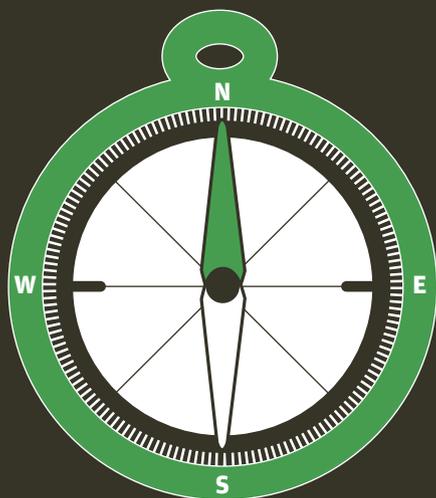


# Tres preguntas para una gestión económica inteligente

Una guía para la toma de decisiones de tu empresa

Argelia García



Libros de Cabecera

# Tres preguntas para una gestión económica inteligente

Argelia García

Una parte importante del éxito de un proyecto empresarial está en disponer de una información económica fiable, completa y puntual. Sin ninguna duda, la contabilidad es una de las mejores herramientas de gestión para los directivos. Sin embargo, a menudo las pequeñas y medianas empresas experimentan un desencuentro entre la información que la dirección espera y la que facilita administración. Los directivos tienen dificultad para explicar su visión y los equipos administrativos entran en conflicto al combinar las normativas contables y las obligaciones fiscales con las necesidades de negocio.

Argelia García, consultora especializada en dirección financiera para pymes, ha decidido escribir este libro con un doble objetivo. Por una parte, para ayudar a los directivos de empresas y proyectos a saber qué instrumentos necesitan para su toma de decisiones. Y, por otra parte, para introducir a las personas con formación contable en el control de gestión y en la organización de la empresa. En resumen, les ayuda a responder las tres preguntas fundamentales de una empresa: ¿Dónde estamos? ¿Adónde vamos? y ¿Qué recursos tenemos?

**«Este es un libro de lectura recomendada para directivos de esta tipología de empresas, que buscan identificar y entender la información más relevante para mejorar su toma de decisiones».**

**Ma<sup>a</sup> Julia Prats**, profesora de Entrepreneurship del IESE Business School

**Libros de Cabecera**

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

IBIC: KFCM

ISBN: 978-84-945222-4-6



# **Tres preguntas para una gestión económica inteligente**

Una guía para la toma de  
decisiones de tu empresa

Argelia García

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)  
Barcelona - Madrid

1ª edición: septiembre 2016

© 2016 Argelia García Fernández

© 2016 Libros de Cabecera S.L.  
Rambla de Catalunya, 53, 7º G  
08007 Barcelona (España)  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix  
Editora: Virtuts Angulo  
Cubierta: Nèlia Creixell  
Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-945222-4-6  
eISBN: 978-84-945222-5-3  
IBIC: KFCM

Depósito Legal: B 15.847-2016  
Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp  
Impreso en España - *Printed in Spain*

# Índice

<b>Prólogo</b>	7
<b>Introducción</b>	9
<b>Parte I: Saber dónde estamos</b>	
1. ¿Cómo vamos? El cierre contable mensual	17
2. ¿Cómo nos gustaría ir? Presupuesto y análisis de desviaciones	39
3. ¿Con qué contamos? El presupuesto de tesorería	61
4. ¿Generamos negocio? La contabilidad de costes	85
<b>Parte II: Saber adónde vamos</b>	
5. ¿Dónde queremos ir? El plan estratégico	109
6. ¿Llegaremos? Plan de viabilidad por proyecto	143
<b>Parte III: Tener recursos para llegar</b>	
7. ¿Y cómo lo vamos a pagar? La financiación	163
8. Hacer las cosas bien: organización y control	193
<b>Conclusiones</b>	221
<b>Saber más</b>	223
<b>Agradecimientos</b>	225

# Prólogo

Las pequeñas y medianas empresas son de particular importancia para el desarrollo económico, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos, la posibilidad de emprender proyectos innovadores y su gran potencial de generar empleo. Por ejemplo, se estima que cerca de un 99,8% del tejido empresarial europeo está compuesto de pequeñas y medianas empresas<sup>1</sup>.

