

GUÍA PARA EMPRESAS

Guía del director financiero para la gestión de efectivo





Toma asiento y disfruta.
Tiempo de lectura: 9 minutos

Guía del director financiero para la gestión de efectivo

La gestión de efectivo siempre ha sido fundamental para los profesionales de las finanzas, pero las interrupciones de la cadena de suministro, la escasez de mano de obra, la evolución de las expectativas de los clientes y las interrupciones del comercio mundial de los últimos años la han puesto de manifiesto. Y aunque el flujo de caja ha cobrado mayor importancia, muchas empresas siguen luchando por perfeccionar su proceso.

Cualquier empresa, independientemente de la cantidad de capital que haya obtenido o de su historial de éxito, puede acabar con un grave déficit de efectivo. Esto puede ser el resultado del deterioro de las condiciones económicas o de algún otro acontecimiento imprevisible que altere las operaciones normales. Sin embargo, en muchos casos los culpables son los procesos ineficaces, los controles inadecuados y la información inexacta.



Índice de contenidos

**Descripción
general**

Página 2

**1
Síntomas de una
mala gestión
de efectivo**

Página 4

**2
Elementos
esenciales para la
gestión de efectivo**

Página 7

**3
Gestiona el
efectivo de forma
eficaz con NetSuite**

Página 10

Síntomas de una mala gestión de efectivo

La gestión de efectivo nunca es fácil. Muchas circunstancias pueden afectar las ventas, reduciendo inesperadamente las entradas de efectivo. Y las preguntas sobre la mejor manera de asignar el efectivo no siempre tienen respuestas claras. Incluso los directivos con experiencia pueden tomar, de vez en cuando, una decisión equivocada. Pero algunas empresas parecen tener siempre problemas de liquidez, independientemente de sus ventas. Esas organizaciones tienen algunos denominadores comunes.

Escasa proyección del saldo de caja. Es difícil gestionar eficazmente el efectivo cuando no se sabe de cuánto se dispone. Desgraciadamente, las organizaciones suelen tener una visión limitada de su saldo de caja. Aunque comprobar el saldo de una sola cuenta es bastante sencillo, no proporciona una imagen completa. El equipo de finanzas también necesita saber qué transacciones se han liquidado en el banco y cuáles no. ¿El saldo actual incluye los depósitos del día anterior? ¿Incluye los pagos recientes a proveedores? La respuesta a estas preguntas puede significar la diferencia entre realizar o retrasar una inversión.

Sin embargo, para obtener esta información hay que comparar las transacciones bancarias con los asientos contables reales. Hacerlo manualmente lleva mucho tiempo, especialmente cuando hay varias cuentas, por lo que algunas empresas solo pueden realizar la conciliación bancaria una o dos veces al mes. El resto del tiempo, la empresa no tendrá un conocimiento exacto de su flujo de

efectivo actual. Basar las decisiones financieras en información no actualizada suele conducir a peores resultados.

Previsiones de flujo de efectivo poco confiables. Tan importante como tener visibilidad de los saldos de caja actuales es saber cuánto efectivo necesita la empresa a corto plazo para seguir financiando el negocio y la cantidad de cuentas por cobrar cuyo pago tal vez recibirá. Lamentablemente, para la mayoría de las organizaciones, las previsiones de flujo de efectivo inexactas son el statu quo. En una encuesta de AQPC, una empresa de investigación de referencia, casi el 60% de los encuestados indicaron que las previsiones de flujo de efectivo de su empresa no se sitúan en el 75% del saldo real.

Para mantener el negocio, hay que pagar los sueldos de los empleados, las facturas de los proveedores y otros gastos, sin importar el dinero en efectivo que se tenga. Y para asegurarse de que pueden cumplir esas obligaciones, la mayoría de las empresas tienen una línea de crédito con uno o más prestamistas. Los gastos de crédito se acumulan si se recurre continuamente a esas líneas de crédito. Una mala previsión puede también llevar a las organizaciones a solicitar más crédito del que realmente necesitan, lo que suele aumentar los tipos de interés.

La calidad de las previsiones también influye en la toma de decisiones. Los directivos de las empresas pueden volverse excesivamente conservadores debido a la falta de confianza en las cifras, lo que los lleva a retrasar las inversiones en marketing, inventario u otras iniciativas de crecimiento.

Esto puede crear un círculo vicioso en el que la demanda disminuye, las faltas de existencias provocan pérdidas de ventas y los ingresos se reducen, afectando aún más al flujo de caja.

