

Claves del éxito financiero y crediticio para propietarios de pequeñas empresas™

Cuaderno de trabajo del cliente - Módulo 2: Entender y administrar el flujo de efectivo

**Small Business Owner Financial
Education brought to you by:**



Empiece hoy mismo un futuro financiero más brillante.

Sharpen Your Financial Focus®

With financial support from:



Claves del éxito financiero y crediticio para propietarios de pequeñas empresas™

Fundación Nacional de Asesoramiento de Crédito® (NFCC®) - Programa de Asesoramiento para Propietarios de Pequeñas Empresas

Cuaderno de trabajo del cliente

Versión 6.0

26 de marzo de 2018

INTRODUCCIÓN

¡Le damos la bienvenida! Nuestro objetivo es que usted encuentre útil este material, que hemos seleccionado cuidadosamente para enfrentar algunas de las dificultades más comunes que se les presentan a los trabajadores autónomos y a los propietarios de pequeñas empresas. Nuestra intención es que este contenido sirva de complemento a las sesiones de asesoramiento presupuestario que ofrecemos a personas que, al igual que usted, han acudido a una de las agencias miembro de la Fundación Nacional de Asesoramiento de Crédito® (NFCC®, por sus siglas en inglés) que se encuentran en todos los EE. UU.

Ya sea que acabe de comenzar su aventura de ser trabajador autónomo o que tenga un negocio secundario o que sueñe con prestar servicio a millones de personas, usted es importante para nuestra economía nacional y para su comunidad local porque crea empleos para usted y para otros.

Tenemos la esperanza de que este programa le dé los medios que necesita para tomar decisiones bien informadas acerca de ser trabajador autónomo o propietario de una pequeña empresa, brindándole acceso a un asesor de la NFCC y a información, recursos y herramientas. A medida que usted vaya desarrollando una mejor comprensión de las prácticas financieras más recomendables, tanto personales como comerciales, podrá seleccionar las mejores medidas para alcanzar sus metas.

Nos gustaría agradecer y dar reconocimiento al TD Bank, America's Most Convenient Bank®, y a la TD Charitable Foundation, que es la rama de beneficencia del TD Bank, por apoyar el Programa de Asesoramiento y Educación Financiera para Propietarios de Pequeñas Empresas de la NFCC, que fomenta el Bienestar Financiero de los Propietarios de Pequeñas Empresas.

Resumen para el cliente
Entender y administrar el flujo de efectivo
Por qué es importante

El **flujo de efectivo** es uno de los componentes más críticos del éxito de las empresas pequeñas o medianas. Sin un buen flujo de efectivo, las ganancias no significan nada.

No es lo mismo ganancia que flujo de efectivo. Usted no puede comprender su flujo de efectivo simplemente dando un vistazo a su estado de ganancias y pérdidas (P&L, en inglés). Se toman en cuenta muchas otras variables financieras al calcular su flujo de efectivo, entre ellas las cuentas por cobrar, el inventario, las cuentas por pagar, los gastos de capital y los pagos de las deudas.

Para producir ganancias se necesita un **flujo de efectivo positivo**. Usted necesita suficiente efectivo para pagarse a sí mismo y para pagarles a sus empleados y a sus proveedores a fin de poder producir bienes. La venta de esos bienes es lo que ayuda a generar ganancias. Pero si usted no tiene dinero para producir bienes, no va a tener ganancias. Por eso, si desea que su empresa crezca y genere ganancias, es imprescindible que la estructure de modo que tenga un flujo de efectivo positivo.

Flujo de efectivo 101

El flujo de efectivo es el alma de toda empresa y es tan importante como las habilidades, el talento y la pasión del propietario. Hay una vieja frase en finanzas que dice que "el efectivo es el rey", y si es así, entonces el flujo de efectivo es la sangre que mantiene el latir del corazón del reino. El flujo de efectivo es uno de los componentes más críticos del éxito de las empresas pequeñas y medianas. Sin un buen flujo de efectivo, las ganancias no significan nada. Muchas empresas que son rentables en teoría han acabado en la quiebra porque las entradas de efectivo no se comparan con las salidas. Las firmas que no administran bien su flujo de efectivo a veces no pueden hacer las inversiones necesarias para competir, y a veces tienen que pagar más para hacer los préstamos que necesitan para funcionar.

