

## **20 Medidas a tomar en el ámbito de las finanzas de la empresa**

Cuando una empresa se encuentra en medio de una crisis, los problemas de todo tipo no paran de crecerle, como si se alimentasen unos a otros. Las cuestiones de personal afectan a las de producción, éstas a las comerciales, y éstas a su vez a las financieras. Y los problemas financieros acrecientan los problemas comerciales, entrando en un círculo vicioso.

Es imposible parar y solucionar una crisis adoptando sólo medidas financieras; hay que combinarlas con decisiones económicas que ataquen los problemas en su raíz, y reordenen la cuenta de resultados hacia una senda de beneficios. Y tampoco hay ninguna medicina milagrosa cuando el problema de infla-capitalización está sin resolver: hay que aportar más capital si se desea continuar con la empresa.

Dicho lo anterior, también conviene recordar que hay medidas de carácter financiero que son muy útiles para contrarrestar una situación de crisis, e incluso lo son más para anticiparse y evitarla.

El objetivo de estas notas es resumir en unas líneas algunas de las medidas que puede tomar una empresa para fortalecer su gestión financiera y optimizar su tesorería, con efectos en cuatro ámbitos:

1. reducir las necesidades de capital circulante
2. reducir los costes financieros en general
3. reducir los recursos humanos dedicados a los procesos financieros
4. mejorar el control de dichos procesos

Dichas medidas pueden agruparse en cinco capítulos, siguiendo las cinco áreas principales de la gestión financiera:

- a) Organización de la tesorería
- b) Operaciones de cobro y pago
- c) Política bancaria
- d) Financiación
- e) Control del riesgo financiero

### **Organización de la tesorería**

1. Auditar los procesos financieros para cuantificar en euros el coste de la ineficiencia de los mismos.

Establecer un plan de mejora de dichos procesos, auto-imponiéndose un objetivo cuantificado de mejora. Es una inversión siempre rentable, porque en los procesos de cobro-inversión-financiación-pago suelen estar acumuladas muchas ineficiencias. En cuanto al proceso de cobro de clientes, cuantificar el período medio de atraso en el cobro que padece la empresa y sus causas, y establecer un plan de medidas correctoras y un objetivo de mejora cuantificado; por ejemplo, cobramos en media 25 días después del vencimiento previsto y vamos a rebajar dicho atraso a 10 días.

2. Crear o reforzar la función del tesorero o "cash manager", desligada de la contabilidad.

Crear o reforzar la figura de un responsable de riesgos de clientes o "credit manager", que fije y controle los límites de riesgo a conceder a los clientes, y que no dependa del Director Comercial. Crear un Comité de Riesgos, que incluya a los responsables comercial y financiero.

3. Racionalizar las cuentas bancarias, reduciendo el número de bancos y eliminando las cuentas a la vista, sustituyéndolas por cuentas de crédito.

Con ello se evitan saldos "ociosos" de tesorería, y se evitan traspasos entre cuentas.

4. Centralizar la gestión de la tesorería en la medida de lo posible, como mínimo las decisiones, y según las circunstancias, también los saldos bancarios y los cobros y pagos que permanezcan descentralizados.

La centralización bien hecha es muy beneficiosa para toda la organización. Debe llevarse a cabo de forma gradual.

5. Hacer una gestión previsional (anticipada) de la tesorería.

Con un presupuesto anual por meses, revisado quizás semestralmente, en base a los presupuestos generales del ejercicio, y una previsión a corto (por ejemplo a 3 meses), que concrete más las necesidades de tesorería. Comprometer a la alta dirección en este proceso, para que sea fiable.

6. Mecanizar el control de la posición bancaria en fecha valor, y la gestión de los cobros y pagos, e integrar los procesos con la banca electrónica, con el objetivo de obtener mejor información y mayor productividad.

Asegurar que los sistemas de gestión de cuentas a cobrar y a pagar manejan conceptos financieros imprescindibles: fecha de vencimiento, divisa, condición de pago, etc.

### **Operaciones de cobro y pago**

7. Calcular el valor marginal del dinero para la empresa, y comunicar dicho índice (por ejemplo 8%) al personal.

Especialmente a aquellas personas implicadas en la gestión del circulante, para que lo tengan en cuenta en sus decisiones: product managers, vendedores, delegados, jefes de ventas, administrativos comerciales, director comercial; aprovisionadores, compradores, jefes de almacén, director de compras, director de logística...

Establecer, si cabe, un programa para el aprovechamiento activo de la diferencia entre el valor del dinero para la empresa y el valor para sus clientes y proveedores. Revisar las políticas de pronto pago a clientes y de proveedores. Evitar condiciones abusivas y aprovechar las opciones que sean más interesantes.