Presupuestos ineficaces. El proceso de elaboración del presupuesto anual es largo y complicado, y a menudo comienza con los resultados deseados, como los ingresos de primera línea, la tasa de crecimiento anual o el objetivo de beneficios, y luego trabaja en retrospectiva para establecer los límites de gasto. Los presupuestos de los departamentos para el año siguiente suelen reflejar el presupuesto actual, con ligeros ajustes para reflejar los futuros objetivos de rendimiento.

Ese enfoque tiende a basarse más en la emoción que en los hechos, centrándose en lo que el director general o el consejo de administración quieren conseguir en lugar de en lo que es realmente posible dada la posición de mercado de la empresa, el entorno competitivo y el potencial de crecimiento. Las decisiones presupuestarias pueden no tener en cuenta qué categorías de gasto generan más valor o qué inversiones tienen más probabilidades

de mejorar el rendimiento. Por el contrario, algunas actividades acaban siendo sobrefinanciadas mientras que otras son infrafinanciadas. Los resultados financieros se resienten en última instancia debido a una asignación ineficiente de los recursos.

La gente también tiende a elaborar sus presupuestos en hojas de cálculo, lo cual es ineficiente y puede ser contraproducente. Las diferentes versiones del presupuesto pueden pasar del equipo financiero a los jefes de departamento y viceversa, lo que da lugar a que se pasen por alto cambios y a sorpresas desagradables cuando las partes interesadas reciben las cifras finales.

Depender de las hojas de cálculo también dificulta a los encargados de los presupuestos el seguimiento de los gastos y también el evitar salirse del presupuesto. Mientras que el personal de finanzas puede ver todas las transacciones, los gerentes de otros departamentos rara vez tienen el mismo acceso. En la mayoría de los casos, solo saben qué gastos ha alcanzado su presupuesto a posteriori, una vez que la contabilidad ha cerrado los libros del mes anterior.



Dificultad para controlar el gasto. Otro problema de la gestión de efectivo es la falta de un control eficaz de los gastos. Al principio, los empresarios tienen un control total de la chequera, lo que les permite aprobar personalmente cada compra. A medida que la empresa crece, este enfoque práctico se vuelve insostenible y el proceso de compra evoluciona gradualmente, dando a más personas acceso a la chequera o a la tarjeta de crédito corporativa. Llegados a este punto, el control de los gastos se hace más difícil, aumentando el riesgo de que se produzcan gastos excesivos o inadecuados. Los efectos pueden ser desastrosos, incluyendo déficit de caja, cheques sin fondos e incluso la quiebra.

Para evitar estos problemas, las organizaciones suelen establecer políticas y procedimientos formales de gasto, incluyendo límites de gasto y requisitos de autorización de compra. Aunque es importante tener procesos documentados, solo son útiles si se aplican. La aplicación incoherente de los controles de gasto internos no solo limita su eficacia, sino que crea la percepción de que las normas no importan y hace más probable el fraude interno.

Colecciones reactivas. En un mundo ideal, los clientes siempre pagarían a tiempo y en su totalidad. Como esa no es la realidad, las empresas suelen tener cuentas morosas. A veces, las empresas cuentan con personal dedicado a la cobranza que tiene las habilidades y la personalidad necesarias para trabajar con los clientes morosos. Sin embargo, la mayoría no lo hace, por lo que los esfuerzos de cobro suelen recaer en el personal de cuentas por cobrar.

Como a poca gente le gusta pedir dinero, las gestiones de cobro suelen realizarse ad hoc, y se centran principalmente en cuentas que llevan mucho tiempo vencidas, lo que hace más difícil conseguir el pago. Esperar a actuar hasta que los pagos ya se han retrasado perjudica el flujo de efectivo.

Elementos esenciales para la gestión de efectivo

Las prácticas eficaces de gestión de efectivo proporcionan una base sólida sobre la cual construir un negocio de éxito. Ser eficaz significa equilibrar las entradas y salidas de efectivo para garantizar que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, realizar inversiones para impulsar el crecimiento y retener suficientes ganancias para satisfacer a los accionistas. Para lograr este equilibrio, los gestores financieros deben saber siempre cuánto efectivo tiene la empresa, cuánto necesita y cuánto se le debe.

Los equipos de finanzas también necesitan contar con herramientas y procesos para facilitar la elaboración de presupuestos, mantener el gasto bajo control y garantizar que los clientes paguen sus facturas. Es importante saber que las hojas de cálculo, el esfuerzo manual y las políticas y procedimientos mal aplicados no son suficientes. Esos son los requisitos esenciales para una gestión eficaz del efectivo.

