



GUÍAS INDISPENSABLES DEL MANAGEMENT

Guías HBR

Finanzas Básicas

Domina el lenguaje
Decide con datos
Gestiona correctamente



**Harvard
Business
Review**
Press

Guías HBR
Finanzas
Básicas

Guías Harvard Business Review

Equípate con los consejos necesarios para tener éxito en tu trabajo de la mano de la publicación más fiable del mundo de los negocios. En las Guías HBR encontrarás una gran cantidad de prácticas y consejos básicos de expertos en la materia que te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Títulos publicados en esta colección:

Guías HBR: Controla el Estrés en el Trabajo

Guías HBR: Presentaciones Persuasivas

Guías HBR: Céntrate en el Trabajo Importante

Guías HBR: Gestión de Proyectos

Guías HBR: Mejora tu Escritura en el Trabajo

Guías HBR: Finanzas Básicas

Guías HBR: Relaciones de Poder en la Oficina

Guías HBR: Inteligencia Emocional

Guías HBR: Mejora tu Productividad

Guías HBR: Liderando Equipos

Guías HBR **Finanzas Básicas**

REVERTÉ MANAGEMENT

Barcelona, México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Guías HBR: Finanzas Básicas

HBR Guide to Finance Basics for Business

Original work copyright © 2012 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2012
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2017, 2019, 2020**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-945629-6-9

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9398-5 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9402-9 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Traducción: Agnès González Dalmau
Maquetación: Reverté-Aguilar, S.L.

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Qué aprenderás

Si te piden que prepares un análisis del punto de equilibrio, ¿sabes por dónde empezar? ¿Sabes cuál es la diferencia entre una cuenta de resultados y un balance de situación? ¿Y entre margen bruto e ingreso? ¿Sabes por qué una empresa puede irse al traste aunque sea rentable? ¿El hecho de comprender los números de tu empresa te ha ayudado o te ha perjudicado en tu carrera?

Si al leer preguntas como éstas te echas a temblar, has llegado al sitio apropiado. Esta guía te dará las herramientas y la confianza que necesitas para tener unos buenos fundamentos en lo que a las finanzas se refiere, fundamentos que debe tener **todo** buen directivo. Aprenderás a:

- Hablar el lenguaje de las finanzas.
- Comparar los estados financieros de tu empresa con los de tus competidores.
- Evaluar tu vulnerabilidad frente a una crisis del sector.

Qué aprenderás

- Redirigir la atención de tu unidad hacia los beneficios, no hacia los ingresos.
- Utilizar datos financieros para defender tus solicitudes presupuestarias.
- Evitar quedarte sin liquidez... y sin negocio.
- Evitar que los costes destruyan tu beneficio neto.
- Invertir de forma inteligente mediante un análisis de costes y beneficios.
- Vender tu idea brillante con ROI.
- Evitar confiar demasiado en los números.

Contenidos

Sección 1: FINANZAS BÁSICAS. NO TENGAS MIEDO

Test de finanzas 5
¿Conoces los fundamentos?

Principales estados financieros 9
Aprende a desenvolverte con un balance de situación, una cuenta de resultados y un estado de flujo de caja.

Las leyes fundamentales de los negocios 35
Aprende a valorar cualquier empresa, independientemente de su tamaño o ubicación.

DAVID STAUFFER

Sección 2: TOMAR BUENAS DECISIONES Y MOVER LOS NÚMEROS

Utilizar los estados financieros para determinar la salud financiera 45
Averigua qué significan los números a través del análisis de los ratios.

Aumenta tus beneficios racionalizando tu negocio	59
<i>Tres maneras de simplificar tu rentabilidad.</i>	
JAMIE BONOMO Y ANDY PASTERNAK	
Trabaja en tus activos para impulsar tu crecimiento	65
<i>Dirige tu cadena de suministro a satisfacer las necesidades de tus clientes y aumentarás la rentabilidad del capital invertido.</i>	
MILES COOK, PRATAP MUKHARJI, LORENZ KIEFER Y MARCO PETRUZZI	
Beneficio ≠ efectivo (y necesitas ambas cosas)	75
<i>Te explicamos por qué es fundamental entender la diferencia, especialmente en una empresa en crecimiento.</i>	
KAREN BERMAN Y JOE KNIGHT, CON JOHN CASE	
Por qué importa la liquidez	87
<i>El dinero en efectivo te ayuda a entender qué está sucediendo, adónde se dirige la empresa y cuáles deben de ser las prioridades del equipo directivo.</i>	
KAREN BERMAN Y JOE KNIGHT, CON JOHN CASE	
Los resortes de tu balance de situación	91
<i>Gestiona de cerca el periodo medio de cobro y las existencias para disponer de más dinero en efectivo.</i>	
KAREN BERMAN Y JOE KNIGHT, CON JOHN CASE	
¿Cuál es tu modelo de fondo de maniobra?	
Estudio de caso	99
<i>Lecciones de Dow Jones, una empresa que se transformó a sí misma sin tener que pedir limosna a los inversores.</i>	
JOHN MULLINS Y RANDY KOMISAR	

Aprende la lengua del ROI 109

Consigue que financien tus ideas y proyectos incluso cuando tu empresa vaya justa de dinero.