"Aunque el efectivo es la sangre de toda empresa —el combustible que mantiene el motor funcionando— la mayoría de los propietarios de empresas no tienen una idea clara de su flujo de efectivo", afirma Philip Campbell, CPA, ex director ejecutivo financiero de varias empresas y autor de *Never Run Out of Cash* (Grow & Succeed Publishing 2004). "La mala gestión del flujo de efectivo está causando actualmente más fracasos empresariales que nunca antes".

A través de los años se han hecho estudios académicos que han demostrado que los problemas de flujo de efectivo pueden ser una de las causas principales de fracaso empresarial. Los investigadores han descubierto a través de los años que una de las causas principales del fracaso de las pequeñas empresas es la insuficiencia de capital, combinada con la falta de experiencia, la mala ubicación, la mala administración del inventario y las inversiones excesivas en activos fijos, de acuerdo con la SBA.

Lo que aparece a continuación le ayudará a comprender lo que es el flujo de efectivo y el impacto que tiene en las ganancias, y le daremos consejos para mejorar su flujo de efectivo.

¿Qué es el flujo de efectivo? Es básicamente el movimiento de los fondos que entran y salen de su empresa. Usted debe llevar la cuenta de esto semanal, mensual o trimestralmente. Básicamente, hay dos tipos de flujo de efectivo:

- Flujo de efectivo positivo: Esto ocurre cuando la cantidad de efectivo que recibe su empresa de sus ventas, cuentas por cobrar, etc., es mayor que la cantidad de efectivo que sale de su empresa a través de cuentas por pagar, gastos mensuales, salarios, etc.
- Flujo de efectivo negativo: Esto ocurre cuando sus salidas de efectivo son mayores que sus entradas de efectivo. Generalmente indica que la empresa tiene problemas, pero hay pasos que usted puede dar para remediar la situación, generando o cobrando más efectivo mientras mantiene los gastos al mismo nivel o los reduce.

Lograr un flujo de efectivo positivo no es algo que sucede espontáneamente. Hay que esforzarse para lograrlo. Usted tiene que analizar y administrar su flujo de efectivo para controlar de manera más eficiente las entradas y salidas de dinero. La SBA recomienda un análisis del flujo de efectivo para asegurarse todos los meses de que usted tiene suficiente dinero para cubrir las obligaciones que tendrá el mes siguiente.

La SBA tiene una plantilla gratuita que usted puede usar para ver su flujo de efectivo. Además, la mayoría de los programas de computadora que se usan para llevar la contabilidad de empresas pequeñas o medianas, como QuickBooks, le brindan la ayuda necesaria para preparar una declaración de flujo de efectivo. También hay otras páginas web que ofrecen plantillas gratuitas, entre ellas Winsmark Business Solutions y Office Depot.

Ganancia vs. y flujo de efectivo

No es lo mismo ganancia que flujo de efectivo. Usted no puede comprender su flujo de efectivo simplemente dando un vistazo a su estado de ganancias y pérdidas (P&L, en inglés). Se toman en cuenta muchas otras variables financieras al calcular su flujo de efectivo, entre ellas las cuentas por cobrar, el inventario, las cuentas por pagar, los gastos de capital y los pagos de las deudas. La administración inteligente del flujo de efectivo requiere una atención minuciosa a cada uno de estos factores que afectan el flujo de efectivo, no solamente a sus ganancias y pérdidas. "Hay un secreto que muy pocos propietarios de empresas han descubierto (y que los contables, en general, no han difundido eficazmente): No es lo mismo saber si usted generó ganancias (o produjo una pérdida) que saber qué pasó con su dinero", dice Campbell. "La ganancia, según la definen las reglas de contabilidad, es simplemente el ingreso menos los gastos. Mandarle a un cliente la factura de los productos y servicios que usted le ha vendido crea ingreso. Pero lo que en realidad genera efectivo es cobrar el dinero que dice esa factura".