Visibilidad de los datos financieros en tiempo real.

Para tomar decisiones eficaces sobre la gestión de efectivo, las empresas necesitan acceder a datos financieros en tiempo real, incluido el saldo actual de todas las cuentas y un registro completo de todas las transacciones bancarias. Esta información debe estar disponible de forma centralizada en el sistema contable de una organización para garantizar que los gestores trabajen a partir de una fuente de datos común.

Los datos bancarios diarios o en tiempo real ahorran tiempo y garantizan la precisión al eliminar la necesidad de introducir los datos manualmente. Disponer de esa información en el sistema financiero también facilita la conciliación de cuentas y la aplicación de los pagos de los clientes a las facturas pendientes. Cuando estos procesos se automatizan, pueden realizarse con mayor frecuencia, lo que permite a los líderes empresariales conocer mejor su situación de tesorería.



Mejora de la precisión de las previsiones. Los encargados de las finanzas deben poder prever las futuras entradas y salidas de efectivo, idealmente sin pasar horas recopilando datos. Por desgracia, muchos equipos financieros se ven obligados a confiar en hojas de cálculo y datos estáticos para elaborar sus previsiones. Se trata de un proceso muy laborioso que hay que repetir cada vez que la empresa necesita una previsión actualizada. Y aunque ninguna previsión es perfecta, ya que la mayoría de las empresas informan de tasas de precisión inferiores al 75%, es evidente la necesidad de mejorar el proceso.

El índice de precisión se ve afectado por tres cosas: la calidad de los datos utilizados en la previsión, la validez de los supuestos incorporados a la previsión y el tiempo transcurrido desde la actualización de la previsión. Para mejorar la precisión de las previsiones de flujo de efectivo, hay que empezar por proporcionar un acceso centralizado a los datos financieros, de ventas y otros datos relevantes en tiempo real. De este modo, se ahorrará tiempo y se garantizará que las previsiones se basen en la información más actualizada disponible.

El siguiente paso consiste en eliminar del proceso de previsión las hipótesis no fundamentadas. Por ejemplo, en lugar de estimar los valores por recibir basándose en el instinto o aplicando un porcentaje estándar a las cuentas por cobrar, las empresas deben utilizar sus propios detalles de transacciones históricas para determinar cuánto es probable que se cobre durante un período determinado. También es importante tener en cuenta los flujos de caja no operativos en la previsión, incluidos los gastos de capital previstos, la inversión de riesgo incremental u otras actividades. Por último, al automatizar el proceso, las empresas pueden ahorrar tiempo y mejorar la precisión actualizando las previsiones de tesorería con mayor frecuencia.

Presupuestos basados en datos. El proceso presupuestario anual está fracturado. Demasiadas empresas empiezan por establecer un objetivo de rendimiento y luego construyen su plan. Este enfoque descendente puede dar lugar a presupuestos desequilibrados que invierten demasiado dinero en algunas áreas mientras que no financian actividades con potencial para aportar más valor. Independientemente de que una empresa alcance o no sus objetivos anuales, no habrá desplegado el capital de la manera más eficaz. Y lo que es peor, si el plan tiene éxito, la empresa seguirá el mismo proceso y desperdiciará aún más dinero.

Un enfoque ascendente que basa los planes en los datos, en lugar de en los resultados deseados, ofrecerá resultados más coherentes y predecibles. El proceso debe comenzar por una evaluación del entorno empresarial actual y una revisión de las iniciativas anteriores para determinar qué actividades pueden generar más valor para la empresa. Con esta información, las empresas comprenden mejor los resultados que realmente se puede conseguir y pueden asignar los presupuestos en consecuencia.

Robustos controles financieros. Las políticas y normas eficaces que protejan a las organizaciones del fraude financiero, los errores graves y el abuso intencionado de beneficios, recursos o autoridad pueden garantizar también el cumplimiento de la normativa gubernamental y de las normas contables. También ayudan a garantizar una toma de decisiones eficaz en cuanto a la inversión de capital o la asignación de recursos de la empresa.

Los controles internos bien diseñados aportan mayor estabilidad a una organización al hacer que las personas sean responsables por sus acciones. Sin embargo, incluso cuando los controles están claramente documentados, no siempre se siguen. Los directivos y el personal pueden saltarse las normas, intencionadamente o no, para hacer las cosas rápidamente sin “burocracia”. Ya sea para obtener un beneficio personal o no, incluso las infracciones menores de las políticas pueden afectar la seguridad e integridad personal al crear una sensación de “tolerancia” en el cumplimiento de las normas.

