994). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Barcelona: Deusto.

**Segarra, O.** (2007). *Servicios corporativos eficaces. Organización inteligente de las actividades de soporte*. Barcelona: Gestión 2000.

**Senge, P.** (2000). *La danza del cambio*. Barcelona: Gestión 2000.

**Sirolli, E.** (2012). *How to Start a Business & Ignite Your Life*. Nueva York: Square One Publishers.

**Sull, K. M.** (2001). «Strategy as simple rules». *Harvard Business Review*.

**Torrent-Sellens, J.** (coord.) (2012). *Emprendre en temps de crisi: cap a les noves xarxes de generació de valor*. Barcelona: UOC.