



# Libro Administración financiera eficaz

Brian Finch  
Kogan Page, 2010  
También disponible en: Inglés

## Reseña

En los negocios, los números son todo. Las finanzas son, en última instancia, las ganancias netas de una compañía y, si administra mal sus cuentas, fracasará la empresa tarde o temprano. El experto en negocios Brian Finch muestra cómo hacerse cargo del dinero de una organización en esta guía integral. Sin embargo, el libro basa su información en la legislación y prácticas del Reino Unido, por lo que los lectores no británicos deben adaptar algunos de los comentarios de Finch. No obstante, *BooksInShort* cree que los propietarios de nuevas empresas (de cualquier nacionalidad) que buscan un texto básico sobre el funcionamiento de las finanzas de la compañía se beneficiarán con esta lectura. Después de todo, George Bernard Shaw dijo una vez que Inglaterra y Estados Unidos son “dos países separados por una lengua común”. Eso es evidente, pero, cuando de dinero se trata, todos cuentan de la misma manera.

## Ideas fundamentales

- La administración financiera implica mucho más que sólo contabilidad.
- Recaudar capital, hacer presupuestos, evaluar proyectos, comprar existencias, crear estados financieros y comunicar los resultados, todos son parte de una buena organización fiscal.
- Su presupuesto es la expresión financiera de su plan de negocios.
- Haga un pronóstico de ventas y costos como punto de partida para el presupuesto.
- Haga proyecciones realistas y que una persona objetiva, de fuera, las revise.
- Evalúe con sangre fría las nuevas operaciones y proyectos que aportarán el mejor rendimiento al negocio.
- La posición de liquidez de la compañía debe ser siempre sólida; actúe asertivamente respecto a sus cuentas por cobrar.
- Controlar costos debe “ser parte del ADN” de su organización.
- Garantice la disponibilidad de sus entradas mediante cuentas con distintos proveedores.
- En tiempos difíciles, renegocie la renta de su propiedad; extienda el plazo a cambio de una renta menor.

## Resumen

### La administración financiera requiere una planeación comercial sólida

La administración financiera es mucho más que sólo la contabilidad de su empresa. También implica recaudar capital, hacer presupuestos, calcular y manejar costos y dinero, evaluar proyectos, comprar existencias, crear estados financieros e – igualmente importante – comunicar a los grupos de interés la situación financiera de la compañía.

“La administración financiera es crucial en todas las fases del ciclo de negocios y en cualquier condición del negocio”.

Cuando se trata de operaciones financieras, todo inicia con un plan de negocios, que debe considerar y responder estas preguntas, entre otras: ¿Son sus productos y servicios adecuados para su mercado?; ¿tienen sentido sus operaciones de venta?; ¿tiene una estrategia eficaz de Internet? Después de que los miembros de su equipo ejecutivo agreguen ideas al plan, pida su opinión a inversionistas o socios. Use el plan de negocios en las conversaciones con sus bancos. Incluya sus cifras de ventas de los últimos tres años, así como los cálculos del año en curso.

“Los números son importantes, por supuesto ... pero entienda el orden correcto: Las ideas son primero y dan lugar a los números”.

Haga un plan de negocios transparente y nunca amañe las cifras, aunque no presenten el panorama más favorable: Ninguna empresa puede triunfar si se da a conocer por su falta de honradez. Detalle una estrategia sostenible que sus competidores no puedan copiar fácilmente y determine los escenarios de riesgo más adecuados. Use estas medidas para desarrollar y administrar su plan de negocios:

- **“Margen bruto”** – Este indicador (su ingreso total, neto del costo de ventas e impuestos, dividido entre el total de ingresos) ayuda a saber si cobra lo correcto y si sus costos son demasiado altos.
- **“Plazos de cuentas por cobrar”** – Para determinar la rapidez con la que pagan en promedio sus clientes, divida el monto que deben los clientes a la empresa entre sus ventas anuales netas y multiplíquelo por 365. Los plazos de cuentas por cobrar se calculan en distintos momentos y pueden indicar si hay atrasos en la recepción de pagos.
- **“Plazos de cuentas por pagar”** – ¿Cuánto tiempo le toma pagar a sus proveedores? Divida lo que debe a sus “acreedores comerciales” entre su costo anual de ventas y multiplíquelo por 365. Si es lento para pagar sus cuentas, es probable que tenga problemas de liquidez.
- **“Rotación de inventario”** – Averigüe qué tan rápido se mueve su inventario, al dividir el “valor de las existencias al costo” entre su costo anual de ventas, multiplicado por 365.
- **“Endeudamiento”** – Para dar seguimiento a su deuda, o apalancamiento, calcule la “deuda neta (es decir, la deuda menos el efectivo en caja)”, y divídala entre el monto de la deuda y el capital social de los accionistas. Entre más alto sea el endeudamiento de una empresa, mayor será su riesgo.