Para producir ganancias se necesita un flujo de efectivo positivo. Usted necesita suficiente efectivo para pagarse a sí mismo y para pagarles a sus empleados y a sus proveedores a fin de poder producir bienes. La venta de esos bienes es lo que ayuda a generar ganancias. Pero si usted no tiene dinero para producir bienes, no va a tener ganancias. Por eso, si desea que su empresa crezca y genere ganancias, es imprescindible que la estructure de modo que tenga un flujo de efectivo positivo.

"Hacer crecer su empresa le pone mucha presión a su dinero", dice Campbell. "Uno casi siempre tiene que hacer inversiones y hacer ciertos gastos antes de alcanzar el alto ingreso y flujo de efectivo que llegan cuando tiene lugar el crecimiento. Tal vez quiera abrir una oficina en una nueva ciudad para poder levantar su negocio allí. O tal vez necesite construir un local nuevo para tener

la capacidad de venderle a clientes más grandes. Estas y otras situaciones requieren efectivo desde el principio".

Cómo mejorar el flujo de efectivo

La mayoría de los propietarios de empresas ven el crecimiento como la solución a sus problemas de flujo de efectivo. Por eso es que a menudo logran su meta de hacer crecer la empresa y solo entonces se dan cuenta de que en el proceso han empeorado sus problemas de flujo de efectivo. Haga por adelantado sus planes de crecimiento y planifique los gastos de efectivo relacionados con ese crecimiento, para que no lo tomen por sorpresa. Mientras tanto, la SBA recomienda que dé los siguientes pasos prácticos para administrar mejor su flujo de efectivo, especialmente si tiene una empresa en crecimiento:

1. **Cobre las cuentas por cobrar** - Para acelerar el proceso de recibir y procesar sus cuentas por cobrar, la SBA recomienda varios pasos. Consiga un servicio de "lockbox", que un buzón ubicado en la oficina de correos pero administrado por un banco, de modo que los clientes que vivan lejos puedan enviar allí sus pagos por correo y el banco pueda procesar los cheques más rápidamente. Pida a sus clientes que autoricen por adelantado sus cheques, para que los bancos puedan hacer retiros de sus cuentas a intervalos regulares. Centralice sus actividades bancarias en un solo banco. Pida a sus clientes que le paguen con cheques de transferencia para depósitos, que son un método relativamente barato de transferir fondos. También puede ofrecer descuentos a los clientes que paguen sus cuentas sin demora.
2. **Sea más estricto con sus requisitos de crédito** - A menudo las empresas tienen que ofrecerles crédito a sus clientes, especialmente cuando están comenzando o creciendo. Pero usted tiene que investigar por adelantado para determinar el riesgo de darle crédito a cada cliente. ¿Pueden pagar sus cuentas a tiempo? ¿Tienen una empresa que está creciendo o una que tiene problemas? ¿Tienen problemas de flujo de efectivo? La SBA recomienda que se obtenga un informe de Dun & Bradstreet sobre cada posible cliente y que se le pida a este que llene una solicitud de crédito. También debe examinar sus referencias. Otra opción, en lugar de fiar, es aceptar tarjetas de crédito. Esto le costará un porcentaje, generalmente entre 2 y 5 por ciento de la venta, pero puede ser la manera más segura de recibir sus pagos a tiempo.
3. **Venda más** - Si necesita más efectivo, una estrategia evidente es salir y tratar de atraer nuevos clientes o venderles más bienes y servicios a los clientes que ya tiene. Pero en la práctica esto no es tan fácil. Adquirir nuevos clientes es esencial para una empresa en crecimiento, pero convertir a sus clientes en perspectiva en clientes de verdad puede tomar tiempo y dinero. Es más barato venderles más a los clientes que ya tiene, y tal vez pueda lograrlo si analiza lo que compran y por qué lo compran —información que tal vez lo lleve a aumentar su margen de ganancia y, con suerte, a generar más efectivo. Pero la SBA advierte que los negocios deben tener cuidado al aumentar sus ventas, porque si esas ventas son a crédito es posible aumentar solamente las cuentas por cobrar y no el dinero real.
4. **Ofrezca descuentos** - Una alternativa para aumentar el flujo de efectivo es ofrecer a sus clientes descuentos si pagan antes de tiempo. Aunque esta práctica puede afectar su margen de ganancias, puede ayudar a manejar su flujo de efectivo motivando a sus clientes a que hagan sus pagos antes de lo que normalmente requieren los ciclos de facturación. Su empresa también puede aprovecharse de esto con los proveedores y con otros a quienes

