

GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA PARA EL SIGLO XXI

José Alberto Martínez González

Escuela Universitaria de Turismo Iriarte de la ULL

info@joseamartinez.com

Resumen:

En la actualidad la correcta dirección financiera de las empresas exige adoptar nuevos principios y actitudes por parte de los profesionales de la economía y de las finanzas, además de utilizar nuevas técnicas y desarrollar nuevas y diferentes prácticas de gestión. No nos cabe duda de que aspectos como la globalidad, la ética, la ecuanimidad, la integración y la tecnología deben estar presentes en las decisiones y actuaciones que desarrollen los directivos financieros de las organizaciones del siglo XXI. Frente a las actitudes y las prácticas financieras centradas en la opulencia económica, el egocentrismo o en el exclusivo carácter local de la gestión, entre otras muchas cosas, ahora se hace necesario facilitar otras experiencias, otros valores y diferentes comportamientos en el ámbito de las finanzas. El objetivo del presente trabajo es aportar algunas sugerencias que puedan ser de utilidad a los profesionales para desarrollar con más eficiencia la gestión financiera de las organizaciones para las que trabajan.

Palabras claves:

Globalización, Gestión financiera, Gestión de la liquidez

Title: *Financial management for the XXI st century*

Abstract:

In this moment the correct financial management make necessary to adopt by the professionals of the economy and the finance new values and attitudes, beside using new technologies and developing new and different management process. We are sure that the globalization, the ethics, the equanimity, the integration and the technology must be present in the decisions and actions that will develop the financial executives of the organizations of the 21st century. Opposite to the attitudes and the financial practices centred on the economic opulence, the egocentric process or on the exclusive local management, it is now necessary other experiences, other values and different actions in the finance area. The aim of the present work is to show some ideas that could be useful to the professionals to develop more efficiently the financial management of the organizations.

Palabras claves:

Globalization, Financial management, Cash management

1.- Gestión financiera en el siglo XXI

Gómez (2010) es de la opinión de que las finanzas y la dirección financiera de las empresas cambiarán radicalmente en el siglo XXI, especialmente debido a las conexiones existentes entre los asuntos económico-financieros y la crisis global actual. Ésta última, afirman muchos investigadores (Martínez, 2010; Montoro y Nadal, 2009; Nadal, 2008), constituye el acontecimiento económico y social más importante de las últimas décadas. Lo mejor que podemos hacer es extraer algunos aprendizajes de la experiencia que nos ha tocado vivir para prevenir problemas similares en el futuro y, por qué no decirlo, cambiar algunos comportamientos, pues la actual crisis no obedece a causas meteorológicas, naturales o bélicas.

Respecto a los avances que pudieran haber tenido lugar, Hidalgo (2007) y Gómez (2005) critican la ausencia de investigación en el ámbito de las finanzas y la contabilidad de las empresas, pues dicho proceso de indagación podría permitir comprobar que muchas cosas podían haberse evitado si se hubiera dispuesto de la suficiente información financiera útil. Y que muchos cambios deberán implementarse en dicha área para prevenir las crisis en el futuro y resolver más eficazmente la actual. No obstante y como afirma Jurán (2004), para muchos existe una misteriosa e inevitable relación entre finanzas, contabilidad y la mano invisible propuesta por Adam Smith: para ellos es el azar o el efecto de fuerzas misteriosas lo que determinan los acontecimientos financieros que se producen.

Precisamente por la escasez de proyectos de investigación en el ámbito de las finanzas, junto al carácter global e integrado de la economía y la rapidez de las comunicaciones, la crisis parece tener una causa exclusivamente macroeconómica, asociada a la inflación o al déficit público, entre otras variables. Aunque es cierto que las variables macroeconómicas pueden estar implicadas en el origen y en el desarrollo de los problemas asociados a la crisis actual, lo cierto es que las razones principales de esta crisis se encuentran en las decisiones financieras adoptadas por inversores y responsables financieros, entre otros agentes públicos y privados (Amat, 2009). No obstante, algunos responsables de la Administración y de la auditoría también han sido negligentes, pues la falta de ética y de medidas de control suele estar presente en este tipo de procesos (Prat, 1994; Wesberry, 2001).

En el camino hacia la búsqueda de soluciones y la prevención de la crisis en el futuro, algunos investigadores como Selpa y Espinosa (2009) afirman que en el mundo actual se hace imprescindible el uso de herramientas y procesos que ayuden al correcto desenvolvimiento de las entidades empresariales en lo que a su gestión económica y financiera se refiere. Naturalmente, también en otras áreas de la dirección organizacional, pues la empresa es una sola, que funciona como un sistema integrado de elementos y procesos interconectados.

Para Schiff y Schiff (2010) la función de las finanzas en la empresa – o mejor aún, sus responsables - debe encarar el desafío actual, y el reto consiste en dominar los elementos de gestión financiera que ayuden al buen desarrollo de los procesos económicos y que garanticen la calidad del servicio. Todo ello haciendo posible que, finalmente, el valor se revierta a la cadena que se relaciona con la satisfacción del cliente, algo que dependerá, entre otras cosas, del tamaño de la empresa, del sector de actividad, etc. (Iturralde y Maseda, 2004). Entre aquellos procesos y herramientas se incluyen determinadas actitudes, valores, creencias, además de cuestiones asociadas estrictamente a la dirección y la gestión financiera: como afirma Conthe (2003), quizás debamos aproximar la psicología al mundo de las finanzas.

Precisamente investigadores como Casilda (2003), Marco (2004a, 2004b), Spanyi (2007), Villasante y Sendra (2006), Wunder y Thomson (2007) y Willingan (1990) han destacado la necesidad de realizar cambios y transformaciones en la dirección financiera de las empresas, al margen del tamaño y el sector de actividad. Se deben realizar nuevas prácticas y llevar a cabo una ruptura eficaz para, al mismo tiempo, plantear nuevos retos vinculados a la transformación de la organización y la del propia área. Quizás convengan nuevos rumbos y

nuevos sistemas que, como le sucede a la oruga cuando se transforma en mariposa, constituyan una innovación radical manteniendo al mismo tiempo la esencia.