Sin embargo, estas son organizaciones que se enfrentan a importantes retos. Especialmente en su génesis, están inmersas en un contexto de incertidumbre interna y externa, en el que generan su modelo de negocio al tiempo que el mercado lo acepta y corrobora. Se podría decir que tienen que «construir el avión mientras se está volando en él».

En consecuencia, estas compañías difícilmente podrán mejorar e iterar su modelo en fases iniciales si no tienen indicadores que les muestren su estado. No solo eso, sin ese autoconocimiento y control, cuando la empresa esté en un estado más maduro, se hará costoso alinear el personal a los objetivos de la organización, equilibrar el corto-largo plazo, sostener la competitividad de la empresa y aumentar la eficiencia operativa.

Por tanto, será determinante identificar un proceso para monitorizar el comportamiento de la empresa. De esta forma, se podrá mejorar el modelo y tomar mejores decisiones.

---

1. 2015. Retrato de la Pyme. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Gobierno de España.

En las últimas décadas se han desarrollado muchos modelos de control para la gestión y el rendimiento de las corporaciones. No obstante, la mayoría de estos asumen las características de una gran compañía.

Por consiguiente, estos modelos suelen ser menos efectivos y más difíciles de adoptar por pequeñas y medianas empresas, que viven características genuinas: estrategias dinámicas, recursos limitados, dependencia de una pequeña cartera de clientes y operaciones en mercados volátiles.

Por tanto, ¿qué y cómo medimos el rendimiento en nuestra pequeña y mediana empresa? En el libro se da respuesta desde la visión práctica y la experiencia profesional de la autora. En este se introducen conceptos sobre control de gestión de forma fácil y se ilustra con ejemplos complementarios.

Este es un libro de lectura recomendada para directivos de esta tipología de empresas que busquen identificar y entender la información más relevante para mejorar su toma de decisiones.

**Dra. M<sup>a</sup> Julia Prats**, Profesora de *Entrepreneurship* del IESE Business School

M<sup>a</sup> Julia Prats es profesora en IESE Business School. Fue nominada al Premio Kauffman Emerging Scholar y ha publicado en revistas internacionales, tanto en el ámbito profesional como académico. Cuenta con un doctorado en administración de empresas por la Harvard University, un MBA por el IESE y es Ingeniera Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya.

# Introducción

Lo más habitual es que las empresas mueran jóvenes. En España más del 70% de las empresas no llega a los 4 años de vida. En Estados Unidos el promedio de supervivencia de las empresas es de 6 años y un 30% no llega al tercer año. Las causas son múltiples y tienen un denominador común, alguien tomó decisiones que fueron poco acertadas.

El trabajo principal de los líderes es tomar decisiones. Su éxito personal se medirá por sus aciertos. ¿Y de qué depende que acertemos? Indudablemente de muchos factores del entorno que no controlamos como la competencia, las regulaciones o los desastres naturales.

Sin embargo, hay un factor clave que sí podemos controlar y consiste en asegurarnos de que disponemos de una información económica fiable, completa y a tiempo. Es prácticamente imposible tomar una decisión correcta si la información de la que partimos está sesgada porque no contempla los factores clave ni está actualizada. Disponer de una información de calidad no asegura que tomemos la mejor decisión, pero aumenta las probabilidades de que sea así.

Este libro pretende ayudar a aquellos que lideran proyectos empresariales a mejorar sus decisiones, para que tengan altas probabilidades de acierto, basándose en un conocimiento profundo y sintético de su actividad a partir de una sólida organización económica. Todo ello le permitirá visualizar el futuro.

## **Tendiendo puentes**

Con frecuencia observamos que en las pequeñas y medianas organizaciones se produce un desencuentro entre la información que la dirección espera y lo que el equipo de administración facilita. La dirección visualiza lo que le gustaría tener para disponer de datos suficientes, pero tiene dificultad para comunicarlo a quien le facilita la información económica. Y el equipo de administración no ve cómo tender puentes entre su entorno contable reglado y unas necesidades de negocio que en muchos casos no conoce en profundidad.