“El dinero líquido es quien manda, y poder pagar con él productos y servicios podría darle mejores precios”.

Aunque los números son importantes, recuerde que sólo representan los resultados de su creatividad, ideas y ejecución.

## Proyectos

Toda empresa dinámica depende de nuevos proyectos y operaciones para seguir adelante, pero ninguna debe actuar a ciegas sin un nuevo plan. Evalúe sistemáticamente si un proyecto propuesto generará el rendimiento que necesita. Mantenga las emociones fuera de la planeación; no se engañe pensando que su proyecto favorito tendrá mejores resultados de lo que indica un análisis objetivo.

“El plan de negocios es la herramienta para la administración de su negocio en las buenas y en las malas épocas”.

La buena evaluación de un proyecto incluye el cálculo de su “flujo de caja descontado”. Después de todo, la idea es saber si el proyecto le hará ganar más que los intereses que generaría ese gasto si se hubiera invertido de otra manera. Un “valor presente neto” positivo – resultado de la suma de todos los “flujos de caja esperados, calculados al valor de hoy” – significa que el proyecto será una inversión rentable. Otras formas de evaluar el valor de un proyecto incluyen el método de “recuperación”, que mide cuándo recuperará la inversión y la “tasa contable de rendimiento”, en la que se divide la utilidad neta potencial que resulte del proyecto entre lo que gastará en él. Examine todos los proyectos una vez concluidos, para ver sus resultados y ajustar la planeación futura.

## Presupuestos

Un presupuesto es simplemente un plan de negocios a futuro expresado en números. Piense en el presupuesto como una “carta de navegación para un barco”: El presupuesto y las creencias subyacentes muestran a dónde se dirige el negocio y permiten a los gerentes hacer correcciones sobre la marcha. En la elaboración de un presupuesto anual, incluya suposiciones realistas sobre los clientes potenciales de su empresa; por ejemplo, calcule un “aumento del 5% en ventas, de 3% en el impuesto predial”, y así sucesivamente. Aclare sus suposiciones y asegúrese de que su equipo esté de acuerdo con ellas; después de todo, su presupuesto es “la empresa conjunta” de sus ejecutivos.

“La reducción de costos pocas veces es la respuesta a los problemas fundamentales, pero un buen control de costos le permitirá ganar tiempo para hacer las cosas bien”.

El pronóstico de ventas es el primer paso para hacer el presupuesto. Haga sus cálculos con base en las tendencias de los últimos meses y adáptelos para cualquier repunte predecible. Refleje esos aumentos en su pronóstico de costos de ventas. Elabore un presupuesto de efectivo, que dé cuenta del dinero que entra y sale del negocio, así como un balance general y un estado de pérdidas y ganancias (P&L, por sus siglas en inglés); este último registra ventas, mientras que los informes de flujo de caja muestran los pagos que ya realizaron los clientes. El flujo de caja incluye los gastos de capital, pero no la amortización, que va en el P&L como gasto no monetario. Su “comentario al presupuesto” verifica que toda la información es precisa y proporciona un contexto útil para sus suposiciones y resultados.

“Una recesión es un buen momento para pedir mejores precios a sus proveedores existentes y ver lo que ofrecen otros proveedores”.

Si predice tener un déficit, reduzca sus gastos o pida fondos adicionales a su banco o a los accionistas. Incluya un evaluador independiente en el proceso esencial de revisión del presupuesto. La revisión del presupuesto no es sólo una verificación matemática; analiza todas las opciones y suposiciones presupuestarias. Asegúrese de que sus márgenes brutos sean realistas. Mantenga una pequeña “cantidad oculta” en el presupuesto para tener flexibilidad en caso necesario, pero mantenga el presupuesto lo más realista posible. Los cálculos de rendimiento excesivamente optimistas pueden verse bien en papel, pero interfieren con una toma de decisiones realista.