En la misma línea de cambio, Bennoun (2001), Nieto (2002) y Rocha (2007) plantean la necesidad de disponer de nuevos modelos de dirección y de gestión financiera. No cabe duda de que, aunque a los responsables de las finanzas en las empresas no les agraden los modelos, pues son considerados excesivamente teóricos, no es menos cierto que no hay nada más útil que una buena teoría. Quizás esta crisis también constituya una oportunidad para integrar, en beneficio de todos, el mundo académico-científico y la experiencia empresarial real y cotidiana. En cualquier caso, muchos directivos debieran abandonar los modelos que han utilizado hasta ahora, especialmente si éstos poseen escaso fundamento científico y una gran subjetividad, además de ser ineficaces.

Sanwal (2008) y Martino (2010) proponen convertir las finanzas en socio estratégico en la dirección general de la empresa, pues ahora es necesario asumir que la dirección y la gestión financiera deben integrarse con las demás áreas en la gestión global de la organización. Ello conlleva, entre otras cosas, abandonar una visión funcional e independiente de la gestión de la organización para adoptar una nueva estructura de sistemas y procesos que, aunque autónomos, posean grandes y adecuadas dosis de integración, relación y coordinación. No cabe duda de que en las empresas las diferentes áreas de gestión (marketing, producción, etc.) están especializadas en determinados procesos, como es lógico, pero la estructura funcional tradicional, aún permitiendo la separación y la especialización de tareas, potencia los “reinos de taifas”. Quizás no se trate sino de rescatar la propuesta de una dirección sistémica de investigadores como Villalba (1975), y aceptar que los cambios financieros propuestos en una empresa pueden constituir una oportunidad para innovar y mejorar otras áreas, o la propia organización considerada globalmente.

Además de la necesaria visión integrada de la dirección de la empresa, que implica que todos los departamentos – incluido el departamento financiero, claro está – se coordinen y cooperen por el beneficio de todos, se ha de asumir que los asuntos monetarios y cuantitativos, los financieros en definitiva, también influyen en el posicionamiento que la organización tiene en el mercado, en la satisfacción del cliente, etc. Al fin y al cabo, la mayor parte de las decisiones y los cambios que se adopten en la organización tiene repercusiones financieras. Aceptar esta propuesta y llevarla a la práctica conlleva aceptar el hecho de que, necesariamente, los directivos de marketing, los de producción y los de finanzas (junto a la dirección general de la empresa), deben cooperar apelando razones de orden superior. Entre esas razones podemos citar la cadena de valor, la satisfacción del cliente y la supervivencia, el desarrollo y el crecimiento de la entidad, en el contexto social y medio-ambiental en el que aquella se encuentre. Deben asumirse de manera integrada, además de la responsabilidad financiera y la comercial, la social y la medioambiental.

Frente a las actitudes vinculadas a la “opulencia” financiera de épocas anteriores, por las que se creía que “cuanto más poseyera la empresa, mejor (más tesorería, mayor volumen de activos, mayores saldos de existencias, etc.)”, ahora debe primar la ecuanimidad y el pragmatismo. Por tanto, y en términos generales, cuanto menos se posea (obteniendo un mismo nivel de ingresos, de beneficios y de rentabilidad que antes), mejor que mejor. Además, los elementos, sistemas y procesos de los que se disponga deben ser los que realmente se necesiten en la empresa, ni más ni menos, y el resto debe abandonarse como si de soltar lastre se tratara. Disolver las actitudes de opulencia implica disolver el “ego financiero”, lo cual a su vez exige disolver previamente el propio ego del directivo. Y esto no es tarea fácil.

Otro reto importante que deben asumir los responsables financieros se refiere al principio de relatividad, frente al del carácter absoluto de la experiencia financiera que ha caracterizado a empresas y épocas anteriores. Este principio, que en definitiva constituye una generalización del principio contable de importancia relativa, viene a reforzar la idea de que, desde el punto de vista de gestión financiera, no sólo interesan los importes monetarios absolutos de determinadas variables (inversiones, ventas, deudas, beneficios, etc.), sino la relación y proporciones que mantienen unas con otras, en términos de rentabilidad, grado de endeudamiento, liquidez porcentual, etc. Este carácter relativo y a la vez absoluto de la dirección financiera constituye una de las paradojas propuestas por Becerra (1997).

Muchos directivos financieros, que además también asumen el rol de directores generales o incluso de empresarios, hecho bastante frecuente en la pyme por cierto, valoran la salud de la empresa en función de sus activos, no prestando atención al pasivo, que es considerado por ellos como algo desagradable y etéreo. Se olvidan de que, en el fondo, el activo y el pasivo tienen idéntico importe, porque constituyen dos caras de la misma moneda. Por otra parte, sin pasivo no hay finanzas. Por eso, aceptar la moderna dirección financiera implica interiorizar el hecho de que, además de ser inevitable, el pasivo puede y debe incluir obligaciones de pago hacia terceros. Eso está previsto en la teoría y en la práctica contable, además de estar contemplado por la legislación. De hecho, las cuentas contables relativas a las deudas a corto y largo plazo en contra de la empresa son muy numerosas. Pero muchos profesionales del mundo de las finanzas creen que, siempre y en todo caso, cuanto menos deba la empresa, mejor será.