Muchas soluciones de gestión empresarial ayudan a garantizar el cumplimiento de las normas financieras, las políticas de operaciones y la normativa federal, estatal y local. Los flujos de trabajo de revisión y aprobación se incorporan a los procesos de contabilidad, ventas, compras, dotación de personal y otros, proporcionando una supervisión de la gestión que reduce el riesgo de fraude o errores financieros. Los procesos de control

eficaces también pueden contribuir a mejorar el rendimiento de la empresa, ya que garantizan que las medidas adoptadas por los directivos de menor nivel hayan sido revisadas y aprobadas por el personal superior.

Cobros proactivos. Aunque la mayoría de los clientes pagan sus facturas a tiempo, cobrar a los que no lo hacen puede ser un reto. Un proceso de cobro eficaz puede mantener los días de ventas pendientes (DSO) bajo control. Sin embargo, la falta de automatización implica que los esfuerzos de cobranza a menudo consistan en correos electrónicos puntuales y en un seguimiento inconsistente, un enfoque que es ineficaz.

La automatización de las comunicaciones con los clientes garantiza un seguimiento coherente de las facturas vencidas, lo que mejora el DSO y reduce las cancelaciones por falta de pago. La automatización puede incluso mejorar la puntualidad de los pagos al avisar con anticipación a los clientes de los pagos por vencer.



Gestiona el efectivo de forma eficaz con NetSuite

Los encargados de las finanzas deben poder pagar a los empleados y a los proveedores, amortizar la deuda y cumplir otras obligaciones financieras, manteniendo al mismo tiempo la liquidez en caso que la economía se tambalee. NetSuite facilita esta tarea ya que ayuda a mantener los saldos de caja al día, aumenta la precisión de las previsiones, mejora el proceso de elaboración de presupuestos, y ofrece a las empresas un mayor control de las entradas y salidas de efectivo con funcionalidades que incluyen:

- **La información bancaria automatizada** importa los detalles de las cuentas cada noche y permite las actualizaciones intradía, garantizando que los equipos financieros sepan qué transacciones se han liquidado y cuánto efectivo hay disponible en cualquier momento.
- **Cash 360 es un panel de gestión de efectivo** que controla las tendencias del flujo de caja y hace un seguimiento en tiempo real de los saldos totales de caja, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, y muestra una previsión de flujo de caja a seis meses basada en las transacciones actuales y en los promedios históricos de cobros y desembolsos.
- **El software de planificación y presupuestación** automatiza el proceso de planificación, ahorra tiempo y mejora la calidad de los datos al eliminar la necesidad de engorrosas hojas de cálculo. Ofrece sofisticadas capacidades de

modelado, análisis predictivo y un potente motor de cálculo que permite a los planificadores financieros construir y evaluar rápidamente múltiples escenarios hipotéticos, lo que conduce a decisiones presupuestarias más informadas y basadas en datos.

- **Las cartas de reclamación automatizadas** mejoran la puntualidad de los pagos al alertar a los clientes antes del vencimiento de las facturas y ayudan con el pago de deudas incobrables al mantener una comunicación constante y proactiva con las cuentas morosas.
- **Los flujos de trabajo configurables** ayudan a las empresas a evitar los gastos excesivos aplicando políticas de aprobación y obligando a los gestores a mantenerse dentro del presupuesto. Los controles integrados ayudan a ahorrar dinero registrando automáticamente toda la actividad de los usuarios, reduciendo el riesgo de fraude y manteniendo una adecuada separación de funciones entre el personal financiero y el contable.

La evolución de los requisitos empresariales, las crecientes exigencias de las partes interesadas y la incertidumbre económica hacen que la gestión del efectivo siga siendo una prioridad absoluta. NetSuite proporciona las herramientas esenciales que las empresas necesitan para gestionar el efectivo de forma eficaz.



ORACLE
NETSUITE

www.netsuite.com.mx



nsgbu-netsuitelad_ww@oracle.com

Copyright © 2022, Oracle and/or its affiliates. This document is provided for information purposes only, and the contents hereof are subject to change without notice. This document is not warranted to be error-free, nor subject to any other warranties or conditions, whether expressed orally or implied in law, including implied warranties and conditions of merchantability or fitness for a particular purpose. We specifically disclaim any liability with respect to this document, and no contractual obligations are formed either directly or indirectly by this document. This document may not be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, for any purpose, without our prior written permission. Oracle, Java, and MySQL are registered trademarks of Oracle and/or its affiliates. Other names may be trademarks of their respective owners.