

## **EL ROL DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO A FINALES DEL SIGLO XX**

*Omar Cedeño L.\**

### **RESUMEN**

Se presentan las áreas de responsabilidad a cargo del administrador financiero, establecidas a partir de una investigación que incluyó extensa revisión bibliográfica sobre el tema, así como entrevistas practicadas a directivos que se desempeñan en el campo de las finanzas. Las conclusiones obtenidas, permiten plantear que el administrador financiero debe asumir responsabilidades sobre dos grandes áreas de su influencia: la gestión de fondos y el control financiero; la primera comprende las decisiones que debe tomar el administrador sobre la financiación, la inversión, la estructura financiera, los pagos, los seguros y los riesgos que debe asumir la empresa; el control financiero, por su parte, implica las responsabilidades sobre la contabilidad financiera, la contabilidad de costos, la auditoría interna, los impuestos, el análisis financiero y los presupuestos.

### **INTRODUCCIÓN**

Determinar las responsabilidades y el nivel de participación del administrador financiero en la toma de decisiones gerenciales, fue uno de los propósitos que se trazaron para el desarrollo de esta investigación.

---

\* Administrador de Empresas, Profesor Titular, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Para lograr tal cobertura, era indispensable contar con un proyecto de investigación que llevaría a considerar demasiadas variables de índole actitudinal y, además, requería mucho tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, como una primera aproximación, se decidió recurrir a dos fuentes de información: consulta bibliográfica y entrevistas dirigidas.

Con el fin de recopilar conceptos de diferentes tratadistas, se procedió a estudiar la bibliografía que se halla en nuestro medio, sobre el tema de la administración financiera, ante la dificultad de contar con un documento que presente de manera concisa esta información.

De otra parte, se entrevistaron directivos de empresas de la región que se desempeñan en el campo de las finanzas.

El trabajo consta de dos partes: la primera se refiere a los conceptos planteados por los autores de la bibliografía consultada y por los directivos entrevistados, y la segunda es la presentación del modelo, o sea, la conclusión del análisis del trabajo realizado, el cual permite definir los diversos compromisos que implica el rol del administrador financiero, de acuerdo con las expectativas actuales.

## **DESCRIPCIÓN GENERAL**

La administración financiera frecuentemente ha sido relacionada con las tareas de búsqueda de la financiación requerida por la gerencia, con el fin de dotar a la empresa de los recursos necesarios para sus pagos e inversiones. Una evidencia de lo anterior se obtiene al revisar la bibliografía disponible en nuestro medio que trata sobre el tema, donde se observa que la descripción de las responsabilidades que se le atribuyen al administrador financiero, se reducen al manejo de los fondos, entendiendo como tal, la inversión y la financiación de la empresa.

Esto conlleva de manera directa, a percibir al administrador financiero como un funcionario dedicado básicamente a labores de evaluación de opciones de financiación y a ponderar las diversas alternativas de inversión, lo cual, como se mencionó anteriormente, se conoce de manera genérica con el concepto global de manejo de fondos

Por las consideraciones anteriores, es indispensable, por tanto, determinar de qué se ocupa adicionalmente el administrador financiero, dado que es de fundamental importancia para la organización, el que alguien asuma las enormes responsabilidades que implica la toma de decisiones, que, en la mayoría de los casos, arriesgan los recursos que comprometen el futuro de la empresa.

Al observar el área financiera de las organizaciones de nuestro medio, es frecuente encontrar que las labores que se realizan son de gran diversidad, lo que hace evidente que no es sólo el manejo de los fondos de la empresa lo que constituye el papel principal del administrador financiero, sino que buena parte de las tareas ejecutadas allí, se relacionan con actividades de planeación, seguimiento y control del uso eficiente de los recursos de la institución, tales como la auditoría interna y los presupuestos, entre otras.

Lo anterior, ha llevado a formular algunos interrogantes, como los siguientes:

- ¿El administrador financiero sólo debiera preocuparse por el manejo de los fondos de la empresa?
- ¿Cuáles son las responsabilidades que le competen directamente al administrador financiero?
- ¿Quién debe ocuparse del planeamiento, seguimiento y control financiero de la compañía y cuáles instrumentos debe usar?
- ¿Cuáles compromisos debe asumir el administrador financiero, al hacerse cargo de la jefatura del área financiera?

La búsqueda de las respuestas a estas preguntas, constituyó uno de los motivos básicos para llevar a cabo esta investigación. Las conclusiones obtenidas hacen parte del interés del autor en elaborar un documento coherente y concreto que trate el tema y también del interés académico de una unidad que soporta un programa de posgrado en Finanzas en la Universidad del Valle, el cual debe ser objeto de revisiones periódicas en su contenido temático. Ello, por sí sólo, justifica ampliamente el esfuerzo realizado.