La actual crisis ha puesto en evidencia que tan importante es obtener rentabilidad de los activos como gestionar con acierto los pasivos. Pero para muchos constituye un signo de salud financiera el hecho de que todo el pasivo esté formado por recursos propios. De este modo, la dimensión de su pasivo, y por tanto el de las inversiones en activo, estará en función, exclusivamente, de los recursos de capital que se consigan o de los beneficios generados y retenidos en la empresa. En este orden de cosas, la dimensión económica y financiera de la organización dependerá, en cuantía, composición y administración, del patrimonio del empresario, cuyos rasgos proyectará en la propia gestión financiera que lleve a cabo, en su desenvolvimiento en definitiva. También dependerá, todo hay que decirlo, de los recursos obtenidos y retenidos en el negocio, así como de los medios que algún conocido pueda aportar.

Algunos gestores financieros deben abandonar la generalizada creencia de que los activos, además de cuantiosos, deben ser ante todo monetarios – líquidos si se prefiere -, debido a su inmediata disponibilidad. Otros, también de manera equivocada y opuesta, consideran que en vez de activos líquidos se debe disponer de grandes cantidades de inmovilizado, porque éste puede revalorizarse y aportar imagen y “solidez” financiera a la entidad. Todos ellos se equivocan, porque la salud financiera de una empresa, y por tanto la salud general y el bienestar de la organización, depende en gran medida de que la empresa disponga sólo de aquellos activos líquidos, activos realizables e inmovilizados que sean necesarios, ni más ni menos, en cantidad y cualidad. Naturalmente, además deben gestionarse adecuadamente y estar financiados correctamente.

Amat (2011) propone integrar más aún y de una manera más eficaz las finanzas y la contabilidad en la propia gestión empresarial. El reto en este caso para los directores financieros tiene que ver con el cambio de la consideración que se tiene acerca de la función que deben tener el sistema contable y las cuentas anuales de la empresa (el balance y la cuenta de resultados principalmente). El cambio debe hacer posible el desarrollo de nuevos procesos, pues no en pocas ocasiones estos documentos son considerados y tratados, casi exclusivamente, como instrumentos de reflejo de la realidad pasada, productos de la contabilidad, olvidando que también constituyen el primer paso hacia el futuro general y financiero de la entidad. Esto quiere decir que lo que recojan las cuentas anuales debe ser el reflejo de lo que realmente se planificó, con las mínimas desviaciones posibles. En otros casos las cuentas anuales y en general toda la documentación vinculada a la gestión financiera de la entidad (incluso la propia gestión financiera de la empresa) tienen una finalidad exclusivamente burocrática o legislativo-formal, en lugar de ser de utilidad para la dirección de la organización.

Grases y De Bes (2002) y Hayward (2004) proponen que, con el propósito de racionalizar la gestión financiera de la empresa y prevenir las crisis en el futuro, siempre en términos de salud financiera, algunas funciones del área de finanzas podrían subcontratarse externamente a profesionales especializados. El “outsourcing” financiero es recomendable en el caso de aquellos procesos de naturaleza administrativa y financiera que pueden ser gestionados con mayor eficiencia externamente, sin que dicha externalización suponga una pérdida interna de control sobre los mismos: gestión de impagados, facturación mediante factoring, etc. Como siempre, ello exige del directivo competencias para cooperar y para confiar en otros la gestión de determinados asuntos financieros, rompiendo al mismo tiempo el status quo organizativo y disolviendo la propia inseguridad.

Chacín (2010) propone un tipo de dirección financiera que, a la vez que mejora su integración y coordinación con el resto de funciones y con la dirección general de la entidad, como hemos propuesto, adquiera cada vez más independencia para gestionar con más eficiencia los asuntos que le son propios, en un contexto económico muy dinámico, con constante presencia de nuevos productos financieros, nuevas relaciones, etc. Esta propuesta gira en torno a la idea de que los profesionales de la gestión financiera adquieran mayor responsabilidad, así como mayor competencia en la planificación y el control de su área. En vez de continuar fomentándose la discrepancia entre los responsables de las áreas de la empresa (como es el caso, por ejemplo, del área comercial y la financiera), algo que en parte es absolutamente razonable, los ejecutivos debieran potenciar sinergias que vayan más allá de los asuntos meramente presupuestarios. Como siempre, es posible que tras los “pleitos” interdepartamentales se encuentren los conflictos de intereses profesionales. En fin, se trata de la necesaria alianza para el éxito mencionada por Balagué (2007).

Para Merino (2004) y para Selpa y Espinosa (2009) la nueva dirección financiera de la empresa conlleva, necesariamente, la optimización y la mayor fluidez de las transacciones a corto plazo, es decir, las que tienen que ver con sus proveedores, clientes y entidades financieras. Dicho de otro modo, se debe avanzar en la mejora de la gestión general del capital de trabajo. Con ello se conseguiría disminuir los factores de riesgo y contener (o reducir) los costes, especialmente los asociados al crédito concedido a los clientes, el brindado por los proveedores, los derivados de las operaciones bancarias a corto plazo y los vinculados a la gestión de las existencias (compras, almacenaje, etc.). La propuesta implica una gestión de la cadena de valor financiera como un modo de optimizar el capital circulante, especialmente en lo que se refiere a la gestión de la tesorería, una idea que también se encuentra presente en los trabajos de Iturralde, Maseda y San José (2005).

La reingeniería de los procesos asociados a las existencias tiene un impacto financiero en la organización que va más allá del replanteamiento contable derivado de la nueva legislación o de la valoración de los inventarios. Slagmulder (2005) plantea la necesidad de atender a los costes inducidos por la gestión de los stocks como un paso insalvable para el rediseño financiero de la empresa. Pallarés (2006) sugiere revisar los propios procesos y decisiones de almacenaje y compra, algo que, inevitablemente, afectará a la consideración y gestión de las existencias, en tanto que constituyen una inversión a financiar. No obstante, las cuestiones mencionadas sobre contabilización y valoración de las existencias también deben ser abordadas con rigor, pero entendemos que una vez que han sido resueltas las anteriores.