les deba dinero, pero tenga cuidado y evite que al pagar sus deudas por adelantado no vaya quedarse corto en su flujo de efectivo.

5. **Préstamos asegurados** - A veces los problemas de flujo de efectivo a corto plazo requieren que la empresa haga un préstamo en una institución financiera. De acuerdo con la SBA, algunas variedades de préstamos son las líneas de crédito renovable y los préstamos subordinados. La mayoría de las veces este tipo de préstamo cumple su objetivo, aunque durante la crisis financiera muchos bancos cancelaron líneas de crédito y rescindieron préstamos. Otra opción es un préstamo a largo plazo con amortización, que incluye interés y capital hasta que se salde el préstamo.
6. **Reservas de efectivo a mano** - A un propietario de empresa que apenas esté empezando puede parecerle abrumador e impráctico, como práctica recomendable, guardar suficiente efectivo para seis meses de operaciones. Sin embargo, es una meta que vale la pena. Establecer desde el principio buenos hábitos y procedimientos para administrar su efectivo puede rendirle grandes dividendos más adelante y ayudarlo a hacer planes para el futuro. Por ejemplo, tal vez podría poner una pequeña porción de sus ventas en reserva, y luego puede reexaminar sus necesidades a medida que la empresa crezca. Los expertos recomiendan que cuando la empresa ya se haya puesto en marcha se sigan los siguientes pasos para establecer reservas de efectivo y para determinar la cantidad correcta.
 - Use su hoja de balance y su declaración de ingresos.
 - En la hoja de balance, réstele sus deudas actuales a sus activos actuales para determinar su capital circulante, que representa la liquidez de su empresa a corto plazo.
 - En la declaración de ingresos, examine el total de sus gastos operativos durante los últimos 12 meses y divida esa cifra entre 365 para calcular sus gastos operativos por día – lo que cuesta diariamente mantener activo el negocio.
 - Luego, divida su capital circulante entre sus gastos operativos por día y podrá ver cuántos días de fondos tiene disponibles para cubrir las actividades del negocio.

Cómo controlar su flujo de efectivo

Hágase estas dos preguntas para saber si tiene bajo control el flujo de efectivo de su empresa:

1. ¿Cuál es mi balance de efectivo en estos momentos?
2. ¿Cuál creo que va a ser mi balance de efectivo dentro de seis meses?

Una manera de mantener la situación bajo control es llevando un registro de los resultados de su flujo de efectivo todos los meses para determinar si su gestión está creando el tipo de flujo de efectivo que necesita su empresa. Esto también le ayudará a hacerse más y más hábil en la creación de proyecciones de flujo de efectivo con las que pueda contar al tomar decisiones empresariales que tengan que ver con la expansión de su empresa y con hacerse cargo de sus deudas actuales.

*FUENTE: <https://www.inc.com/encyclopedia/cashflow.html>

Además, considere otros recursos y videos en línea como estos:

https://my.tdbank.com/small_business/workshops/CashFlow/main.htm

https://www.tdbank.com/small_business/workshops/CashFlow/textcash_flow.htm

<https://us.accion.org/resource/building-business-credit-low-cash-flow?>

Hoja de trabajo del cliente: Al pensar en sus objetivos y en su futuro, ¿qué pasos puede dar para administrar mejor el flujo de efectivo?

