

## Finanzas y política financiera a corto plazo (I)

Una vez finalizado el tercer módulo, dedicado al análisis financiero, iniciamos con este capítulo el cuarto módulo del Curso básico de gestión financiera de la oficina de farmacia, y lo hacemos hablando de planificación financiera.

**CARLOS MARÍN**

Responsable de contenidos de Planificación Jurídica-Centro de Documentación.  
www.planificación-juridica.com

En las últimas décadas la denominada contabilidad de gestión o contabilidad para la dirección ha venido adquiriendo una creciente importancia en el actual marco conceptual de toma de decisiones empresariales. Como es sabido, no estamos hablando en absoluto de una nueva rama de la contabilidad, sino de la adaptación racional e incorporación de las ya existentes a un sistema global y lógico de información, acorde con las nuevas circunstancias del entorno económico empresarial.

### Necesidad de prever

En este entorno cambiante y con un índice cada vez mayor de globalización, se precisa de una alta profesionalización de los responsables de la gestión de las empresas, inmersos en

un mundo en el que las innovaciones tecnológicas han incidido no sólo en los propios sistemas de producción y distribución de bienes y servicios sino, y de una manera muy especial, en la información, tratamiento y utilización por la empresa para una puntual y constante toma de decisiones de orden económico. No en vano la cantidad, calidad y rapidez de la información hoy disponible dista enormemente de la que podía obtenerse hace escasamente unas décadas y a unos costes sensiblemente inferiores.

De lo anterior se infiere una *necesidad imperiosa de efectuar, en todo momento, previsiones racionales, en aras a alcanzar unos objetivos constantes de viabilidad, crecimiento y eficiencia (eficacia al menor coste posible), adoptando las estrategias empresariales que se crean más adecuadas a cada momento, situación y lugar.*

La oficina de farmacia, como empresa de servicios que es, está plenamente inmersa en la situación anterior, aunque todavía existen muchos titulares de oficina de farmacia que discrepan totalmente de nuestra recomendación y hacen caso omiso, sistemáticamente, de las ventajas y beneficios que pueden obtener con una buena planificación financiera

### Presupuesto de tesorería

En el contexto descrito se enmarca un instrumento de vital importancia para la gestión empresarial y la toma de decisiones. No es otro que la previsión financiera de la oficina de farmacia. No

obstante, dada la amplitud y complejidad del tema y en aras a la brevedad y concreción que requiere el presente trabajo, nos referiremos aquí a una parte muy concreta de esta previsión financiera, por su aplicación y necesidad

### Muy importante

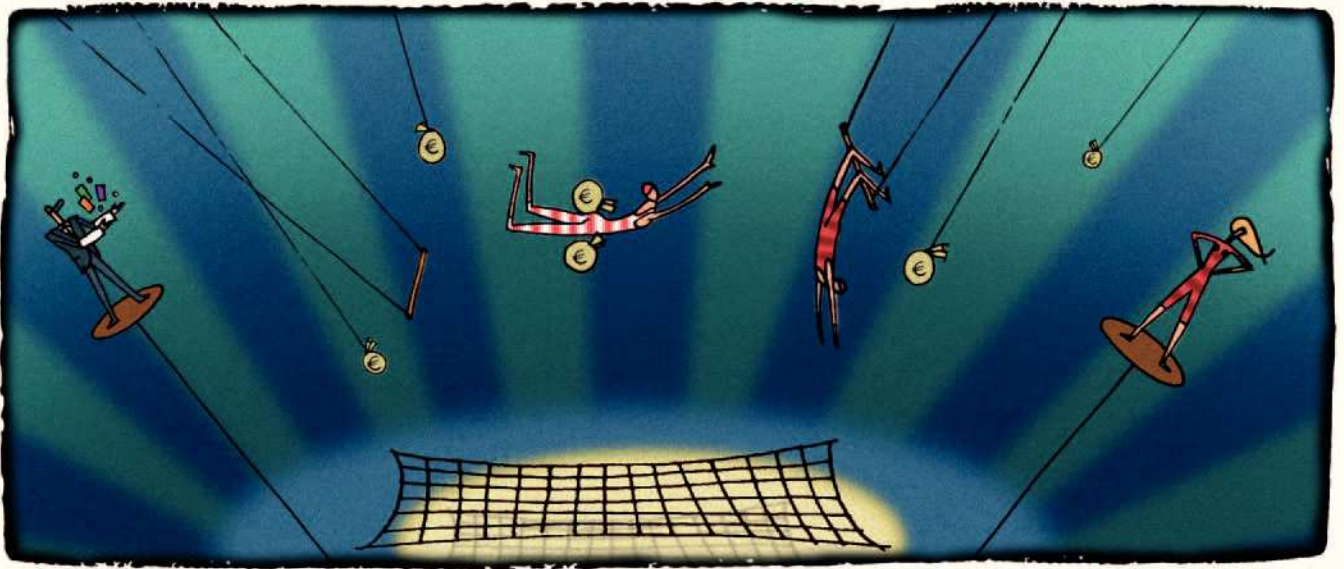
Obviamente, si el presupuesto resulta deficitario, su correcta estructuración nos deberá indicar las necesidades de financiación concretas que precisará obtener la empresa para su adecuada cobertura, así como en qué espacios temporales del período contemplado se producirán las referidas necesidades. Por otra parte, como en cualquier información necesaria para la toma de decisiones, un factor importante es el de la oportunidad. Es decir, los presupuestos de tesorería deberán realizarse *con la antelación suficiente como para permitir a los gestores de la empresa un margen de maniobra adecuado para la corrección de los desequilibrios que, en su caso, se pongan de manifiesto a través de los mismos.*