Para mantener la viabilidad financiera, tanto si hay crisis como si no, las empresas deberían salvar la distancia que separa el acelerado ritmo de las actividades cotidianas de explotación y el pausado ritmo de los procesos financieros tradicionales de planificación y elaboración de presupuestos. Para lograrlo se deben integrar estrechamente las aplicaciones empresariales de programación y elaboración de previsiones en una única solución, al mismo tiempo que se amplían las capacidades de colaboración más allá de los muros del departamento de finanzas, mejorando los procesos de gestión de la información, entre otros (Gómez, 1997; Gahagan, 2004).

Mochón (1994) y Narrillos (2007) han sugerido una propuesta que es de las menos novedosas, pero muy apropiada para las pymes: se debe avanzar en una gestión financiera globalizada y en un mejor abordaje de la administración de los riesgos financieros (los riesgos de cambio, los de interés y los crediticios). En relación a la gestión financiera globalizada, ésta tiene que ver con la idea presentada por Ontiveros (2007) de “finanzas globales”. Consideramos que haber desarrollado una mejor gestión de estos asuntos, junto al despliegue de un comportamiento más ético, bien pudieran haber constituido factores previsores del origen de la crisis y amortiguadores de su transferencia y de sus efectos.

Respecto a la gestión del riesgo, las mejoras pueden estar referidas a una consideración más acertada y equilibrada de los tres tipos de riesgos mencionados, así como a mejoras en la obtención y uso de la información sobre las operaciones, mejoras en los seguros de cobertura utilizados y en las condiciones y formalidades de los pactos asociados a las inversiones, y a su financiación (Boronat, 2006; Laffarga, 2001; Nadal, 2009). Cozar (2010) propone una clave para la gestión del riesgo en los nuevos escenarios: mejorar el conocimiento. El conocimiento,

que es mucho más que la información, conlleva entre otras cosas adoptar otra actitud ante la incertidumbre y desarrollar otros comportamientos financieros diferentes, entre otras cosas debido a su contenido ético.

Para Fernández (2001), Núñez (2005), Peláez (2005) y Pérez (2007) las nuevas tecnologías también deben aplicarse con mayor rigor, ética y eficiencia en la dirección financiera de las empresas, para hacer posible una administración más rápida y permitir también la gestión de la información y la de los propios procesos financieros, en tiempo real. La tecnología permite la realización y evaluación de simulaciones, proyectos, presupuestos, etc. Al menos en nuestro país aún queda mucho camino por recorrer en cuestiones tales como la interconexión bancaria, la gestión de cobros y pagos a través de Internet, el uso de soluciones de Intranet integradas, etc.

Algunos investigadores han propuesto otros retos para mejorar la eficiencia de la dirección financiera de las empresas en el próximo siglo. Destacamos las siguientes:

a) Navarro (2010) insiste en la importancia de aceptar y comprender cómo una adecuada interpretación y gestión del entorno económico y financiero actual, incluido el bursátil, puede ser fuente de oportunidades financieras.

b) Muñoz y Rouco (2006) hacen hincapié en la necesidad de un mejor planteamiento de las inversiones que en la empresa se llevan a cabo, lo cual incluye un mejor tratamiento de las amortizaciones y de los aspectos fiscales, así como un mejor uso de las matemáticas actuariales y una más acertada integración entre la inversión y la financiación de las mismas. Pero al margen de los asuntos técnicos y de valoración, que son importantes, mayor relevancia adquieren las cuestiones vinculadas a la ingeniería financiera y la necesaria prudencia que debe adoptarse ante los nuevos escenarios y realidades.

c) Moya (2011) se centra en la reorientación de la distribución de beneficios y dividendos en combinación con el replanteamiento de la financiación de la organización, del trato dado a los inversores y de la imagen de la entidad en el mercado financiero.

d) Cantalapiedra (2009) considera que no se está haciendo un uso adecuado y realista de las herramientas asociadas al umbral de rentabilidad, más allá del planteamiento matemático. Dicho de otro modo, las organizaciones deberían recalcular y gestionar mejor su estatura de costes fijos y variables, y sus márgenes, y convertir dichas variables, incluidos los ingresos, los precios y las unidades de venta en genuinos objetivos movilizadores que alcanzar, no algo que se da por añadidura.

e) Siegel, Richtermeyer y Sorensen (2005) destacan la necesidad de que el directivo de finanzas se convierta en socio de la dirección general de la organización.

Como antes hemos mencionado, la actual crisis ha puesto en entredicho la ética y la responsabilidad social ejercida por parte de los directivos. Investigadores como Milla (2003) plantean la necesidad de mejorar las auditorías, y otros autores como Cerón (2011) hacen referencia a la revisión del sistema de retribución de los directivos. En fin, creemos que la cuestión ética exige, además, liderazgo y cultura a favor de la ética. En las empresas bien pudieran elaborarse, a tenor de esos principios éticos incluidos en la cultura, genuinos manuales de procedimientos y de normas de comportamiento, con las correspondientes propuestas sancionadoras.

2.- La gestión de la tesorería para el siglo XXI

La correcta gestión de la tesorería conlleva, irremediabilmente, asumir una serie de responsabilidades sobre el control de los flujos monetarios de la entidad y sobre su posición de liquidez, responsabilidades que deben conducir a una mejora de los resultados obtenidos en el departamento financiero, más concretamente en el área de tesorería. Y todo ello en unión con el resto de departamentos de la empresa (Iturralde, Maseda y San José, 2005). Dicha gestión

debe centrarse en la obtención de mayores ingresos a corto plazo, derivados de la administración de los excedentes de liquidez, y también por la reducción de costes en la gestión del déficit de tesorería, lo cual contribuirá a la consecución del objetivo general de maximizar la rentabilidad y el valor de la entidad. De este modo el departamento de tesorería pasa de ser considerado sólo como un centro de costes solamente para serlo como un centro de beneficios, al igual que el resto de departamentos de la empresa. Esta idea está asociada a un concepto activo y responsable de la gestión de la liquidez de la empresa.