## Dinero y costos

Dé un seguimiento detallado de la cantidad de dinero que tiene; adminístrelo y haga pronósticos diariamente para asegurarse de tener dinero suficiente para operar. Su situación monetaria se beneficia de cada venta que hace y cada deuda que cobra, así que sea selectivo con sus clientes. Los clientes que no pagan o no lo hacen a tiempo reducirán gran parte de su liquidez. Vigile constantemente la cobranza; su sistema contable debe notificar que envíe recordatorios periódicos a las cuentas vencidas. Actúe con firmeza para cobrar lo que le deben. Contrate a una empresa de recuperación de deuda y considere tomar medidas legales en caso necesario. Si está limitado de dinero, piense en liquidar activos, como propiedades e inventario.

“Entre mayor sea el nivel de deuda que tiene una empresa, mayor será su riesgo financiero”.

Toda empresa debe mantener los costos bajo control para maximizar su rentabilidad. Si su empresa está en problemas, tiene tres opciones para reducir costos: “una solución rápida, el control constante de costos y la reingeniería del negocio”. Una solución rápida sería que los ejecutivos compraran la empresa. Querrán reducir gastos rápidamente para satisfacer a los inversionistas, con lo que se incrementa la utilidad a corto plazo, pero podría ser a costa de la viabilidad a largo plazo. ¿Por qué? Muchos de los gastos indirectos que primero recortan los ejecutivos resultan esenciales para el buen funcionamiento de la empresa, y terminan por volver a ser parte de las operaciones de la empresa.

“Para la mayoría de las empresas, el personal es realmente importante. Aunque el viejo refrán dice que nadie es insustituible, los empleados son su negocio”.

El control constante de costos debe “ser parte del ADN de un negocio”. Evalúe periódicamente los gastos en servicios públicos y transporte para maximizar el rendimiento. Asegúrese de que todas sus operaciones realmente reditúen. Haga contrataciones sensatamente y sólo cuando sean necesarias. Un buen control de costos permite “ganar tiempo”, pero la reorganización del negocio, también llamada “reingeniería del proceso de negocios”, podría superar su estructura de costos. Vuelva al punto de partida en términos conceptuales: ¿Cuál sería la forma más eficaz de iniciar la empresa si empezara de nuevo? Recorra las funciones de su negocio en busca de oportunidades para agilizar y mejorar las operaciones. Primero enfóquese en el cuadro completo: Vea sus costos de distribución, financiamiento y seguros. Considere sus recursos humanos, y si la reducción de la jornada o la contratación externa mejoraría las ganancias netas. Una vez que tenga un panorama claro, haga los cambios necesarios.

## Suministro

Tenga en cuenta los dos factores más importantes en sus fuentes de suministro: costos y “seguridad del suministro”. Su empresa estaría en serios problemas si de repente no pudiera tener las existencias y servicios que necesita. Garantice la disponibilidad de las entradas, sobre todo si algo sale mal, mediante cuentas con otros mayoristas en caso de que su proveedor principal cerrara de repente. Si su proveedor principal de equipo de cómputo cerrara el negocio, tenga planes de contingencia. Pida a sus fuentes de suministro “términos comerciales” favorables, es decir, los mejores precios, el financiamiento más generoso y los periodos de pago más largos que le puedan ofrecer. Estas políticas de crédito suelen ser flexibles, pero podría tener que esforzarse para llegar al mejor acuerdo.

## Propiedades y activos

La mayoría de los propietarios de una empresa supone que los costos de la propiedad no pueden cambiarse en contratos de arrendamiento explícitos. Sin embargo, hay margen de negociación en los costos de las propiedades. Si es una época difícil, podría conseguir mejores términos de arrendamiento, sobre todo si las rentas están bajas y se incrementan los espacios vacantes en su zona. En esas condiciones, pida al arrendador una reducción en la renta a cambio de extender el plazo de arrendamiento. En el Reino Unido, pague sus impuestos a tiempo, pues la falta de pagos periódicos podría hacer que la autoridad local exigiera el pago total de los impuestos anuales de inmediato. Las autoridades locales del Reino Unido a menudo envían “alguaciles para embargar bienes por el valor” de las deudas fiscales.