Las normativas contables y las obligaciones fiscales tienden a hacernos perder de vista que la contabilidad sirve para saber cómo marcha el negocio y no solo para cumplir obligaciones legales. En este contexto, el objetivo del libro es doble. Por una parte, pretende ayudar a quienes dirigen empresas o proyectos a saber qué instrumentos necesitan para obtener la mejor información para tomar decisiones razonables. Por otra parte, introduce a personas con formación contable en el control de gestión y la organización de la empresa. Estas materias, lamentablemente, no se incluyen en muchos planes de estudios del área.

Espero que estas páginas de introducción animen a los profesionales contables a profundizar en esta materia tan apasionante, en la que la gestión empresarial conecta con los sueños visionarios.

En nuestro complicado mundo el reto no es encontrar algo, sino dar con aquello que realmente necesitamos. Por eso, cada vez es más necesario introducirse en cualquier materia

para poder elegir consultor o seleccionar personal apropiado, o simplemente para poder definir a nuestro equipo qué es lo que esperamos de ellos.

Espero que al acabar el libro, los lectores tengan el suficiente conocimiento como para reconocer quién les puede ayudar a mejorar su capacidad de tomar decisiones y quién no.

## ¿Qué encontrarás en este libro?

A pesar de que mi experiencia profesional es de más de 25 años en el área económica de las empresas, no fue esa mi primera opción, sino que llegué al mundo económico después de licenciarme en Derecho y ejercer algunos años. Aunque de ello hace mucho tiempo, llegué a la edad adulta sin formación financiera y creo que eso me permite tener una cierta visión *desde fuera*, que es la quiero brindar al lector. Ese punto de vista es el que intento transmitir cada día a las empresas con las que colaboro, y esa experiencia diaria completa de forma esencial el enfoque de este libro.

En cada capítulo se explica la importancia de su contenido en relación al tema central, se incide en los conceptos técnicos clave de forma sencilla y accesible, y se ilustra con experiencias reales.

El libro se estructura en tres partes que engloban las tres claves básicas:

### **Parte I: Saber dónde estamos**

Hay que empezar por abordar la cuestión de conocer exactamente la situación de la empresa, y hacerlo de tal manera

que nos permita poner las bases de la gestión futura. Veremos la importancia de una contabilidad enfocada a la gestión como base para la toma de las decisiones clave a corto plazo, el conocimiento de los costes, la rentabilidad y la gestión de la tesorería. En esta sección se incluye también la información sobre control presupuestario, pues el presupuesto es la herramienta que nos indica si vamos bien en relación a los objetivos fijados.

## **Parte II: Saber adónde vamos**

Definir el camino a seguir y andarlo correctamente requiere conocer el destino, por eso abordaremos el plan estratégico de la empresa y el plan de viabilidad por proyectos.

## **Parte III: Tener recursos para llegar**

Para sobrevivir cada día y llegar a las metas marcadas, disponer de recursos es clave. Veremos cómo financiar nuestra empresa de forma permanente, trataremos la negociación bancaria estratégica y nos adentraremos en otros métodos de financiación.

Es necesario aclarar que los recursos económicos no bastan, pues es importante realizar una buena administración de esos recursos y disponer de una organización eficiente. En este apartado veremos temas básicos de organización, tales como los procedimientos y protocolos internos y la elección e implantación de sistemas informáticos.

Por último, al acabar el libro se incluye un apartado de conclusiones para los lectores a los que les gusta empezar por el final y ver el resumen. Y para aquellos a los que el libro les

despierte las ganas de profundizar, se incluyen algunas referencias bibliográficas bajo el epígrafe de *Saber más*.

Mi objetivo es que después de leer el libro mejore la relación de los lectores con los datos económicos de su empresa, que experimenten la necesidad de disponer de unos datos clave antes de tomar cualquier decisión, y que todo ello les permita ser unos líderes que conviertan sus sueños en realidad.

**Parte I**  
**Saber dónde**  
**estamos**

# 1. ¿Cómo vamos? El cierre contable mensual

*Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito*

Aristóteles

¿Hay que saber física cuántica para tomar decisiones empresariales? Esa era una pregunta que empecé a hacerme después de mantener varias entrevistas con gerentes de pequeñas y medianas empresas. La referencia a los agujeros negros era una constante, muchos describían así el conocimiento que tenían de sus números, ya fuera de los costes de las mercancías, del margen bruto, de por qué perdían dinero o de la disponibilidad de su tesorería. Desde entonces uno de mis objetivos profesionales es aportar luz, facilitar transparencia. Toda empresa necesita saber perfectamente cómo gana o pierde dinero y si puede o no atender sus compromisos.

