



# El Gerente Financiero como Socio Estratégico en la Supervivencia Empresarial

**Francisco A. Martínez Villavicencio**  
fmartinez@itcr.ac.cr

*Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas, actualmente profesor de la Escuela de Administración de Empresas de las materias, Administración Financiera I, Desarrollo de Emprendedores y Teoría Administrativa.*

## INTRODUCCIÓN

El objetivo fundamental del gerente financiero de una micro, pequeña, mediana o gran empresa, es maximizar la riqueza de los propietarios para quienes está trabajando. Para cumplir con este propósito, debe ir evolucionando con el fin de adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos, competitivos, políticos y sociales.

**La gerencia financiera debe ir evolucionando con el fin de adaptarse a los cambios tecnológicos.**

Es necesario que comprenda que las fronteras de los países ya no definen los límites de nuestra imaginación. Ver y apreciar el mundo desde el punto de vista de otros se ha convertido en un asunto de supervivencia para las empresas. En un mapa político, las fronteras de los países son claras, pero en un mapa competitivo, que muestra el flujo real de la actividad financiera, las fronteras han desaparecido. Por eso, el gerente financiero ya no puede interesarse únicamente por la razón de ser de su profesión: los datos financieros, sino que debe comprender cómo actúan la competencia, los mercados, los precios, los proveedores, los distribuidores, los acreedores y los clientes. El mundo actual requiere un gerente financiero que no se limite a interpretar los datos financieros, sino que funja como un

asesor empresarial cuya herramienta principal sea la optimización de la relación entre las finanzas y la economía. Se requiere que el gerente financiero, sea capaz de manejar los expuestos a continuación.

## PROPULSOR DEL CAMBIO, LA TECNOLOGIA Y SU IMPACTO

Las empresas deben maximizar su potencial para sobrevivir en la nueva economía global y aprovechar de la mejor manera los tratados de libre comercio. En estos ambientes de rápido cambio, los gerentes financieros tienen la responsabilidad de imprimirle a sus empresas velocidad y agilidad. Además, deben desarrollar la habilidad de leer el entorno y ajustar las estrategias rápidamente con el fin de lograr el éxito.

Dado el alto valor accionario de los activos intangibles que las empresas poseen actualmente, tales como sus marcas, tecnologías y recursos >>

humanos, y en vista de que supera, en muchos casos, el valor de los activos tradicionales representados por terrenos, edificios, maquinaria y equipos; la gerencia financiera debe realizar un esfuerzo por incorporarlos en su análisis.

A este aspecto, se suma la conclusión de importantes autores de que las medidas financieras representan los resultados de acciones y decisiones del pasado y que conviene medir adicionalmente perspectivas generadoras de progreso, enfocadas hacia resultados futuros. Algunos ejemplos de las perspectivas por medir son la percepción del cliente, la excelencia de los procesos, el crecimiento y aprendizaje del recurso humano.

Por otra parte, para el nuevo papel de la gerencia financiera, resulta de vital importancia el avance vertiginoso del software, tanto transaccional como analítico. Es importante resaltar que, así como representa una oportunidad, requiere también de una actualización constante por parte de los profesionales

y de su dinamismo para canalizarlo positivamente.

En suma, transformar la función de análisis en la empresa e implementar un sistema financiero de clase mundial es vital para adelantar a la competencia. Y de esto se trata la evolución del rol del gerente financiero.

### **ANALISTA DE RESULTADOS FINANCIEROS**

La función principal de la gerencia financiera consiste en analizar los estados financieros. Por eso, el gerente financiero debe integrar datos de múltiples sistemas, consolidar esta información y entregar resultados de manera oportuna a los grupos de interés, tanto internos como externos.

El departamento de finanzas debe poder administrar y ejecutar el presupuesto y el proceso de planeamiento como lo requiera el ciclo de los negocios. En consecuencia, la mayoría de las gerencias financieras se enfoca en esto y produce un buen retorno a sus empresas.

### **ANALISTA DEL ENTORNO**

Al tener bajo control el proceso anterior, muchos departamentos de finanzas empiezan por sumar la visión externa, es decir un estudio del impacto del entorno macroeconómico en su rama de negocios, al análisis de estado de resultados. Esto agrega valor a su función, evolucionando así hacia un rol que considera mediciones externas aparte de las internas de la contabilidad.

Al hacer esto, la gerencia financiera compara los resultados de su empresa con estándares de la rama de la industria en que participa. Puede, entonces, adoptar metodologías de clase mundial para mejorar los procesos y ganar eficiencia. Aplicarlas le permite analizar y entender la rentabilidad por división, línea de producto, tipo de cliente y por procesos y recursos; de este modo apoya a la alta dirección en la asignación adecuada de los recursos.

