

## I D C T O P L I N E

# Lograr buen rendimiento en su negocio sin descuidar el flujo de caja

Septiembre de 2010

Por Raymond Boggs, vicepresidente de Small/Medium Business Research

Patrocinado por SAP

### Introducción

Uno de los axiomas esenciales en el mundo de los negocios al que se aferran todas las empresas, pero en especial las pequeñas, es que el flujo de caja es rey. Los pagos de los clientes son esenciales para sustentar las demás actividades de la empresa, desde pagar salarios hasta adquirir materias primas o incluso pagar la renta. Las empresas en crecimiento deben estar especialmente atentas al flujo de caja porque los aumentos en las ventas suelen requerir nuevas inversiones asociadas con la creación de productos o servicios antes de recibir los pagos. Lo ideal es que una empresa tenga el efectivo a mano para pagar cuentas y salarios con puntualidad, pero que no retenga más efectivo del que necesita, aunque se piense en los gastos no imprevistos. Para ello, los directivos deben aplicar todo su arte y ciencia, y la situación de una empresa puede cambiar enormemente en muy poco tiempo, lo que significa que seguir focalizados en las necesidades de flujo de caja tiene que ser una prioridad importante para la empresa.

### La dinámica del gasto: cómo entender y gestionar los flujos de entrada/salida

La herramienta clásica de administración para rastrear y predecir el ingreso de fondos es el vencimiento de las deudas por cobrar. Esto le permite saber cuánto dinero va a ingresar y quiénes podrían retrasarse en los pagos. La información oportuna es especialmente importante cuando ciertos clientes que antes eran confiables ahora tienen dificultades, lo que podría hacerlos menos confiables, una situación a la cual las empresas de todas las regiones son cada vez más sensibles. Los cambios en las condiciones de negocio de sus clientes están íntimamente ligados a su propia salud financiera.

Con respecto al ingreso de fondos, se podría estimular a los clientes a pagar con más puntualidad. Uno de los enfoques más eficaces es ofrecer descuentos por pago puntual (por ejemplo, un descuento del 2% para pagos realizados en un plazo de 10 días de la fecha de factura, y el resto a pagar a 30 ó 60 días). Obviamente que cumplido ese plazo habrá que cobrar tasas de interés estándar. Aunque una buena idea es mantener esas tasas en los niveles relativamente bajos de las tasas que ofrecen los bancos en lugar de los niveles que cobran las tarjetas de crédito, que son mayores. La idea es fomentar el pago sin molestar al cliente.

Pagar las cuentas es uno de los ejercicios mensuales más valiosos que puede realizar el propietario o el director general de una empresa. Las empresas más pequeñas probablemente conozcan a cada proveedor personalmente y presientan los cambios en la dinámica del negocio como parte del proceso de pago de las cuentas mensuales. A algunos dueños de empresas les gusta firmar cheques ellos mismos en lugar de delegar la tarea por la sensación de contacto directo que esto les brinda con respecto a dónde van los pagos y cómo podrían estar cambiando las cosas. Sin embargo,

a medida que las empresas crecen, el proceso se complica y se formaliza, ya que no sólo cada vez hay más proveedores a los que hay que pagar sino también más políticas diferentes que pueden regir esos pagos.

En muchos sentidos, el verdadero arte de gestionar sus cuentas a pagar consiste en determinar con quién uno se puede “atrasar” un poco en los pagos sin penalidades ni intereses en el caso de que la situación se complique. Siempre es mejor estar al día con los proveedores que le cobran más interés, pero hay que comprender que los acreedores también pueden ser flexibles, en especial si usted tiene antecedentes de confiabilidad y (lo que es más importante) la probabilidad de continuar o incluso extender su relación comercial.

Una de las acciones más importantes que puede tomar con los acreedores es también una de las más difíciles: adelantarse a los problemas. La comunicación oportuna siempre es importante, en especial si hay grandes cuentas que las circunstancias le impedirán pagar en término. Siempre es mejor contactar a los proveedores de antemano para fijar términos de pago en lugar de que ocurra lo contrario. De este modo, ellos saben que usted se está encargando de los problemas y esto sienta las bases para una relación basada en la colaboración y no en la confrontación. Es el tipo de pensamiento que también debería guiar las relaciones que usted mantiene con sus propios clientes que quizás estén retrasados en sus pagos.

## **Establezca y refuerce la financiación y las líneas de crédito *antes de necesitarlas***

No cabe duda de que el aspecto irónico de pedir créditos bancarios es que cuanto más los necesita menos probabilidades tiene de obtenerlos. Por eso, siempre sirve reforzar sus líneas de crédito en los momentos buenos para anticiparse a las necesidades futuras. Su contador puede trabajar con usted para determinar qué niveles de crédito va a necesitar a medida que su empresa vaya creciendo.

Así como la comunicación con los acreedores es importante, la comunicación constante con sus banqueros es fundamental tanto en los buenos tiempos como en los malos momentos. Las reuniones trimestrales o incluso mensuales pueden ser muy valiosas. La frecuencia mensual es más apropiada si su comunidad de negocios es más pequeña o más íntima. Un almuerzo o un desayuno informal es todo lo que necesita para hablar de las condiciones de negocio y cómo le está yendo a su empresa. Este tipo de relaciones puede ser especialmente importante si las condiciones del negocio toman un giro inesperado. También pueden servir para saber cómo les está yendo a otras empresas de su comunidad.