OBJETIVOS	Ya lo hice.	Lo voy a hacer (de 1 a 3 meses).	Voy a pensarlo.
Descargar una hoja de trabajo sobre flujo de efectivo y aplicársela a mi empresa			
Asistir a un taller sobre flujo de efectivo para informarme más			
Examinar mi presupuesto, mi ingreso o mis entradas y mis gastos para entender mejor mi flujo de efectivo			
Guardar regularmente cierta cantidad de dinero para ayudar a crear una reserva en mi flujo de efectivo			

Alternative and Online Lenders / Otros prestamistas y préstamos en línea

<https://www.nerdwallet.com/blog/loans/what-is-an-online-loan/>

<https://us.accion.org/resource/alternative-lending-landscape/>

Assessing Your Business' Financial Needs / Evaluación de las necesidades financieras de su empresa

<http://virtual-advisor.org/td/assessingcompanyfinancialneeds/>

Business Advising / Asesoramiento comercial

www.businessadvising.org

Business Borrowing 101 / Préstamos Comerciales 101

<http://www.venturize.org/borrowing-101/>

Business Borrowers Bill of Rights / Carta de derechos de los prestatarios comerciales

<http://www.responsiblebusinesslending.org/>

Business Loan Checklist / Lista de verificación para préstamos comerciales

<http://www.venturize.org/get-started/loan-app-checklist/>

Business Loans for Poor Credit Score / Préstamos comerciales cuando la calificación de crédito es baja

<https://loans.usnews.com/business-loans-for-bad-credit>

Cash Flow / Flujo de efectivo

http://www.score.org/60_guide_managing_cash_flow.html

Cash Flow management as part of the SBA's financial management series / Administración del flujo de efectivo como parte de la serie sobre administración financiera de la SBA

http://www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_capgrowth.doc

Community Development Financial Institutions/Mission Driven Lenders and Education Resources

Instituciones financieras para el desarrollo comunitario / Prestamistas con misiones y recursos educativos

<http://www.venturize.org/mission-driven-lenders-locator-map/>

Marketplace Lenders / Prestamistas de mercado

<http://www.venturize.org/borrowing-101/types-of-lenders/online-only-marketplace-lenders/>

Mentoring, Resources and Tools for Small Business Owners / Tutorías, recursos y herramientas para propietarios de pequeñas empresas

www.score.org

National Association of Latino Community Asset Builders / Asociación Nacional de Desarrollo de Recursos en Comunidades Latinas

<https://www.nalcab.org/>

National Black Chamber of Commerce / Cámara Nacional de Comercio Afroamericana

<http://www.nationalbcc.org/>

Recursos de la Administración de Pequeña Empresa y Préstamos de la SBA

<https://www.sba.gov/>

Préstamos SBA

<https://www.sba.gov/loans-grants/see-what-sba-offers/sba-loan-programs>

Centros Empresariales para la Mujer

<https://www.sba.gov/tools/local-assistance/wbc>

About the NFCC®

Founded in 1951, the National Foundation for Credit Counseling® (NFCC®) is the nation's first and largest nonprofit dedicated to improving people's financial well-being. With offices serving 50 states and Puerto Rico, NFCC Certified Credit Counselors are financial advocates, empowering millions of consumers to take charge of their finances and their futures.

NFCC member agencies assist individuals and families regardless of income or circumstances to ensure they never have to face their challenges alone. NFCC Certified Credit Counselors nationwide are trained, certified and ready to complete a comprehensive financial review and action plan to help clients meet their financial goals—in person, over the phone or online.

NFCC member agencies provide affordable, one-on-one, customized financial reviews and actions plans to address:

- Credit card debt
- Student loan debt
- Debt management
- Prepurchase housing decisions
- Foreclosure prevention
- Bankruptcy
- Overall money management
- Financial education needs
- Asset building
- Small business owner finances

National Foundation for Credit Counseling
2000 M Street, NW, Suite 505
Washington, DC 20036
202.677.4300

[NFCC.org](https://www.nfcc.org)