Incluso antes de saber el porqué, necesitamos saber cómo está funcionando la empresa. Es frecuente que en el primer contacto con una empresa nos encontremos con comentarios del tipo:

- ▶ Estamos vendiendo muy poco. Antes vendíamos más
- ▶ Exportar a Brasil será muy caro
- ▶ Ahora podemos comprar una nave, hay precios baratos
- ▶ ¡Estamos fatal! Este mes vamos mejor

Cuando realmente necesitaríamos oír afirmaciones concretas y que describan correctamente la situación:

- ▶ Estamos vendiendo un 25% menos que el año anterior y un 15% por debajo de presupuesto

- ▶ Exportar a Brasil requiere una inversión inicial de 300.000
- ▶ Ahora podemos comprar una nave, podemos acceder a una hipoteca por el coste del alquiler mensual
- ▶ Hemos tenido pérdidas mensuales de 20.000 en los últimos 3 meses
- ▶ Este mes vamos un 5% por encima de presupuesto en ventas y un 1% en resultado

Como hemos visto, es necesario cuantificar para poder evaluar con precisión. La herramienta que utilizamos para esa cuantificación es la contabilidad.

## La contabilidad

Llamamos contabilidad de cumplimiento a aquella parte del registro económico que sirve para preparar los impuestos, presentar los estados financieros en los registros públicos y preparar informes y memorias para los accionistas. La contabilidad se usa en muchas organizaciones solo para cumplir con las obligaciones fiscales.

Es una tarea obligatoria y es muy importante hacerla bien y de acuerdo con los requerimientos legales. Lamentablemente, si solo usamos los datos económicos para cumplir con los demás, estaremos menospreciando una información preciosa para gestionar de forma más eficaz.

**La base de una buena gestión está en una contabilidad fiable, puntual y útil para la toma de decisiones**

## **¿Para qué sirve la contabilidad?**

La contabilidad no es más que un registro ordenado de lo que pasa en la empresa. Toda actividad que se produce en la organización, una venta, compra de materiales o mercancías, el pago de un salario o de un préstamo, se anota para poder saber «cómo van las cosas» en un periodo determinado, o conocer de qué se dispone en un momento dado. Si las anotaciones se hacen correctamente y puntualmente, podremos disponer de una información fiable sobre cómo se generan los resultados de la empresa y cuál ha sido ese resultado.

Para que la información sea útil para cualquiera, sea inversor, banco, socio o proveedor, es importante seguir las normas establecidas, que permiten a cualquier profesional interpretar las cifras rápidamente. Así, realmente lo que hacemos es registrar ordenadamente las cosas que pasan cada día para saber lo que ocurre y poder tomar decisiones, sin tener que empezar a hacer cálculos cada vez que queramos obtener información. La contabilidad puntual y completa ayuda, además, a evitar discusiones, y permite centrarnos en el hecho objetivo que los números nos muestran de forma evidente.

¿Cuáles son los documentos clave a obtener cada mes? Los básicos son:

- ▶ Cuenta de pérdidas y ganancias, preferiblemente comparada con presupuesto del periodo y desviaciones
- ▶ Posición de tesorería a 3 meses vista

Otros documentos que son de gran ayuda:

- ▶ Cuenta de resultados analítica: por clientes, proyectos, productos, puntos de venta, etc...

- ▶ Balance de situación
- ▶ Listado de antigüedad de deuda de clientes
- ▶ Análisis de márgenes brutos

Podríamos añadir un sinnúmero de informes según las necesidades y la problemática de cada empresa hasta llegar a configurar un cuadro de mando que incluya aquella información clave para el seguimiento de la estrategia de la organización. De todos ellos hablaremos a lo largo del libro, pero ahora volvamos a la base, que no es otra que una buena contabilidad.