Algo distinto de la financiación independiente es el crédito ofrecido por los demás y que usted puede aprovechar. Los proveedores de vehículos, de alta tecnología y demás equipamientos de capital pueden ofrecer financiación especial. Obviamente necesitará incorporar la financiación sin interés o a bajo costo y otras opciones en los cálculos de los precios, para poder tomar las decisiones de la manera más informada posible con respecto a las adquisiciones a la hora de comparar dos propuestas de compra. Pero preservar su capital será un beneficio adicional que le puede ofrecer la financiación de un proveedor.

## **Utilice tecnología de avanzada para abrir ventanas en tiempo real sobre el desempeño financiero**

Comprender el pasado es importante, pero entender el presente es aún más valioso cuando se trata del desempeño del negocio y de su flujo de caja. Una evaluación precisa de la actividad actual es esencial para garantizar el soporte eficaz de sus operaciones de negocio.

Y aun más importante es comprender y anticipar el futuro probable. ¿Puede desarrollar las previsiones de dinero que necesitará utilizando sus herramientas actuales de medición financiera? Lo ideal es contar con una visibilidad minuto a minuto de las actividades actuales y, relacionada con esto, una comprensión clara de cómo serán los próximos 30, 60 y 90 días en términos de los requisitos de flujo de caja. Comprender por anticipado posibles *déficits* y *superávits* le permitirá administrar su dinero de manera óptima.

Y si hablamos de entender posiciones de flujo de caja actuales y anticipadas, una comprensión cercana y personal de la dinámica del negocio le brindará conocimientos esenciales. Este es un problema menor para las firmas más pequeñas, donde todos saben quiénes son los principales clientes y cómo le está yendo a la empresa. Pero a medida que las empresas pequeñas se convierten en medianas, existe una oportunidad real de ofrecer maneras alternativas de mantenerse atentos a la dinámica básica de los clientes y al proceso de pedidos y de pagos. Calcular el ritmo que llevan los pedidos hasta el cobro, que en algún momento puede haber sido evidente, ahora puede que requiera más análisis. El tiempo dedicado a las diferentes etapas de la entrega de productos o servicios y el cobro de los pagos brinda información extremadamente valiosa. No olvidemos que el objetivo principal es encontrar maneras de acortar el “camino crítico” en cada etapa.

Existe una gran variedad de recursos tecnológicos que pueden ayudar a proporcionar conocimientos con respecto al flujo de caja actual y proyectado. La solución ideal es la que puede brindar visibilidad minuto a minuto de las operaciones actuales y los requisitos financieros asociados. Las avanzadas herramientas de desempeño empresarial, como las soluciones de planificación de recursos empresariales (ERP), gestión de las relaciones con los clientes (CRM) e inteligencia empresarial (BI) pueden ofrecer importantes conocimientos sobre las distintas partes de su negocio y brindarle la orientación necesaria para mejorar su flujo de caja. Reducir el tiempo de producción, comprender qué productos son los más rentables e identificar a los clientes con quienes vale la pena hacer un esfuerzo extra puede significarle una gran diferencia en el desempeño. La clave es recordar que se puede utilizar una gran variedad de recursos para mejorar el flujo de caja, y que las empresas más exitosas utilizan todas las herramientas que pueden para mejorar su salud financiera.

Si bien se suele pensar en el flujo de caja desde un punto de vista de administración táctica, realmente es una medida importante para lograr el objetivo de “no apagar la luz”, con vistas al éxito estratégico y la viabilidad a largo plazo. Los flujos de caja positivos pueden ser signos de salud financiera incluso si las ganancias no dan la misma sensación (¡sólo espere que las cuentas a cobrar se pongan al día!). Una fuerte generación de efectivo puede confirmar que su empresa se encuentra en el camino correcto hacia el crecimiento, e incluso puede sentar las bases para una expansión del negocio. La clave es asegurarse de estar desarrollando información precisa sobre el flujo de caja y actuar en función de los resultados.

---

#### S O B R E   L A   P U B L I C A C I Ó N

Esta publicación fue elaborada por IDC Go-to-Market Services. La opinión, el análisis y los resultados de esta investigación se desprenden de una investigación y un análisis más detallados llevados a cabo y publicado de manera independiente por IDC, salvo especificación de patrocinio de algún proveedor en particular. IDC Go-to-Market Services pone a disposición el contenido de IDC en una amplia variedad de formatos para su distribución por varias empresas. Tener la licencia para distribuir los contenidos de IDC no implica la adhesión del licenciataria o su opinión.

COPYRIGHT Y RESTRICCIONES

Toda información sobre IDC o referencia a IDC que se utilice en publicidades, comunicados de prensa o material promocional requiere la autorización previa de IDC por escrito. Por pedidos de permiso, contactarse con la línea de información GMS al 508-988-7610 o a [gms@idc.com](mailto:gms@idc.com).

La traducción y/o localización de este documento requiere una licencia adicional de IDC.

Para más información sobre IDC, visite [www.idc.com](http://www.idc.com). Para más información sobre IDC GMS, visite [www.idc.com/gms](http://www.idc.com/gms).

Casa matriz: 5 Speen Street Framingham, MA 01701 USA P.508.872.8200 F.508.935.4015 [www.idc.com](http://www.idc.com)