Algunos tratadistas nacionales y extranjeros profundizan sus planteamientos sobre el rol del administrador financiero, describiendo de manera general y, aún detalladamente, las actividades que se involucran tanto en la inversión como en la financiación de la empresa.

Al respecto, Kaffury plantea que “la administración financiera moderna se ocupa básicamente de la óptima conjunción de las aplicaciones y de los orígenes de los fondos comparativos que conducirán a la maximización del valor de mercado de la empresa”(1).

Por su parte, Ortiz Anaya expresa que “de manera general podemos decir que la actividad financiera comprende tres funciones básicas: a. Preparación y análisis de información financiera; b. Determinación de la estructura de activos; c. Estudio del financiamiento de la empresa o estructura financiera” (2).

Al consultar a Serrano y Villarreal se observa su interés en destacar que “tradicionalmente se ha contemplado como objetivo principal de la función financiera, la consecución -a un costo mínimo- de los recursos financieros (internos o externos) que requieren las diversas actividades de un negocio de acuerdo con los objetivos que se han fijado dentro de un proceso de planeación. En la vida cotidiana de un negocio se requiere, al lado de las decisiones de financiamiento, definir políticas respecto al manejo de tesorería, relaciones con los clientes y proveedores, etc.”(3).

Gutiérrez expresa de manera muy sucinta que “la planeación financiera es, en resumen, la gran función del gerente financiero”(4).

El enfoque de Ortiz Gómez observa que “la intervención de la gerencia financiera en las etapas que conforman el ciclo financiero, conduce a definir las siguientes áreas de responsabilidad: administración del sistema de información, gestión asociada con la liquidez, planeamiento financiero, control financiero y establecimiento de la política de financiación”(5).

Es importante mencionar el planteamiento de Brealey y Myers con respecto a las dos decisiones básicas que toma el administrador financiero, sin que pueda evitar enfrentarse al tiempo y a la incertidumbre, puesto que a menudo tiene la oportunidad de tomar decisiones de inversión o de

financiación, “que exponen a la empresa y a los accionistas a un riesgo considerable”(6).

De otro lado, al consultar los textos de contabilidad, costos, auditoría o presupuestos, es frecuente hallar en la descripción del propósito del libro, que su objetivo es proporcionar información financiera para la toma de decisiones, y, en algunos casos, se menciona además, que debe garantizar la veracidad de la información financiera sobre el manejo de los recursos económicos de la empresa.

Es interesante observar en el texto de Sinisterra, Polanco y Henao que “el objetivo primordial de la contabilidad es proporcionar información financiera de la organización a personas naturales y entes económicos interesados en sus resultados operacionales y situación económica”(7).

Con respecto a la auditoría, Willigham y Carmichael plantean que su función principal es el “análisis de la información objetiva subyacente a los datos informados” (8), teniendo como punto de partida, los datos de la información financiera.

Al consultar los objetivos de la contabilidad de costos, Backer y Jacobsen destacan, entre otros, el “proporcionar información sobre la cual se basa la administración para el planeamiento y la toma de decisiones (análisis y estudios especiales)”(9).

Por su parte, Burbano destaca que el presupuesto es una “herramienta moderna de control de la gerencia; está relacionado con los distintos aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa”(10).

Consecuente con lo anterior, al practicar una entrevista dirigida a más de 200 directivos financieros, participantes de la Especialización en Finanzas y del seminario de Gerencia Financiera ofrecido por la Universidad del Valle a través de la Facultad de Ciencias de la Administración, en las ciudades de Cali, Cartago, Buga y Santa Fe de Bogotá, se ha podido constatar que la administración financiera involucra diversos tópicos relacionados no solamente con la gestión de los fondos, sino también con el seguimiento y control del uso de los recursos que se han dispuesto para el desempeño del administrador financiero, tales como la auditoría interna,

los presupuestos, la contabilidad financiera, la contabilidad de costos, el manejo de los impuestos y el diagnóstico financiero.

El análisis de la información recopilada, condujo a la formulación de la siguiente premisa: el rol del administrador financiero se sustenta en dos grandes componentes, a manera de columnas, constituido cada uno por seis elementos complementarios, integrados entre sí. Estos componentes se refieren a la gestión de fondos y al control financiero; el primero comprende las decisiones que debe tomar el administrador sobre la financiación, la inversión, la estructura financiera, los pagos, los seguros y los riesgos que debe asumir la empresa; el control financiero, por su parte, implica las responsabilidades sobre la contabilidad financiera, la contabilidad de costos, la auditoría interna, los impuestos, el análisis financiero y los presupuestos.