Cuando la información falta en nuestra empresa, el primer paso es poner al día la contabilidad, el registro base de las operaciones. La contabilidad debe permitirnos ir desde la visión global de la cuenta de pérdidas y ganancias, a una cuenta contable concreta y, de esta, al propio documento, de forma que la transparencia en la información, la trazabilidad, esté asegurada.

Así, el primer documento que nos interesa tener cada mes es la Cuenta de pérdidas y ganancias. Si la comparamos con el presupuesto para el mismo periodo (lo veremos en detalle en el capítulo 2) empezaremos a tener una idea de cómo están yendo las cosas. Seguir la evolución de la empresa mensualmente es la mejor medida para evitar resultados negativos, ya que cualquier tendencia negativa es advertida rápidamente. Tener la contabilidad al día —es un proceso que no tiene por qué llevar mucho tiempo— produce una gran tranquilidad.

Fijémonos en la cuenta que tenemos a continuación:

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
	<b>Real mes</b>	<b>Presupuesto mes</b>	<b>Desviación</b>
Importe neto cifra de negocios (ventas)	98.689	89.562	9.127
Consumo de materiales	-75.328	-65.285	-10.043
Gastos de personal	-12.423	-9.822	-2.601
Resultado de Explotación	10.938	14.455	-3.517
Resultado financiero	-257	-256	-1
<b>Beneficio /Pérdida</b>	<b>10.681</b>	<b>14.199</b>	<b>-3.518</b>

Esta sencilla cuenta de pérdidas y ganancias nos aporta las bases para conocer mejor nuestra empresa. Veamos qué se puede deducir de su lectura detallada:

- ❶ Este mes ha habido resultados positivos, eso es una buena noticia.
- ❷ Las ventas han subido, lo que suele parecer positivo a primera vista.
- ❸ Si comparamos con el presupuesto vemos que, a pesar de que las ventas han superado el presupuesto, el resultado es inferior al esperado.
- ❹ La desviación se localiza en un mayor consumo de materiales y también en una cifra superior de gastos de personal.
- ❺ El siguiente paso es averiguar el porqué de esas desviaciones. Será necesario investigar los aprovisionamientos y los gastos de personal.

Es posible que un incremento en la facturación nos obligue a gastar más porque, por ejemplo, debemos adquirir materiales a un proveedor distinto al habitual a un precio superior, pagar horas extras o contratar más personas. Si eso es así habrá que revisar escandallos y analizar cómo *saltan* los costes según el nivel de producción (trataremos los costes en el capítulo 4).

---

### **Sobre la terminología técnica contable**

En ocasiones vemos cómo los directivos no expertos en contabilidad rechazan el uso de la terminología técnica –que resulta ciertamente complicada y que a veces puede parecer absurda para no iniciados– y rebautizan las cuentas a su conveniencia. Lo que ocurre es que los terceros que acceden a las cuentas, ya sean bancos, inversores, consultores o un contable nuevo, no entienden lo que se registra en esos conceptos, lo que genera malentendidos y confusiones que muchas veces juegan en contra de los intereses del negocio.

Una solución óptima es buscar un consenso, mantener la terminología técnica, y añadirle el nombre coloquial que es más cómodo para el usuario, como se puede apreciar en el ejemplo. Así, el destinatario interno se siente a gusto y se va familiarizando con la terminología estándar, y el tercero externo no tiene problemas de interpretación.

---

En resumen, a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias podemos saber:

- ▶ El resultado de las operaciones del mes (real).
- ▶ Compararlo con las previsiones que estimamos en el presupuesto.

- ▶ Ver las diferencias entre los objetivos que nos marcamos y lo que realmente ha ocurrido.
- ▶ Investigar las causas.
- ▶ Actuar para modificar esa tendencia.

### **¿Por qué necesitamos hacer un cierre contable mensual?**

Saber con exactitud el resultado de las operaciones del mes es el primer paso para tomar decisiones. Si queremos conocer de forma objetiva nuestro negocio, es imprescindible que analicemos mensualmente los números de nuestra cuenta de explotación. Esa mirada periódica al proceso de generación de resultado es lo que nos permite conocerlo a fondo y actuar sobre cada elemento que se desvía respecto de lo esperado.

La función de supervisión que incorpora un proceso de cierre mensual es muy relevante, porque aseguramos que el registro de operaciones está actualizado y es razonable. Esta información, sea positiva o negativa, aporta una sensación de control a la dirección.