#### Publicado hasta ahora

Los módulos 1 y 2 de este curso se publicaron en los números de enero a junio de 2005. El primero abordó el valor del dinero en el tiempo y la evaluación de las inversiones. El segundo analizó los costes como herramientas en la toma de decisiones en la oficina de farmacia. El tercero describe el análisis financiero de la oficina de farmacia.

#### Próximo número

Tras hablar de la planificación a corto plazo, en el próximo número se abordarán las fuentes de financiación y la inversión de excedentes de tesorería.



**La frecuencia en la realización de las previsiones financieras dependerá del volumen de operaciones y de las necesidades de la empresa, pero se hace aconsejable la realización de una previsión anual inicial, analizando y corrigiendo las desviaciones que se vayan produciendo a lo largo del período contemplado**

inmediata en la toma de decisiones del día a día empresarial. La parte en cuestión es el plan financiero a corto plazo o presupuesto de tesorería.

Dicho presupuesto tiene por objetivo el conocimiento y estudio anticipado de los déficit o superávit de liquidez de la oficina de farmacia, a corto plazo como su nombre indica, con la finalidad de planificar su política financiera y, en su caso, adoptar con la anticipación suficiente las medidas que sean necesarias.

### **Controlar el «día a día financiero» de la oficina de farmacia**

La elaboración del presupuesto de tesorería tiene, como punto de partida, los cálculos previamente efectuados para la determinación de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional, siempre considerando en todo momento el período normal previsto para la realización de los pagos y cobros que de la misma resultarán, correspondientes a proveedores, acreedores y clientes. Partiendo de esta información, confeccionaremos el presupuesto de tesorería correspondiente a la explotación de la empresa o, lo que es lo mismo, aquella parte de la previsión de tesorería que corresponde

o tiene su origen en la actividad productiva que podríamos calificar como «normal» o habitual de la empresa.

### **Necesidades financieras atípicas**

Posteriormente, en función del volumen de actividad previsto a través del presupuesto de ventas, deberán analizarse las posibles necesidades, siempre a corto plazo para el caso que nos ocupa, de nuevas inversiones productivas, como por ejemplo reformas en la farmacia, adquisición de nuevos equipos informáticos, etc. que permitan la efectiva consecución de los objetivos previstos, así como su financiación. De ambos conceptos a considerar (inversiones y financiación) se originarán, en su caso, nuevas series de pagos y cobros, en este caso con naturaleza exclusivamente financiera y no derivada de la propia explotación o actividad normal de la empresa. Podemos sintetizar estas series de pagos y cobros como las correspondientes a:

**Cobros.** Incluyen:

- Obtención de préstamos y demás financiación ajena.
- Subvenciones en capital.
- Venta de inmovilizado.

**Pagos.** Incluyen:

- Devolución de préstamos.
- Pago de intereses de préstamos.
- Adquisición de inmovilizado.

### **Previsión adaptada**

La frecuencia en la realización de las previsiones financieras dependerá del volumen de operaciones y de las necesidades de la empresa, pero se hace aconsejable la realización de una previsión anual inicial, analizando y corrigiendo las desviaciones que se vayan produciendo a lo largo del período contemplado, reelaborando, si es necesario, nuevas previsiones por períodos inferiores de tiempo, ajustadas a los nuevos datos reales.