JOHN O'LEARY

Herramientas prácticas para tomar decisiones de gestión 117

Cómo analizar costes y beneficios, estimar el ROI, calcular cuándo recuperarás una inversión y más aún.

Sección 3: LOS LÍMITES DE LOS DATOS FINANCIEROS

Lo que los estados financieros no te dicen 131

Vigila muy de cerca también los datos no financieros y evitarás los tropiezos de Merrill Lynch y BP.

JOHN CASE

Las cinco trampas de la medición del desempeño 145

Cuáles son y cómo evitarlas.

ANDREW LIKIERMAN

Test de finanzas 159

¿Cuánto has aprendido?

Glosario 165

Índice 175

Sección 1

Finanzas básicas. No tengas miedo

“¿Cuál es el ROI del software que quiere comprar tu departamento?”

“El director financiero dice que los beneficios son fantásticos, pero que vamos justos de dinero: todo el mundo debe preservar la liquidez.”

“He estado analizando los números y parece que tus comerciales están sacrificando margen bruto por ingresos. ¿Has hablado con ellos de esta cuestión?”

“Nuestros días en inventario van en aumento. Tenemos que encontrar la manera de invertir la tendencia.”

“Me preocupa el negocio. Los estados financieros indican que la empresa no está invirtiendo en nuestro futuro como antes.”

Cualquier directivo empresarial ha oído preguntas y comentarios como los anteriores; en ocasiones en boca de un jefe o un director financiero, otras veces en charlas informales con sus compañeros. Sea cual sea la fuente, todos los comentarios tienen algo en común: dan por supuesto que entiendes los fundamentos de las finanzas. La persona que te habla presupone que conoces la jerga, que sabes leer estados financieros y que puedes servirte de herramientas financieras básicas para tomar decisiones.

Pero ¿qué ocurre si no estás seguro de la diferencia entre una cuenta de resultados y un balance de situación, o entre un beneficio y un flujo de caja positivo? ¿Y si no puedes definir *días en inventario* o *periodo medio de cobro*, o no sabes cómo utilizar estos números para mejorar el resultado financiero? ¿Y si alguien te pide que prepares un análisis de rentabilidad sobre la inversión (ROI) y se te hace un nudo en la garganta porque no tienes ni idea de por dónde empezar?

No te desespere.

Para empezar, no eres el único, en absoluto. Los profesores de finanzas Karen Berman y Joe Knight cuentan en un artículo de la *HBR* («*Are Your People Financially Literate?*», octubre de 2009) que, cuando su Business Literacy Institute, con sede en Los Ángeles, utilizó un test de 21 preguntas sobre finanzas básicas para evaluar una muestra representativa de directivos estadounidenses, la puntuación media fue

sólo de un 38%, un suspenso en cualquier clase. (Tras leer esta introducción, tendrás la oportunidad de examinarte con una pequeña muestra de preguntas similares.) Al menos esos directivos sacaron mejores resultados que el grupo de cuadros y directivos de empresas *Fortune 500* que Andrew Ross Sorkin describe en un artículo publicado en el *New York Times* el 3 de septiembre de 2002 («*Back to School, But This One Is for Top Corporate Officials*»). En otro test sobre conceptos financieros, igual de básico, estos ejecutivos obtuvieron una puntuación media de un 32%.

Pero existe otro motivo para que no te sientas mal: poner remedio a la situación te resultará fácil. Leer esta guía es una muy buena manera de empezar. En la primera sección te presentamos los términos clave y los tres estados financieros principales. En la siguiente, aprenderás a utilizar algunas herramientas financieras esenciales. Así podrás tomar mejores decisiones para mejorar el desempeño de tu departamento. La sección final deja de lado los números y enfatiza la importancia de no bajar nunca la guardia. Ciertamente las finanzas son una ciencia, pero también son un arte, y cuando utilices sus herramientas tendrás que entender siempre el contexto en el que se inscribe lo que estás haciendo.

¿Para qué todo esto? El motivo es sencillo: todo negocio opera a partir de datos financieros. Si no conoces las herramientas financieras, no podrás aprovechar esta información. Si ni siquiera conoces el lenguaje de las finanzas, no podrás participar en la conversación sobre el estado tu empresa, por lo que tu carrera se podría ver perjudicada. Al finalizar la presente guía, habrás iniciado el camino

Finanzas básicas. No tengas miedo

para entender el lenguaje de las finanzas y utilizar sus herramientas. También estarás mejor situado para realizar un par de cursos avanzados, por así decirlo, recurriendo a fuentes que profundicen en el tema.