## **COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

La administración financiera tiene como propósitos básicos la identificación y la cuantificación de necesidades de recursos financieros para las alternativas de inversión y para las operaciones de la empresa, la consecución del dinero requerido y, finalmente, la utilización y el control de los recursos económicos obtenidos, con el propósito permanente de aumentar el valor de los bienes de la empresa.

Para cumplir con estos fines, el administrador financiero de la empresa debe realizar diversas actividades entre las cuales está el diagnóstico financiero a partir de la interpretación de los estados financieros elaborados por la contabilidad, el análisis de los entornos que afectan o pueden llegar a afectar su flujo de fondos, la elaboración de planes financieros que garanticen la ejecución de las políticas de expansión, fusión o escisión de la empresa, la elaboración de los presupuestos de operación de la compañía, el análisis de alternativas para priorizar decisiones sobre inversiones y financiación, y la evaluación financiera de la gestión en las diferentes áreas de la organización, como compras, personal, mercadeo y producción, entre otras.

Las anteriores actividades del administrador financiero, se pueden agrupar en dos grandes funciones básicas: la gestión de fondos y el control financiero.

### *La gestión de fondos*

Esta función financiera se refiere a las tareas que comprometen las habilidades del directivo en conseguir los recursos financieros requeridos por la empresa y en decidir la asignación de los mismos. Entre otras tareas, el administrador financiero se preocupa por las siguientes:

- **Obtención de financiación:** comprende las relaciones que debe mantener el administrador con las entidades financieras y el conocimiento que debe tener sobre el mercado de capitales (movimiento de títulos-valores), con el fin de conocer las oportunidades de obtener recursos a corto y a largo plazo, para evaluarlas según los criterios preestablecidos y, así, decidir por las que representen las mejores alternativas para la empresa. Muchas de estas decisiones deben tomarse, según la necesidad, aceptando las exigencias impuestas, pero la mayoría requieren del análisis esmerado de las condiciones sobre intereses, plazos, formas de amortización e implicaciones a largo plazo.
- **Determinación de inversiones:** consiste en la definición y aplicación de criterios para adquirir inmuebles, maquinaria, equipo, muebles y enseres, inventarios de materias primas y materiales y hasta la compra de empresas o líneas de producción, documentos negociables a corto y largo plazo y para fijar las sumas de dinero que deben destinarse a conceder créditos a los clientes o los dineros que deben quedar disponibles en la caja, en los bancos y en las corporaciones financieras. Así mismo, se deben establecer criterios para decidir en qué momento los equipos se vuelven obsoletos y es necesario reemplazarlos o modificarlos, o para fijar políticas referentes a descuentos obtenidos o concedidos por pronto pago.

Los principales proyectos de inversión están tan íntimamente ligados a los planes de desarrollo de las áreas de producción, mercadeo o personal, que necesariamente los responsables de estas áreas son llamados a participar en el análisis y planificación de tales proyectos.

- **Determinación de la estructura financiera:** comprende el análisis y las decisiones sobre la manera de mantener el equilibrio financiero de la organización, es decir, el estudio de cómo debe apoyarse la empresa con financiación a corto y largo plazo, para invertir en bienes realizables en el término de un año o para adquirir bienes con una duración de largo plazo.
- **Desembolsos de dinero:** se relaciona con las decisiones sobre reparto de utilidades a los dueños, plazos para los pagos a los proveedores de bienes y servicios, pagos a los acreedores oficiales y por deudas originadas en otros conceptos, periodicidad de la compra de insumos, y cancelación de los gastos de funcionamiento y de obligaciones o refinanciación de las deudas.
- **Gestión de seguros:** consiste en tomar las decisiones pertinentes sobre cuáles bienes deben ampararse, ante cuáles riesgos y con cuáles compañías de seguros deben contratarse, en procura de conservar intacto el valor de los bienes de la empresa en caso de algún siniestro.

Igualmente, se deben diseñar y aplicar los mecanismos de control para mantener actualizados los valores de los bienes amparados, así como los procedimientos para actuar de manera ágil ante la ocurrencia de un suceso que origine una reclamación.

- **Análisis de riesgos:** se refiere a la ponderación que debe hacerse del impacto generado por los factores internos y las circunstancias externas derivadas de factores del entorno de la empresa, que afectan de manera positiva o negativa las decisiones que ha de tomar el administrador financiero, relacionadas con las tareas de la gestión de fondos que se han descrito anteriormente.