El perfil del profesional responsable de la tesorería en la empresa también debe cambiar, como lo hace el rol que desempeña. El responsable de la tesorería debe aceptar la importancia que el cash-flow tiene en la gestión financiera de la organización, además de ser un conocedor experto del mercado monetario y crediticio. Debe poseer habilidad en la gestión de las relaciones con las entidades financieras, además de dominar el control y planificación de la liquidez, la gestión de las necesidades y excedentes a corto plazo y la gestión de riesgos, entre otras muchas cosas. En definitiva, como propondrían Torán (1997) y Valensi (2003), el responsable de la gestión de la tesorería debe poseer la competencia de diseñar y gestionar un sistema de "cash management" en el que, como tal, estén adecuadamente definidos y administrados los inputs, los procesos y los outputs.

La nueva gestión de la tesorería también exige clarificar el papel de la propia gestión de la tesorería en la función financiera de la empresa y en la dirección general de ésta (López, 2005; Sánchez, Lizarraga y Glaría, 2008). Los asuntos vinculados a la administración de los cobros y los pagos no son más importantes que los demás, pero tampoco menos. En algunas empresas el cash management constituye el centro de la gestión financiera de la entidad (incluso llega a ser el centro de la gestión global de la organización), olvidando que, además del criterio de caja, existe el de devengo. No tener esto en cuenta supone adoptar y defender una visión parcial de la realidad financiera empresarial.

Precisamente Larrán (2000) propone establecer claramente las diferencias y las relaciones entre las operaciones de tesorería asociadas al "devengo" (beneficio ordinario) y las relacionadas con los cobros y pagos (cash). Muchas empresas confunden y mezclan ambas realidades y procesos, de modo que la visión que se posee sobre la experiencia financiera de la organización no es real y, en gran medida, la entidad se mueve a ciegas. En muchas ocasiones, a la confusión mencionada se une el hecho de ignorar que las cuestiones vinculadas a la tesorería afectan a los resultados de la empresa, y viceversa. Por tanto, la tesorería y la explotación deben gestionarse de manera integrada.

También es importante adoptar modelos de gestión de la tesorería que estén en función del contexto y de las propias características de la empresa, de sus objetivos y circunstancias (Sánchez, 2005). Una gestión financiera egocéntrica, es decir, aquella que ignora los aspectos contextuales que le afectan, no puede ser dinámica ni adaptativa, y finalmente el "perfil" financiero de la organización sólo es el fiel reflejo del ego de quien dirige el área. Sin embargo, y esta es otra de las paradojas, el contexto financiero influye irremediabilmente en los procesos internos de la empresa.

Una gestión eficiente de la tesorería exige disponer de la suficiente información útil interna y externa, para poder realizar planes y previsiones de cobro y pago considerando diferentes plazos y escenarios. Por tanto, nos estamos refiriendo a una necesidad de confección realista y operativa de los presupuestos de tesorería (Barriocanal, 2009; Cortés, 2001), así como a la exigencia de elaborar previsiones de necesidades de liquidez a corto plazo, especialmente en épocas de incertidumbre como las actuales (Fernández, 2000; Gramjo y Peñalva, 2009; Núñez, 2009).

Se debe analizar la viabilidad de externalizar determinados procesos vinculados a la gestión de la tesorería (Garrido, 2006), como antes propusimos para la gestión financiera en general. Los procesos de innovación y cambio en el ámbito de la dirección de empresas no son exclusivamente sumativos, y en ocasiones la mejora pasa por eliminar algún elemento o proceso. En realidad en este caso no se eliminan los procesos y funciones cuando se produce la externalización, simplemente se subcontratan. Precisamente en el proceso de descarga sin abandono que supone la externalización, realizada con eficiencia, está su carácter innovador.

La crisis actual también ha permitido replantear los modelos de gestión y previsión de la tesorería en los casos de grupos de empresas; o en aquellos otros casos en los que, sin tratarse de grupos empresariales, existan diversas sucursales en la organización o diferentes departamentos con procesos de cobro y pago (con varias cajas en definitiva). Carrato (2000), Gadea y Santomá (2005), Ramírez (2008) y Ortega (2006) profundizan precisamente en la necesidad de plantear seriamente la centralización de los procesos vinculados a la tesorería.

González, Zamora y Escobar (2007) proponen aplicar la reingeniería de procesos para reformular los que, en el ámbito de la tesorería, se llevan a cabo en la empresa, tanto en relación a la gestión del día a día como respecto a los procesos a medio y largo plazo. Esta labor de revisión e innovación pudiera llevar consigo la adopción de cambios que pudieran afectar incluso al uso de diferentes productos financieros, además de cambios en otros elementos del sistema financiero en particular o de la empresa en general (Casado y Velásquez, 2005). Al fin y al cabo, una organización constituye una cadena.

Large y Large (2006) hacen referencia a la necesidad de realizar un planteamiento global e internacional del cash management en la empresa. Teniendo en cuenta que la crisis actual es global, y que ha sido su carácter global - junto a otros factores - lo que ha facilitado la rápida transmisión de las circunstancias de origen y la misma crisis, es lógico pensar que, desde el punto de vista financiero al menos, las fórmulas de solución global también sean compartidas por muchos. No tendría mucho sentido llevar a cabo una gestión exclusivamente local de la gestión de la tesorería dando la espalda a mercados y productos financieros de alto valor. Recordemos en este sentido que la entrada del euro constituyó, en su momento, una oportunidad para transformar los procesos y para abordar los aspectos vinculados a la internacionalización de la gestión financiera de la empresa (Rodríguez, 2000). Aún con todo ello, qué duda cabe de que la empresa debe gestionar con acierto los asuntos locales que le incumben, en nuestro caso en el ámbito del cash management.