8. Analizar los procesos de cobro para recortar el plazo entre vencimiento y abono en valor.

Para ingresar antes los cheques, por ejemplo, contabilizarlos después de ingresarlos y no antes. Hacer que nos los remitan a un apartado postal si así

podemos ganar algún día. Y otorgar poderes de endoso al máximo de personas implicadas en el proceso de ingreso, de modo que los cheques no queden sin ingresar ningún día por falta de firma para su endoso (o negocie con sus bancos alguna fórmula de ingreso sin endoso).

9. Canalizar los cobros y pagos en divisas en cuentas bancarias en divisas, para agilizar los cobros y reducir costes bancarios por cambio de divisa.

Estudiar la conveniencia de que dichas cuentas estén situadas en el extranjero. Pagar a los proveedores, si es posible, con cheque personal o transferencia desde dichas cuentas, con el consiguiente ahorro en comisiones y valoraciones.

10. Revisar los sistemas de cobro y eliminar los menos eficaces, o penalizar al cliente que los escoja.

Procurar imponer sistemas de cobro que se ejecuten por propia iniciativa, como por ejemplo a través de cargo por vía de recibo en cuenta bancaria. No ceder la iniciativa al cliente, evitando cobrar por reposición por cheque o transferencia.

11. Revisar las condiciones de venta, estableciendo un ABC de condiciones que encaje con el ABC de clientes.

Comunicar dicha política a los clientes y a los comerciales. Marcar una fecha límite para su completa aplicación. Revisar el texto de los pedidos y los contratos-tipo y adaptarlo para reforzar las condiciones de facturación y cobro.

12. Revisar el proceso de facturación, asegurándose de que se factura diariamente, con la fecha de expedición de mercancía o de realización del servicio, y que el plazo de crédito concedido está bien calculado y la fecha de pago concreta y los detalles del modo de cobro constan adecuadamente en el impreso de la factura.

En general, auditar la eficacia de los procesos de venta, facturación y cobro desde la perspectiva financiera.

13. Eliminar la cartera de efectos al cobro en papel.

Remitir los recibos digitalmente al banco, por transmisión a través del correo electrónico, o mejor del sistema de banca electrónica. Al hacerlo, negociar una reducción de las comisiones bancarias de cesión y cobro de efectos.

14. Revisar el tratamiento de los impagados.

Agilizar las reclamaciones inmediatas desde un departamento centralizado de gestión de riesgos de clientes, y penalizar a los morosos aplicándoles altos recargos por impago (por ejemplo un 6%: 4% por comisión de impago y 2% por demora).

15. Centralizar todos los pagos que sea posible y concentrarlos en unos días específicos.

Evitar la descentralización de pagos en delegaciones o fábricas, y la dispersión de pagos entre todos los días del mes.

### **Política bancaria**

16. Repartir las necesidades de financiación entre no menos de 3 bancos ni más de 6.

Cualquier número fuera de ese margen tiende a empeorar las condiciones obtenidas y el servicio.

17. Establecer un plan anual de negocio con cada banco, por escrito, indicando los volúmenes de operaciones y las condiciones pactadas.

Tratar de realizar un análisis de la rentabilidad neta que obtendrá el banco (balance banco-empresa). Comunicar dichas condiciones a los empleados que han de controlar su cumplimiento. Crear un sello de comprobación a ser estampado en cada documento bancario una vez comprobada la correcta aplicación de las condiciones pactadas.

### **Financiación**

18. Comparar el coste de financiación vía descuento con la financiación vía póliza de crédito.

Asegurarse de que se usa la mejor opción en cada momento. La financiación vía cuenta de crédito tiene importantes ventajas.

19. Financiarse en líneas bancarias a medio-largo plazo con opción multidivisa (que incluya el euro), con el objetivo de obtener un coste de financiación optimizado, con un diferencial mínimo sobre el Euribor.

### **Control del riesgo financiero**

20. Definir una política de gestión de los riesgos de interés y de cambio.

Implantar sistemas de medición de dichos riesgos y establecer medidas de cobertura, tanto operativa (a corto) como estratégica (a largo). Utilizar la cobertura mediante derivados (opciones, futuros, swaps...).

Espero que esta lista de medidas o recomendaciones le sirva al lector para reflexionar sobre el estado de la gestión financiera en su empresa, y para decidirse a hacer un chequeo de las mismas y, en su caso, a establecer un plan de implantación de aquellos aspectos mejorables o no cubiertos. Cuanto antes, mejor.