### **SOCIO ESTRATÉGICO**

El siguiente paso de los gerentes





## Una responsabilidad de la gerencia financiera es imprimirle a sus empresas velocidad y agilidad.

financieros hace que trasciendan su papel de analistas de resultados financieros y de la situación económica externa. Los convierte en “socios estratégicos” del negocio que hacen recomendaciones sobre estrategia a la alta gerencia y logran ventajas de diferenciación competitiva para sus empresas.

Para lograr esto, consideran la adopción de medidas basadas en el valor, como es el valor económico agregado EVA, que llevan a la empresa a aumentar el valor de los accionistas.

Además, para convertirse en verdaderos socios estratégicos de la empresa, es necesario que el departamento

de finanzas provea información interactiva en tiempo real a los gerentes de área y el personal operativo. Con ello se busca el alineamiento de las metas operacionales con los objetivos estratégicos corporativos y el desarrollo de la facultad para tomar decisiones oportunas que contribuyan efectivamente a mejorar el desempeño del negocio.

Para justificar la inversión en este tipo de gerencia financiera, es necesario ejercer una competencia más efectiva o reducir considerable los gastos operativos o financieros y que estas acciones logren resultados concretos.

## AGENTE DE CAMBIO

El último paso de esta evolución lleva al gerente financiero a adoptar el papel de agente de cambio en su empresa. Aquí el departamento de finanzas interactúa más intensamente con interesados clave externos a la organización, entre ellos: proveedores, clientes y otros socios en el proceso de planeamiento. Convierte de este modo el planeamiento en un proceso más continuo e inclusive basado en eventos, con lo que se logra maximizar el uso de los recursos de la empresa.

## ESTILO DE FINANZAS

El estilo de finanzas que una empresa adopta puede tener su motivación en las fuerzas del mercado o deberse a la personalidad del gerente financiero. Puede variar mucho entre diferentes divi- >>

## Para la gerencia financiera es vital el avance vertiginoso del software, tanto transaccional como político.

siones y países debido a estos factores. Sin embargo, cuando el gerente financiero toma el rol de socio estratégico y agente de cambio en el ambiente económico actual, su alcance se extiende a los niveles operacionales de la empresa y, más allá de lo interno, a los clientes, proveedores y otros agentes relacionados.

Como resultado de este cambio, el valor agregado del gerente financiero crece y los beneficios empresariales pueden ser de gran relevancia para mejorar la competitividad.

Para enfrentar estos retos y entregar alto valor a la organización, el departamento de finanzas necesita ser capaz de:

- ▶ Adoptar y soportar requerimientos de procesamiento de la organización que se implementen y se pongan en práctica fácilmente.
- ▶ Ajustarse a los avances de la tecnología de la información.
- ▶ Suministrar herramientas de acceso a la información que llenen las necesidades de las diferentes comunidades de usuarios.
- ▶ Cubrir todos los aspectos de la gerencia financiera, desde la consolidación y reporte hasta el planeamiento y los pronósticos.
- ▶ Apoyar la colaboración a lo largo de la organización a través de la red.

En conclusión, adaptarse a las nuevas necesidades de las empresas hace más interesante que nunca el papel del gerente financiero, pero requiere de actualización constante y de excelentes habilidades

personales para ser parte de la estrategia, su implementación y posteriormente su evaluación. En realidad, lo más importante es continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que los cambios se realicen oportunamente. ■

### BIBLIOGRAFÍA

- Fred, R. David. (2004). Administración estratégica. (9ª ed.). México: Prentice Hall
- Van Der Leer, A. (2003). La evolución del rol del gerente financiero. Actualidad económica, 283, 48-49.
- Varela, Rodrigo. (2001). Innovación empresarial. (2ª ed.) Colombia: Prentice Hall.

### RESUMEN:

La práctica de las finanzas es de naturaleza dinámica. A medida que se producen nuevos cambios en el ambiente económico, político, social o las tendencias del mercado se dirigen hacia uno u otro escenario, el gerente financiero debe adaptarse a dichos cambios, con el fin de cumplir el principal objetivo de cualquier empresa: la maximización de sus utilidades. Al alcanzarlo, se crece y se desarrolla la empresa, se genera mayores fuentes de empleo y contribuye al desarrollo económico del país.

**Palabras claves:** Gerencia proactiva, agente de cambio empresarial, estilo de finanzas, rol del gerente financiero.

### SUMMARY:

Financial management is naturally dynamic. As new changes in the economic, political, social environments or market tendencies lead to different scenarios, the financial manager must adapt to those changes to meet any company's main objective, that is, to maximize profits. By meeting this goal, the company grows and develops, more jobs are generated and the country's economic development is helped.

**Keywords:** proactive management, business, financial style, financial manager's role.