“Cuando el comercio es difícil, el viejo adagio sobre los bancos se hace realidad: ‘Le prestan a uno un paraguas cuando no llueve y lo quieren de vuelta cuando llueve’”.

Cuando compre bienes de capital para su negocio, trate de obtener los precios más bajos. Solicite mejores condiciones y esté dispuesto a negociar. Para prepararse, tenga en mente objetivos firmes antes de cualquier discusión y aspire a un acuerdo en el que todos salgan ganando. Esté preparado para cambiar algún aspecto del acuerdo que no le preocupe a cambio de algo que sea importante para usted. Para ahorrar dinero, evalúe si su empresa realmente necesita un equipo de tan alta calidad; quizá algo que cueste menos podría funcionar suficientemente bien. Entérese de los equipos usados y busque buenas ofertas en ventas por bancarrota. Vea si su grupo comercial tiene “cooperativas de compras” que ofrezcan descuentos a sus miembros para el suministro y equipo comprado al mayoreo.

## Bancos y financiamiento

La mayoría de los bancos incluye una cláusula en sus contratos de préstamo que le permite exigir el pago de cualquier préstamo en 30 días. Generalmente, sucede sólo durante las crisis crediticias, pero puede causar estragos en sus planes de financiamiento. ¿Cómo debe responder? A los bancos no les gusta hacerse notar, así que la mejor jugada podría ser dar a conocer las exigencias de la institución. Pero es mejor prevenir un suceso así, mediante una estrecha relación con su banquero. Mantenga informado al gerente de su banco local sobre la salud financiera de su empresa. Hágale saber con antelación si se atrasará en un pago; con ello podría obtener alguna consideración especial cuando más la necesite. Los bancos también suelen pedir a los directores de empresas que den “garantías personales” para avalar los préstamos comerciales. Si su banco insiste en esta condición, negocie el mejor acuerdo posible. Las fuentes alternativas de financiamiento incluyen capital de riesgo, arrendamiento, préstamos familiares y “ángeles de negocios” (inversionistas que esperan obtener buen rendimiento del negocio).

## Cuentas y estructura de la empresa

Los estados financieros comunican la salud de su empresa a una amplia variedad de públicos, todos con algún interés en cómo va su negocio: reguladores, autoridades fiscales, accionistas, socios, bancos, proveedores e incluso clientes. Ciertamente, alguien que está pensando en comprar su negocio querrá examinar sus libros. Y usted tal vez tenga que ofrecer estados financieros auditados por contadores de renombre, dependiendo del tamaño de su empresa y de las regulaciones locales, estatales y federales. Es probable que sus banqueros, inversionistas y compradores potenciales insistan en cuentas auditadas.

“Algunos acuerdos sobre activos están fácilmente disponibles con proveedores conocidos – sólo tiene que preguntar – y tendrá que buscar otros”.

La manera de organizar la empresa dependerá de las regulaciones nacionales y locales, y de las condiciones fiscales. Elija la estructura que mejor se adapte a su situación particular: “empresa individual, sociedad de responsabilidad limitada [o] sociedad en comandita”. Y recuerde que los cambios de leyes y regímenes fiscales pueden llevarlo a alterar la forma en la que registra su empresa.

“Durante las crisis, no es sorprendente que los mercados, los procesos y la innovación realmente tengan una tasa de crecimiento mayor y no menor. Es el momento de buscar nuevas ideas, incluso con más energía”.

Aproveche siempre los “recursos sin costo”. Por ejemplo, las asociaciones comerciales a menudo ofrecen descuentos para conferencias informativas. Si exporta, averigüe si su gobierno ofrece subsidios por participar en eventos de ventas en el extranjero. Use las subvenciones gubernamentales disponibles para desarrollar las áreas subutilizadas. Solicite devolución de impuestos si opera en una región deprimida, y acepte la asesoría y los consejos sin costo que ofrecen las autoridades públicas.

## Sobre el autor

**Brian Finch** fue cofundador de una empresa de venta de libros al menudeo y desarrolló su sección en Internet. Más tarde fungió como director de finanzas.

---

---