Ballesteros (2009) y San-José, Iturralde y Maseda (2009) sugieren que la crisis constituye una oportunidad para repensar las relaciones y los procesos vinculados a las entidades financieras con las que la empresa coopera. No cabe duda de que la innovación y la transformación de la tesorería y la de la gestión financiera exigen nuevas relaciones, además de nuevos procesos, sistemas y elementos. Más allá de la necesaria negociación de condiciones de tesorería que ha de llevarse a cabo con los profesionales de la banca y de otras instituciones (compañías de seguro, empresas de factoring, etc.), se han de establecer alianzas estratégicas que impliquen convertir a los expertos y proveedores financieros externos en socios de la organización y en consultores de la misma.

Los asuntos vinculados al control de la gestión financiera en general y el de la tesorería en particular han sido tratados por los investigadores durante el desarrollo de la presente crisis (Vidal y De la Villa, 2003). Especialmente se ha abordado la importancia de mejorar la contabilidad para el control de la gestión de la tesorería (Carranza, 2009), la necesidad del uso de diferentes tipos de indicadores financieros (Crespo, 2005) y, sobre todo, la importancia de desarrollar y gestionar los cuadros de mando de la tesorería (Aynat, 2002; Creus y Prieto, 2011; Manzano, 2005; Valensi, 2004).

No es posible gestionar la tesorería de la empresa si no se elaboran estados financieros adecuados a las necesidades de registro, planificación-previsión y control. Los investigadores han insistido en mejorar la vinculación existente entre la gestión financiero-contable y los estados de flujo de tesorería (Lerrán, 2000; Vallejo, 2006a, 2006b), para conseguir que, en parte motivado por la incertidumbre, los estados de flujo de tesorería reflejen de la manera más fiel posible la gestión de la liquidez de la empresa (Casanova y Fernández, 2000; Iturralde y Maseda, 2001; Moya, 2005).

En realidad todos los cambios propuestos anteriormente no podrían llevarse a cabo sin la automatización e informatización de la gestión financiera de la tesorería y, en definitiva, sin la incorporación de las TIC a la administración económica de la empresa (Cortés, 2000; Maseda, Iturralde y San José, 2009; Ortega y López, 2009; Pomar, 2004; San José, Iturralde y Maseda, 2006).

3.- Conclusiones

En el presente trabajo hemos aportado algunas sugerencias para mejorar la gestión financiera de las empresas en el siglo XXI, y también para prevenir la crisis. Si tuviéramos que destacar, a modo de síntesis y conclusión, las más importantes, mencionaríamos las siguientes:

- a) Desarrollar una gestión financiera integrada con otras áreas y con la dirección general de la organización. En cualquier caso, la gestión financiera no debe realizarse “de espaldas” al cliente, al valor que éste posee para la empresa y al valor que también debe dársele desde la organización.
- b) Potenciar que los profesionales del área financiera de las organizaciones adquieran y desarrollen competencias relativas a su área. Ello incluye nuevas actitudes, hábitos y valores.
- c) Adoptar una gestión financiera que no quede al margen de las oportunidades y conexiones asociadas a la globalización y a la internacionalización.
- d) Desarrollar una propuesta financiera con contenidos éticos más sólidos e integrados en la cultura de la organización. Este cambio puede constituir una oportunidad para impregnar de nuevos principios la vida de la organización.
- e) Fomentar el uso de la innovación y las TIC en el área financiera.
- f) Potenciar la creación y gestión de relaciones y operaciones gestionadas de manera más rigurosa.

Bibliografía

Amat, O. (2009). La dirección financiera en épocas de crisis e incertidumbre. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 88, 10-18.

Amat, J. O. (2011). Tendencias y retos de las finanzas, la contabilidad y el control empresarial. *Harvard Deusto Business Review* 200, 46-58.

Aynat, A. (2002). Cómo crear valor aplicando la metodología del cuadro de mando en el área de tesorería. *Banca y finanzas*, 81, 37-39.

Balagué, A. (2007). Finanzas en la empresa: alianza para el éxito. *E-Deusto*, 58, 22-26.

Ballesteros, I. (2009). Las herramientas de tesorería, claves en la negociación con entidades financieras. *Datamation*, 271, 46-47.

Barriocanal, M. (2009). El presupuesto de tesorería. *Estrategia financiera*, 264, 63-72.

Becerra, M. (1997). Las paradojas de la dirección financiera. *Estrategia financiera*, 135, 21-27.

Bennoun, J. J. (2001). Un nuevo modelo de gestión financiera: la unificación. *Banca y finanzas*, 67, 52-54.

Cantalapiedra, M. (2009). El punto de equilibrio y el análisis coste-volumen-beneficio: caso práctico. *Estrategia financiera*, 265, 16-21.

Carranza, I. (2009). La tesorería: contabilidad y control. *Partida doble*, 211, 36-49.