¿Te preocupa que los conceptos financieros sean demasiado complejos o que no puedas entender las matemáticas necesarias? Tranquilo, aprender los fundamentos de las finanzas no equivale a estudiar para convertirte en un profesional de los números. Los expertos en finanzas normalmente tienen que formarse al menos durante dos años y luego deben dedicar mucho tiempo a adquirir conocimientos especializados mientras trabajan. Esta guía no te dará toda la información, sólo aborda los conceptos básicos. Y las matemáticas que se necesitan para utilizar herramientas financieras son relativamente sencillas. No suelen ser más complicadas que la aritmética que utilizabas en la escuela, y los cálculos un poco más complejos se pueden hacer fácilmente con una calculadora o una computadora.

¿Preparado? Realiza el test de la página siguiente. Las respuestas están al final de la guía, pero no las mires aún. Después de leer todo el libro, podrás volver a hacerlo (en la página 159) y así podrás comparar tus resultados. Podrás comprobar cuánto has aprendido.

Test de finanzas

¿Conoces los fundamentos?

Esta prueba con diez preguntas no está pensada para medir toda tu inteligencia financiera, pero te permitirá hacerte a la idea de los principios básicos que debes conocer para ser mejor directivo. Cuando termines de leer la guía, podrás volver a realizar el test y comparar las puntuaciones. Si no sabes la respuesta, es mejor que marques «no lo sé» que intentar adivinarlo. Así podrás valorar mejor tus progresos después.

Las siguientes preguntas han sido elaboradas con la ayuda del Business Literacy Institute de Los Ángeles. En la web www.business-literacy.com se puede adquirir un test de inteligencia financiera más exhaustivo.

1. **La cuenta de resultados mide:**
 - a. La rentabilidad.
 - b. Activos y pasivos.
 - c. La liquidez.
 - d. Todo lo anterior.

2. Una venta a crédito se consigna en la cuenta de resultados como un ingreso, ¿pero cómo se consigna en el balance de situación?
 - a. Cuentas por cobrar.
 - b. Un activo a largo plazo.
 - c. Un pasivo a corto plazo.
 - d. Flujo de caja de explotación.

3. ¿Qué ocurre cuando una empresa es rentable pero los cobros se retrasan con respecto a los pagos a proveedores?
 - a. La empresa está bien, pues los beneficios siempre se convierten en efectivo.
 - b. La empresa tiene muchas posibilidades de quedarse sin dinero.
 - c. La empresa debe centrarse en los EBIT.
 - d. El estado de flujo de caja tendrá un beneficio neto negativo.

4. ¿Cómo se calcula margen de beneficio bruto?
 - a. Coste de mercancías vendidas/ingresos
 - b. Beneficio bruto/beneficio neto
 - c. Beneficio bruto/ingresos
 - d. Ventas/beneficio bruto

5. ¿Qué estado financiero muestra las variaciones en algunas partes del balance de situación?
 - a. La cuenta de resultados.
 - b. El estado de flujo de caja.
 - c. Ninguno de los dos.
 - d. Ambos.

- 6. El EBIT es una medida importante de una empresa porque:**
- Es flujo de caja libre.
 - Resta intereses e impuestos del beneficio neto para obtener una imagen más real del negocio.
 - Indica la rentabilidad de las operaciones de la empresa.
 - Es la medida esencial del beneficio antes de costes indirectos y transferencias.
- 7. Los siguientes son todos gastos de explotación salvo:**
- Costes de publicidad.
 - Salarios administrativos.
 - Costes incurridos en investigación y desarrollo.
 - Entrega de materias primas.
- 8. Los recursos propios de una empresa aumentan cuando ésta:**
- Incrementa sus activos con deuda.
 - Reduce su deuda saldando préstamos con efectivo de la empresa.
 - Aumenta su beneficio.
 - Todo lo anterior.
- 9. Una empresa tiene más liquidez hoy cuando:**
- Los clientes pagan sus facturas antes.
 - Aumentan las cuentas por cobrar.
 - Aumenta el beneficio.
 - Aumenta el beneficio retenido.

Finanzas básicas. No tengas miedo

10. ¿Cuál de los siguientes ítems no forma parte del fondo de maniobra?
- a. Cuentas por cobrar.
 - b. Existencias.
 - c. Bienes inmobiliarios, instalaciones y equipos.
 - d. Todos los anteriores forman parte del fondo de maniobra.

Principales estados financieros

¿Qué posee tu empresa y qué deudas tiene con terceros? ¿Cuáles son sus fuentes de ingresos y cómo se ha gastado su dinero? ¿Cuántos beneficios ha obtenido? ¿Cuál es el estado de su salud financiera? Podrás responder a estas preguntas consultando los tres principales estados financieros: el **balance de situación**, la **cuenta de resultados** y el **estado de flujo de caja**.

Estos son los documentos esenciales del negocio. Los ejecutivos los utilizan para valorar el desempeño de la empresa e identificar áreas donde actuar. Los accionistas los analizan para estar al tanto de cómo están gestionando su capital. Los inversores externos los utilizan para identificar oportunidades. Las entidades financieras y los proveedores los consultan rutinariamente para determinar la solvencia de las empresas con las que operan.

Adaptado de *Harvard Business Essentials: Finance for Managers* (producto n.º 5788BC), Harvard Business Review Press, 2002