Realizar este cierre mensual es una tarea fácil, por lo que debemos perseverar para tenerlo puntualmente. Por tanto, si no se dispone de cuenta de pérdidas y ganancias mensual, conseguir esta información va a ser nuestro objetivo básico al cierre de cada mes.

## **El cierre mensual**

Para empezar el cierre mensual necesitaremos obtener la información mensual real. Es muy frecuente que la contabi-

lidad, ya sea realizada de forma externa o interna, se realice parcialmente y con el único objetivo de cumplir con los impuestos. La acumulación de trabajo hace que el resto de la información contable se vaya dejando para un hipotético momento libre, provocando que la contabilidad de bancos, las nóminas o el registro de la amortización mensual queden sin actualizar. En este contexto, no sabemos si ese mes hemos ganado o perdido dinero, cuánto nos deben los clientes, qué pagos tenemos que hacer en los próximos días o semanas o qué nos ha costado un determinado proyecto.

Para averiguar esa información se hacen cálculos extracontables —en un papel o una hoja de cálculo—, que llevan tiempo adicional y que posiblemente serán poco veraces. Además, no los podemos validar porque no tenemos los datos cerrados. El resultado es que todo ello nos impide hacer estimaciones cuando son necesarias, ya que no tenemos información de partida actualizada, y, en el peor de los casos, carecemos de documentación preparada cuando nos la piden en una negociación (bancaria, inversores, compradores, socios).

¿Cómo solucionamos ese caos? Organizando un cierre mensual completo. Lo vamos a realizar mediante una lista de tareas que llamamos *check list* de cierre. No sabríamos decir por qué hacer una lista de tareas ordenada poniendo el nombre del responsable al lado —que muchas veces es la misma persona—, tiene un efecto tan positivo, pero la realidad es que el resultado es impresionante. En la gran mayoría de empresas, en el momento en que se prepara el *check list*, se describen las tareas y se ponen fechas, ese proceso pasa a ser propiedad del equipo contable y funciona de maravilla.

El *check list* de cierre que usamos habitualmente tiene una cabecera del siguiente tipo:

<b>Check list</b>		<b>Cierre mensual</b>		<b>Mes a cerrar</b> _____	
Nº	Descripción tarea	Fecha	Responsable	Revisión	Comentarios
1					
2					
3					
4					
5					

Se asigna una fecha a cada tarea y un responsable. También, si la organización lo permite, se incluye una persona que revisa esa tarea. Los comentarios son libres y suelen recoger diferentes incidencias, desde cambios de legislación a problemáticas que han sucedido durante el cierre.

Es crucial que la dirección de la empresa se involucre en el proceso, simplemente informándose de cuál es la fecha de entrega de la información y analizándola cuando la recibe. De esta forma está al día de los posibles problemas que dificultan la obtención de los datos.

Cerrar el mes supone recapitular toda la información con relevancia económica y registrarla de forma adecuada. Es fundamental recogerla en su integridad y durante todos los días del mes, con el fin de tener los resultados en los primeros días del mes siguiente. Los principales conceptos a tener en cuenta son los siguientes:

## **Ventas**

Es recomendable asegurar que se facturan todos los productos o servicios, como muy tarde, el primer día de mes. La

facturación es una actividad clave de la empresa y es necesario que funcione como un reloj para poner en marcha la generación de flujos de ingresos del modelo de negocio. Se trata de tener anotados todos los servicios o productos entregados durante el mes, debidamente facturados como muy tarde el último día del mes.

Es evidente que un control de la facturación no es solo importante a nivel de contabilidad, sino que es un requisito imprescindible para que el proceso de cobro de clientes se ponga en marcha. Si al empezar a crear el *check list* vemos que el proceso de facturación no se puede cerrar en el mes hay que investigar a fondo los motivos y tomar medidas para cambiarlo. Con este hecho ya habremos experimentado el primer efecto positivo del proceso de cierre mensual, poner de manifiesto la necesidad de optimizar el proceso de facturación.

