



Las Finanzas Corporativas: Una Visión de Procesos

Autor : C.P. Eduardo Rodríguez Puente, M.A.
Director General de Persys

Las Finanzas Corporativas: Una Visión de Procesos

C.P. y M.A. Eduardo Rodríguez Punte

Director General de Persys

Cuando hablamos de la función de finanzas en las empresas nos referimos generalmente al arreglo organizacional formal que ya conocemos. Inmediatamente imaginamos al Director de Finanzas a la cabeza de un organigrama. Una visión alternativa y complementaria consiste en la visualización de un gran proceso de Administración Financiera Integral que se lleva a cabo dentro de la empresa. En los últimos años hemos visto la importancia que tiene la administración de los procesos de negocios tanto para la estrategia competitiva como para las operaciones. La implementación de sistemas de información integrales, la formación de cadenas de valor, el cumplimiento de normas ISO por citar ejemplos, descansan en una definición, diagramación, narración, comprensión y análisis de los procesos implicados.

El gran proceso de Administración Financiera Integral tiene como objetivo maximizar el valor de la firma, mismo objetivo que parafraseamos cuando hablamos de la Función de Finanzas. Sin embargo, en lugar de hablar de las Direcciones o Gerencias típicas de una organización financiera, hablamos de los procesos financieros como los elementos componentes de dicha Administración Financiera Integral. De antemano apreciaremos las implicaciones que tiene el pensar en un sentido más “horizontal” que “vertical”.

Para ilustrar este enfoque, identifiquemos los siguientes procesos componentes de la Administración Financiera Integral: 1) Administración del riesgo financiero; 2) Asignación de recursos; 3) Obtención de fondos; 4) Administración del capital en trabajo; 5) Planeación presupuestal; 6) Administración del efectivo; 7) Planeación financiera; 8) Producción y comunicación de información y 9) Relaciones con Accionistas y otros Participantes.

Tomemos ahora un ejemplo. El proceso de administración del riesgo financiero desemboca en la decisión de la estructura de capital, es decir, definir la proporción de pasivos y de capital que tenga las mayores probabilidades de maximizar el valor del negocio. Para llegar a esta decisión se necesita el concurso de otros procesos operativos y estratégicos. Por ejemplo, del proceso comercial necesitamos los elementos de juicio para evaluar la volatilidad esperada de los ingresos y por ende del flujo de efectivo. De los procesos de planeación estratégica requerimos del plan de inversiones y así sucesivamente.

Los beneficios de esta concepción del trabajo financiero son importantes. Las recomendaciones que podemos dar a este respecto van encaminadas a cuatro

tareas fundamentales. En primer lugar, necesitamos diagramar, describir y analizar el estado actual de los procesos, comprenderlos en función de los valores profesados así como de las prácticas y hábitos de la organización. En segundo lugar, es importantísimo localizar las interacciones de los procesos financieros con los demás procesos estratégicos y operativos. Es precisamente en estos “cruces” en donde suceden los conflictos entre los criterios financieros y los operativos. En tercer lugar, debemos especificar el tipo y calidad de conocimientos necesarios para llevar a cabo con éxito las actividades componentes de los procesos. En cuarto lugar, también debemos identificar los elementos de coordinación y sincronización de las mismas actividades.

Todo este capital de conocimientos nos habilita para obtener una serie importante de beneficios. Debido a que las tareas anteriores necesitan la participación de las personas que realizan actividades diferentes a las financieras, estas podrán comprender en forma evidente y clara que las decisiones que toman tienen consecuencias financieras y que afectan en una u otra forma el valor del negocio. Por ejemplo, una decisión comercial de aumentar los inventarios de producto terminado repercute en los procesos de administración de capital en trabajo, asignación de recursos, obtención de fondos y administración del efectivo. Es obvio que una decisión de tal tipo no puede tomarse unilateralmente. Así, en forma natural, se lleva a cabo un aprendizaje financiero y se construyen los puentes para el trabajo en equipo.

El estudio profundo de los procesos nos permite rediseñarlos y llevar a cabo en forma permanente una mejora continua de los mismos. Sabemos que la mejora continua es crítica para la competitividad porque nos conduce a la eliminación de errores y desperdicios, lo que a su vez motiva al personal ya que hace que se sienta orgulloso de hacer bien las cosas y tiene además, un impacto social importante. La mejora continua de los procesos financieros permitirá realizar las inversiones en tiempos y costos óptimos, reducir los gastos financieros, mejorar nuestras relaciones con los acreedores etc.

Todo el trabajo de documentación electrónica de los procesos nos permite transportarlos geográficamente y al mismo tiempo crear un repositorio de conocimientos indispensable para la continuidad y la estabilidad de las operaciones.

Para terminar, sólo un recordatorio. Como decimos en el argot de los negocios, esto no es una “bala de plata”; implica un trabajo intenso, continuo e inteligente en el que los beneficios están al alcance del que quiera lograrlos.