### *El control financiero*

Esta función está orientada a la inspección y verificación del uso eficiente de los recursos financieros por parte del administrador financiero. Comprende las responsabilidades sobre la contabilidad financiera, la contabilidad de costos, la auditoría interna, los impuestos, el diagnóstico financiero y los presupuestos.

- **Contabilidad financiera:** consiste en el sistema que se utiliza para proveer la información sobre las transacciones llevadas a cabo por la empresa, de manera estructurada, comprensible y útil, mediante la presentación oportuna de los estados financieros básicos.
- **Contabilidad de costos:** es el sistema de información que permite: determinar el costo unitario y global de los productos fabricados; establecer el costo de los productos vendidos durante un período contable; dotar al administrador financiero de criterios precisos para la planificación y el control de los costos de producción.
- **Auditoría interna:** comprende el conjunto de procesos y técnicas a través de los cuales se verifica: que los controles establecidos por la administración son adecuados y se han mantenido; que los registros contables y los informes financieros reflejan fielmente las operaciones y resultados; que cada área administrativa de la compañía ejecuta cabalmente los planes, programas y procedimientos bajo su responsabilidad.
- **Impuestos:** se refiere esta actividad al estudio permanente de la regulación vigente sobre las obligaciones tributarias de la empresa, con el fin de actuar adecuadamente en la aplicación de las normas referentes al impuesto de renta, el impuesto al valor agregado (IVA), el impuesto predial, el impuesto de industria y comercio, las retenciones que se deben aplicar sobre pagos y los anticipos de impuestos que la organización debe realizar.
- **Diagnóstico financiero:** comprende la interpretación de las cifras contenidas en los estados financieros y en las demás fuentes de información complementaria, con el propósito de emitir juicios sobre la situación financiera de la organización, con respecto a la liquidez, el endeudamiento, la actividad empresarial y la lucratividad, de tal modo que le permita al administrador financiero identificar los factores positivos y las principales debilidades con el fin de formular los planes financieros adecuados.
- **Presupuestos:** consiste en fijar el valor monetario de cada unidad de recurso involucrado en la ejecución de los planes preestablecidos por la empresa; para ello se deben determinar los ingresos que se generarán

y los costos y gastos en que incurrirá la organización en un período. El presupuesto facilita la planeación y el control financiero puesto que se cuantifican con antelación las actividades futuras de la compañía en términos de ventas, producción, inventarios, compras y gastos, como también, se determina por anticipado la situación económica que tendrá la organización mediante los flujos proyectados de ingresos y desembolsos de efectivo y los estados financieros presupuestados.

Tal como se ha expresado anteriormente, este trabajo constituye una primera aproximación hacia la determinación de las responsabilidades del administrador financiero y, como todo proceso en evolución, está abierto a nuevas adiciones y reformulaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. KAFFURY, Mario. *Presupuestos y gerencia financiera*. 2a ed. Santa Fe de Bogotá. Universidad Externado de Colombia. 1991. p. 3.
2. ORTIZ ANAYA, Héctor. *Análisis financiero aplicado*. 8a ed. Santa Fe de Bogotá. Universidad Externado de Colombia. 1993. p. 23.
3. SERRANO, Javier y VILLARREAL, Julio. *Fundamentos de Finanzas*. Bogotá. Mc Graw-Hill. 1989. p. 2.
4. GUTIÉRREZ, Luis Fernando. *Finanzas prácticas para países en desarrollo*. Bogotá. Norma. 1992. p. 28.
5. ORTIZ GÓMEZ, Alberto. *Gerencia financiera, un enfoque estratégico*. Santa Fe de Bogotá. Mc Graw-Hill. 1997. p. 12.
6. BREALY, Richard y MYERS, Stewart. *Principios de finanzas corporativas*. Madrid. Mc Graw-Hill. 1983. p.5.
7. SINISTERRA, Gonzalo, POLANCO, Luis E. y HENAO, Harvey. *Contabilidad: sistema de información para las organizaciones*. Santa Fe de Bogotá. Mc Graw-Hill. 1997. p. 2.
8. WILLIGHAM, John y CARMICHAEL, D. R. *Auditoría: conceptos y métodos*. Bogotá. Mc Graw-Hill. 1982. p. 3.
9. BACKER, Morton y JACOBSEN, Lyle. *Contabilidad de costos: un enfoque administrativo y de gerencia*. México. Mc Graw-Hill, 1971. p. 2.
10. BURBANO Jorge. *Presupuestos : enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogotá. Mc Graw-Hill. 1989. p. 10.