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.

#6

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.

- 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

Tres maneras de simplificar tu rentabilidad.

JAMIE BONOMO Y ANDY PASTERNAK

Trabaja en tus activos para impulsar tu crecimiento 65

Dirige tu cadena de suministro a satisfacer las necesidades de tus clientes y aumentarás la rentabilidad del capital invertido.

MILES COOK, PRATAP MUKHARJI, LORENZ KIEFER Y MARCO PETRUZZI

Beneficio ≠ efectivo (y necesitas ambas cosas) 75

Te explicamos por qué es fundamental entender la diferencia, especialmente en una empresa en crecimiento.

KAREN BERMAN Y JOE KNIGHT, CON JOHN CASE

Por qué importa la liquidez 87

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.

KAREN BERMAN Y JOE KNIGHT, CON JOHN CASE

Los resortes de tu balance de situación 91

Gestiona de cerca el periodo medio de cobro y las existencias para disponer de más dinero en efectivo.

KAREN BERMAN Y JOE KNIGHT, CON JOHN CASE

¿Cuál es tu modelo de fondo de maniobra? Estudio de caso 99

Lecciones de Dow Jones, una empresa que se transformó a sí misma sin tener que pedir limosna a los inversores.

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 desesperes.

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

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.

Guías Harvard Business Review

En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías

Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.

Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.

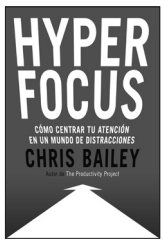
Publicado por primera vez en 1987 **El desafio de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes** y **Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.

¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.

Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.

Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios

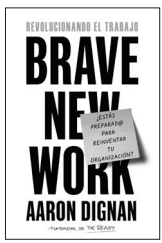


Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

Hyperfocus es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.

Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



También disponibles en formato e-book

La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com

Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de
Daniel Goleman, Annie McKee y **Dan Gilbert**, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com
@revertemanagement

Que el miedo a las finanzas no obstaculice tu camino hacia el éxito

¿Eres capaz de hacer un análisis de rentabilidad? ¿Conoces en qué se diferencian la cuenta de resultados y el balance de situación? ¿Sabes por qué una empresa que es rentable puede irse a pique? Los datos financieros que conoces de tu empresa, ¿te han ayudado (o no) en tu trabajo?

Tanto si eres nuevo en el mundo de la economía como si lo que deseas es repasar tus conocimientos financieros, la lectura de esta guía te proporcionará las herramientas y la confianza necesarias para dominar, como todo *buen* directivo, los fundamentos de las finanzas.

La **Guía HBR Finanzas Básicas** lograrás:

- Aprender el lenguaje de las finanzas
- Comparar los datos financieros de tu empresa con los de tus competidores
- Centrar la atención de tu equipo en los beneficios y no en los ingresos
- Evaluar tu vulnerabilidad frente a las posibles crisis del sector
- Defender tus propuestas basándote en datos financieros
- Invertir de manera inteligente mediante un análisis de costes y beneficios

Mantente informado. Únete a la discusión.

Visit www.hbr.org/books
Follow @HarvardBiz on Twitter. Find us on Facebook, LinkedIn, YouTube, and Google+