- Carrato, M^a J. (2000). La tesorería de los grupos de empresa. *Banca y finanzas*, 54, 6-11.
- Casado, S. y Velásquez, A. (2005). Metodología para la mejora de los procesos de tesorería operativa. *Estrategia financiera*, 219, 50-54.
- Casanovas, M. y Fernández, A. (2000). El estado de flujo de tesorería en la incertidumbre: estudio de dos casos. *AECA*, 51, 56-66.
- Casilda, R. (2003). Nuevas finanzas para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas brasileñas y latinoamericanas. *Información comercial española*, 810, 141-151.
- Cerón, M. (2011). Dirección financiera y retribución de directivos. *Estrategia financiera*, 285, 58-65.
- Conthe, M. (2003). Psicología de las finanzas. *Economistas*, 21(96), 413-416.
- Cortés, J. C. (1999). Cash pooling para el buen control de la tesorería. *Estrategia financiera*, 157, 37-45.
- Cortés, J. C. (2000). La mecanización de la gestión de tesorería. *Estrategia financiera*, 158, 28-33.
- Cortés, J. C. (2001). Presupuesto de tesorería. *Estrategia financiera*, 177, 24-28.
- Cózar, P. (2010). El conocimiento, clave en el control del riesgo financiero. *Estrategia financiera*, 268, 66-70.
- Crespo, D. (2005). Indicadores estratégicos en el departamento de tesorería. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 65, 26-30.
- Creus, C. y Prieto, B. (2011). Cuadro de mando de tesorería: previsiones, presupuesto y medición de riesgos. *Estrategia financiera*, 281, 42-45.
- Chacin, L. (2010). Gerencia estratégica financiera y control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. *Revista de formación gerencial*, 9(2), 296-324.
- Fernández, A. (2000). El tratamiento de la incertidumbre en las previsiones de tesorería. *Actualidad financiera*, 5(9), 47-62.
- Fernández, A. (2001). Las nuevas tecnologías: una herramienta de gestión financiera. *Actualidad financiera*, 6(10), 35-52.
- Hidalgo, E. (2007). Investigación en finanzas y contabilidad: una propuesta de aprendizaje. *Libros de economía y empresa*, 1, 39-46.
- Gadea, J. y Santomá, J. (2005). Centralización de los servicios de tesorería: caso práctico. *Estrategia financiera*, 217, 30-37.
- Gahagan, J. (2005). Planificación financiera y presupuestos como herramientas de gestión. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 63, 4-9.
- Garrido, S. (2006). Por qué externalizar las operaciones de tesorería. *Estrategia financiera*, 230, 67-70.
- Gómez, M. (1997). Información para la dirección financiera de la empresa. *Actualidad financiera*, 2(2), 47-54.
- Gómez, F. (2005). Una nota crítica sobre la actual investigación en finanzas. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 24, 105-120.

Gómez, F. (2010). Presente y futuro de las finanzas: situaciones y perspectivas de las finanzas a comienzos del siglo XXI. *Revista de contabilidad y dirección*, 10, 53-78.

González, J. M^a, Zamora, C. y Escobar, B. (2007). La re-ingeniería de procesos de negocio (BRP) aplicada a la gestión de tesorería: su estudio en una campaña de electricidad española. *Revista española de financiación y contabilidad*, 135, 537-568.

Gramjo, E. y Peñalva, F. (2005). Cómo realizar una previsión de las necesidades de tesorería: práctico. *Estrategia financiera*, 219, 14-19.

Grases, J. C. y De Bes, T. (2002). Externalizar la gestión crediticia y financiera de las ventas con el factoring. *Estrategia financiera*, 181, 52-53.

Hayward, C. El outsourcing de la gestión financiera y contable. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 61, 4-7.

Iturralde, T. y Maseda, A. (2001). Una aproximación a la gestión de la liquidez a través del análisis del estado de flujos de tesorería. *Actualidad financiera*, 6(7), 33-46.

Iturralde, T. y Maseda, A. (2004). Tamaño de la empresa y gestión financiera. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 183-198.

Iturralde, T., Maseda, A. y San José, L. (2005). La gestión de la liquidez: necesidades y excedentes de tesorería. *Información comercial española*, 2834, 29-41.

Durán, J. J. (2004). Contabilidad, finanzas empresariales y mano invisible. *Revista de contabilidad*, 7(1), 53-88.

Laffarga, J. (2001). Análisis del riesgo financiero en el nuevo escenario del euro y de la nueva economía. *AECA*, 56, 62-63.

Large, J. y Large, W. (2006). International cash management meets the global challenge. *Euromonet*, 37, 2-16.

Larrán, M. (1999). Relación entre el resultado ordinario y la tesorería generada por las operaciones: una propuesta de análisis. *Técnica contable*, 51(608), 577-592.

Larrán, M. (2000). De la contabilidad de la liquidez a los estados de flujos de tesorería. *Técnica contable*, 52(618), 459-484.

López, F. (2005). La función de tesorería en la empresa. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 65, 16-24.

Manzano, J. C. (2005). El cuadro de mando de tesorería como herramienta de control. *Estrategia financiera*, 219, 38-45.

Marco, J. A. (2004a). Hacia una nueva perspectiva de la dirección financiera: finanzas funcionales e ingeniería financiera (parte I). *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 57, 60-69.

Marco, J. A. (2004b). Hacia una nueva perspectiva de la dirección financiera: finanzas funcionales e ingeniería financiera (parte II). *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 57, 42-49.

Martínez, J. A. (2010). Crisis económica, globalización y naturaleza humana. *Contribuciones a la economía*, 11. Consultado el 10 de octubre de 2011 en: <http://www.eumed.net/ce/2010b/jamg.htm>.

Martino, R. (2010). La dirección financiera como proceso de integración corporativa. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 97, 72-80.