---

### **Algunas experiencias sobre la facturación**

- En una empresa auxiliar de la construcción la facturación se retrasaba porque antes de facturar tenía que conseguir la certificación con la firma del cliente, es decir, medir conjuntamente el avance de las obras y obtener la conformidad del cliente. El cliente no tenía prisa en medir porque los jefes de obra consideraban que era un trabajo menor y, por tanto, lo dejaban para el último momento. La medida que se tomó para subsanar esta situación consistió en explicar el proceso de facturación a los jefes de obra, para que entendieran que obtener la conformidad de la certificación era uno de los trabajos más importantes del mes, que permitía facturar y con ello

iniciar el proceso de cobro, que era lo que pagaba sus nóminas a final de mes. Parece increíble, pero nadie se lo había explicado nunca.

- Una empresa de distribución de productos para instalaciones técnicas siempre tenía facturas abiertas porque quedaban pendientes los traspasos entre almacenes. Se procedió a limitar los traspasos entre almacenes antes del cierre de mes, a la vez que mensualmente se recordaba por correo electrónico de la necesidad de facturar a tiempo toda salida de almacén.
  - Conocimos una empresa de servicios en la que un socio facturaba cuando tenía disponibilidad. Eso provocaba retrasos en la facturación, dilaciones en el cobro y discusiones con el cliente, que cuando recibía la factura ya no recordaba del servicio recibido. Se tomó la decisión de facturar mensualmente y poner una fecha fija, a la vez que se implantaba un sistema de cierre mensual que los socios analizaban en una reunión de dirección cada mes.
- 

## **Gastos**

Están compuestos por las facturas que recibimos por la compra de mercancías o por la contratación de servicios del período. Su recepción y contabilización nos permite verificar que coincide con el servicio o producto adquirido y programar los pagos. La recepción de facturas puede dilatarse y retrasar el cierre. Hay que asegurarse de que se reciben todas, o bien, que se conocen todos los compromisos de pago adquiridos en el período a través de los albaranes de entrega o los presupuestos.

Este punto también nos servirá para detectar que existe una buena organización en la gestión de las facturas recibidas. El primer paso consiste en verificar que todas las facturas llegan a contabilidad. Incluso en organizaciones muy pequeñas, en ocasiones las facturas se quedan en los cajones y un buen día aparecen en la mesa del contable, provocando impactos importantes en los resultados y, lo que puede ser aún peor, tensiones de tesorería inesperadas.

Es importante que todas las facturas de compra y gastos estén controladas por contabilidad, así como la totalidad de facturas pendientes de recibir por operaciones que hasta ahora solo han generado pedidos, albaranes o presupuestos aceptados. Para ello, normalmente se dispone de opciones en el sistema informático que permiten conocer la cuantía de los compromisos.

### **Gastos de personal**

La contabilización de los gastos de personal —uno de los más importantes en la mayoría de las organizaciones—, no tiene por qué dejarse para el último momento. Es habitual pagar a los colaboradores antes de final de mes o, como muy tarde, el último día del mes, por lo que la información para contabilizar suele estar disponible. Podemos simplificar su contabilización solicitando un resumen global, o mejor un fichero compatible con nuestro sistema informático, a la persona encargada de preparar las nóminas.

### **Estimación de facturas no recibidas**

En el caso de no tener todas las facturas recibidas a fecha de cierre de mes, es importante estimar el importe de las factu-

ras por llegar y hacer un asiento contable de previsión de gastos por el total de facturas pendientes de recibir, a fin de obtener el resultado real de las operaciones del mes.

## **Bancos**

Generalmente, los cobros y pagos se realizan a través de los bancos. Verificarlos diariamente y llevar su contabilidad al día es imprescindible para conocer nuestra situación y eventuales necesidades financieras. Los bancos no son infalibles, por lo que consultarlos diariamente es, además, una práctica muy conveniente para revisar si hay cargos bancarios erróneos.

Es importante no dejar la contabilidad de los bancos para los últimos días. Si se tiene al corriente, el proceso de cierre es tan simple como una conciliación de verificación entre saldos contables y extracto bancario.

Más adelante comprobaremos que mantener actualizado el registro de cobros y pagos es clave para la previsión de tesorería.

## **Caja**

En la actualidad es poco frecuente que los negocios que no sean de atención al público tengan caja. En todo caso, lo más práctico es llevar un registro independiente y entregarlo a contabilidad a final de mes para realizar un único asiento contable.