A pesar de que cada oficina de farmacia deberá adecuar la estructura de la información contenida en las previsiones financieras a sus necesidades concretas y en la consideración que, por otra parte, no existe una normativa de obligado cumplimiento para dichos estados contables —entre otros motivos por tratarse de información interna para la toma de decisiones de la propia empresa—, ofreceremos un modelo de previsión de tesorería que, con los retoques y ampliaciones necesarios para cada caso, puede ser aplicable a la mayoría de las empresas.

## El *cash flow*

Antes de nada, conviene recordar y puntualizar un concepto ampliamente utilizado en términos financieros como es el de *cash flow*. Es éste un concepto sobre el que se ha escrito ampliamente y del que aquí sólo pretendemos realizar una estricta síntesis conceptual, de acuerdo con la opinión más generalizada de los autores.

El *cash flow* puede ser estudiado desde dos perspectivas diferenciadas, si bien íntimamente relacionadas. La primera perspectiva es de carácter estático, y en ella se entiende por *cash flow* el montante de los recursos generados a través de la actividad normal de la empresa durante un período concreto de tiempo. Sin entrar en mayores disquisiciones, que las hay, esta magnitud, como sabemos, está formada por el resultado de las actividades ordinarias de la oficina de farmacia —esto es, sin considerar cualquier actividad o transacción de carácter extraordinario— más las dotaciones del ejercicio a las amortizaciones del inmovilizado. Por tanto, se trata de una

magnitud concreta que, obviamente, puede ser estudiada *ex-post*, cuando se pretende analizar lo que se ha venido produciendo en ejercicios anteriores ya cerrados, o bien *ex-ante*, cuando de lo que se trata es de efectuar una previsión para años venideros de los recursos que será capaz de generar la propia oficina de farmacia a través de su actividad normal presupuestada.

La otra perspectiva del concepto *cash flow* es, obviamente, de carácter dinámico y más coincidente con el aspecto que estamos tratando. Podríamos definirlo como el conjunto de flujos de tesorería, cobros (*in flows*) y pagos (*out flows*) que se han producido —*ex-post*— o se producirán —*ex-ante*— por todos y cada uno de los conceptos de la actividad empresarial. Es evidente que esta segunda perspectiva de análisis del *cash flow*, cuando su realización es previsional o *ex-ante*, se enmarca plenamente en nuestro presupuesto de tesorería o plan financiero a corto plazo, entendiendo siempre el corto plazo como inferior o igual al año.

## Ratios

Para concluir, recordaremos que existe una serie de ratios o indicadores de gestión en terminología actual, que ayudan a interpretar, en manos de los expertos, los resultados y la situación financiera de la empresa en todo momento. Sin entrar de un modo exhaustivo en ellos, dadas las limitaciones de extensión del presente trabajo, recordaremos que los indicadores de gestión financiera pretenden medir, en forma de proporción, como toda ratio —esto es, de forma relativa más que absoluta, dado que siempre es más gráfica su interpretación— el equilibrio o desequilibrio resultante de la posición o proporción adoptada entre las diferentes magnitudes financieras de la información contable. Es decir, nos indican la capacidad actual de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto y largo plazo. A modo de ejemplo, podemos recordar los siguientes indicadores de gestión financiera: ratio de tesorería, ratio de disponibilidad, ratio de solvencia, etc. Como recordará el lector, estas ratios han sido analizadas en anteriores capítulos. □

### Un sencillo presupuesto de tesorería

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Seguridad Social hasta diciembre
Cobros de explotación <i>Ventas y prestación de servicios OF</i>					
<b>Total cobros explotación</b>					
Pagos de explotación <i>Compras Personal Otros pagos de explotación</i>					
<b>Total pagos de explotación</b>					
<b>Líquido de explotación</b>					
Otros cobros no de explotación <i>Por préstamos recibidos Por venta de inmovilizados</i>					
<b>Total cobros</b>					
Otros pagos no de explotación <i>Por inversiones Intereses de préstamos Amortizaciones de préstamos</i>					
<b>Total pagos</b>					
<b>Líquido ajeno a explotación</b>					
<b>Saldo inicial del período</b>					
<b>Saldo final del período</b>					