- Maseda, A., Iturralde, T. y San José, L. (2009). Las TIC en el desarrollo de las funciones derivadas de la gestión de tesorería. *Revista de contabilidad y dirección*, 9, 101-118.
- Merino, F. (2004). La gestión de cobros y pagos en la cadena de valor financiera. *Estrategia financiera*, 208, 60-63.
- Milla, A. (2003). Las necesidades operativas de fondos: gestión financiera y auditoría. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 53, 58-64.
- Mochón, F. (1994). La gestión financiera internacional de la empresa española. *Dirección y organización*, 12, 21-33.
- Montoro, C. y Nadal, Á. (2009). La crisis del paro, de las empresas y de las finanzas públicas. *Economistas*, 27(119), 34-37.
- Moya, S. (2005). El estado de flujo de tesorería. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 67, 30-39.
- Moya, S. (2011). La política de dividendos: estudio del caso La Familia. *Revista de contabilidad y dirección*, 12, 185-196.
- Muñoz, A. y Rouco, A. (2006). Análisis de inversiones. *Porci*, 96, 15-28.
- Nadal, A. (2008). La crisis financiera en Estados Unidos. *Información comercial española (ICE)*, 2953, 19-29.
- Nadal, J. (2009). La resaca de la crisis, el sistema financiero español y la gestión del riesgo. *Estrategia financiera*, 265, 32-39.
- Narrillos, H. (2007). La dirección financiera ante la gestión global del riesgo financiero. *Estrategia financiera*, 241, 40-45.
- Navarro, I. (2010). Trabajando por un entorno financiero proclive a la innovación empresarial. *Estrategia financiera*, 271, 38-43.
- Nieto, U. (2002). Nuevos modelos de gestión financiera. *Análisis financiero*, 88, 6-17.
- Núñez, T. (2005). El impacto de las nuevas tecnologías en la gestión financiera. *E-Deusto*, 1, 22-25.
- Núñez, T. (2009). La gestión de las previsiones de tesorería en entornos de incertidumbre. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 88, 32 - 41.
- Ontiveros, E. (2006). Finanzas globales. *El exportador*, 93, 43-44.
- Ortega, F. J. (2005). Modelo para implantar una tesorería centralizada en un grupo empresarial. *Estrategia financiera*, 219, 20-29.
- Ortega, F. J. y López, F. (2009). Claves para la automatización de la gestión de tesorería. *Estrategia financiera*, 259, 10-14.
- Pallarés, S. (2006). Consideraciones sobre la gestión de existencias. La decisión de almacenar: los plazos de puesta a disposición "d" y de aprovisionamiento "D". *Compras y existencias*, 143, 10-13.
- Peláez, A. (2005). Herramientas tecnológicas de gestión financiera. *Banca y finanzas*, 83, 25-29.
- Pérez, P. (2007). Banca electrónica: reinventando las finanzas. *Estrategia financiera*, 235, 46-49.

- Pomar, I. (2004). Tesorería e informática: las claves del departamento financiero. *Estrategia financiera*, 208, 64-68.
- Prat, M. (1994). Problemas éticos en dirección financiera: el caso de RJR Nabisco. *Harvard Deusto business review*, 64, 67-75.
- Ramírez, N. (2008). Centralización de la tesorería: un caso práctico. *Harvard Deusto Finanzas y contabilidad*, 81, 46-54.
- Rocha, F. J. (2007). Rediseño del modelo de gestión para el área económico-financiera. *Estrategia financiera*, 238, 67-70.
- Rodríguez, C. (2000). Impacto del euro en el área de endeudamiento. *Análisis local*, 33, 48-50.
- Romera, M. (2001). La importancia del cash-flow en la gestión financiera de la empresa. *Estrategia financiera*, 175, 8-15.
- Sánchez, Á. (2005). Tres modelos de gestión dinámica para obtener un plus de rentabilidad en los excedentes de tesorería. *Estrategia financiera*, 213, 46-52.
- Sánchez, S., Lizarraga, F. y Glaría, I. (2008). El estado de flujos de tesorería según las etapas del ciclo de vida de la empresa: una aproximación empírica. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 14(2), 211-227.
- San José, L., Iturralde, T. y Maseda, A. (2006). Las tecnologías de la información y la comunicación en la gestión de la tesorería: modelo explicativo. *Cuadernos de gestión*, 6(2), 83-102.
- San-José, L., Iturralde, T. y Maseda, A. (2009). La banca electrónica en la gestión de la tesorería. *Estrategia financiera*, 266, 56-64.
- Sanwal, A. (2008). Convertir el área de finanzas en socio estratégico. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 81, 10-14.
- Schiff, J. B. y Schiff, A. (2010). La función de finanzas ante el desafío actual. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 93, 28-36.
- Selva, A. Y. y Espinosa, D. (2009). La gestión del capital de trabajo como proceso de la gestión financiera operativa. *Gestión joven*, 4, 24-33.
- Siegel, G., Richetmeyer, S. y Sorensen, J. (2005). De directivos de finanzas a socios de dirección. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 64, 71-80.
- Spanyi, A. (2007). El momento del cambio en la dirección financiera. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 75, 40-45.
- Torán, M. (1997). ¿Por qué implantar un sistema de tesorería? (...Y de paso dígame cuál). *Estrategia financiera*, 128, 29-32.
- Torán, M. (2007). La gestión de tesorería. La planificación financiera. *Banca y finanzas*, 121, 53-56.
- Torán, M. (2007). Previsiones de tesorería: la tesorería a corto plazo. *Banca y finanzas*, 124, 42-45.
- Valensi, R. (2003). Elegir un sistema de tesorería dentro de la gestión de la cadena de valor financiera. *Estrategia financiera*, 197, 43-45.
- Valensi, R. (2004). La gestión de tesorería a través de cuatro tipos de cuadros de mando. *Estrategia financiera*, 208, 57-59.

- Vallejo, F. (2006a). Relación entre estados financieros: estados de flujos de tesorería. *Técnica contable*, 58(690), 57-62.
- Vallejo, F. (2006b). Estado de flujos de tesorería. *Técnica contable*, 58(691), 66-74.
- Vidal, J. A., De la Villa, D. (2003). ¿Cómo efectuar un control adecuado para la tesorería? *Técnica contable*, 55, 653, 4-22.
- Villalba, D. (1975). Una metodología de sistemas para la dirección financiera de la empresa. *Revista española de financiación y contabilidad*, 12-13, 365-376.
- Villasante, B. y Sendra, J. (2006). Cinco retos para la dirección financiera. *Estrategia financiera*, 228, 49-53.
- Villoslada, J. (1999). Informe de tesorería. *Paideia*, 20(48).
- Wesberry, J. (2001). La gestión financiera contra la corrupción. *Gestión y análisis de políticas públicas*, 21, 163-168.
- Willingan, G. (1990). Una concepción rupturista y eficaz de la dirección financiera. *Harvard Deusto business review*, 44, 107-118.
- Wunder, T. y Thomson, J. (2007). Las mejores prácticas en el área de finanzas. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 80, 10-20.