En las empresas con puntos de venta abiertos al público, la gestión de las cajas es crítica, ya que normalmente va unido al registro de las ventas del periodo. La situación ideal es llevar un registro diario por cada punto de venta y que ad-

ministración lo verifique. Hay muchas soluciones informáticas para gestionar la caja. Es imprescindible aplicar medidas de control interno rigurosas para la caja. El dinero en efectivo requiere un control exhaustivo para asegurar que sigue el circuito establecido y no desaparece.

### **Tarjetas de crédito**

Es usual que el personal y los directivos dispongan de tarjetas de crédito o débito. Estas tarjetas frecuentemente se liquidan a final de mes o en los primeros días del mes siguiente, lo que implica que muchas veces la primera noticia de los gastos pagados con tarjeta llega por el extracto bancario. En algunas empresas puede tener un fuerte impacto en el resultado del mes.

El control de los pagos por tarjeta puede acarrear bastante trabajo a contabilidad si los beneficiarios de las tarjetas solo les entregan los comprobantes de los pagos. Para ser más ágiles, sugerimos que administración remita los extractos de las tarjetas a los usuarios, para que estos los reenvíen con los correspondientes comprobantes. Los extractos suelen estar disponibles en las webs de los bancos de forma permanente.

Existen aplicaciones informáticas que facilitan la gestión de los comprobantes de los gastos de viaje a través de los teléfonos inteligentes. Es un área en la que la innovación tecnológica aporta novedades cada día.

### **Amortizaciones**

La amortización refleja la estimación del desgaste que sufren periódicamente los activos inmovilizados. Entendemos por

un bien inmovilizado aquel que se ha adquirido para estar en nuestra organización durante más de un año y que no está destinado a ser vendido, sino a ayudarnos a realizar nuestra actividad, como un edificio, ordenadores o maquinaria.

Existe la práctica bastante extendida de contabilizar las amortizaciones a final de año, pero eso puede acarrear una desagradable sorpresa. La información sobre amortizaciones bien organizada suele suponer poca carga de trabajo y nos permite disfrutar de unos datos más completos. Es importante que cada mes tengamos una idea clara de los gastos incurridos y, si posteriormente es necesario hacer una corrección, se realiza a final de año. En muchas ocasiones la amortización, a pesar de no ser un gasto que se paga, viene a mostrar la corriente de financiación del inmovilizado.

A efectos prácticos del proceso de cierre, la amortización es uno de los conceptos que no requiere esperar a final de mes. Si seguimos el criterio de empezar a amortizar el mes siguiente a la puesta en funcionamiento del bien, a principio de cada mes ya podemos realizar las altas de inmovilizado y asentar la amortización.

### **Inventario y variaciones de *stock***

El valor del inventario y su variación en cada periodo son parámetros imprescindibles para conocer el resultado real de la actividad de la empresa.

Las empresas realizan compras de materiales, ya sea mercancías, materias primas o auxiliares. Reconocemos su coste —en la cuenta de pérdidas y ganancias— en el momento en que esos productos son vendidos. Para poder saber si hemos

consumido un determinado material, necesitamos conocer la variación del *stock*, ya que es la magnitud imprescindible para completar el valor del coste de las ventas.

Intuitivamente, el coste de las ventas del periodo es la diferencia entre lo que la empresa tenía (existencia inicial), lo que ha entrado (compras) y lo que le queda (existencia final). Si no conocemos el valor de las existencias al inicio y al final del periodo, no podremos saber el valor de lo que se ha consumido, y por tanto nos faltará la magnitud más importante para conocer el resultado del negocio.

Así, cuando se compra una gran cantidad de material y no se vende en su totalidad, la parte que queda es importante que se refleje como parte del inventario, de forma que no todo el gasto de compra quede como gasto del periodo. Si este importe de variación de *stock* no se corrige, se mostraría una pérdida no real. Igual ocurre al revés, si se consume *stock* que ya tenemos en el almacén y no lo incorporamos contablemente como un consumo del periodo parecerá que hemos obtenido un resultado mayor del real. Por eso decimos que es clave registrar la variación de *stock* para saber realmente si hemos ganado o perdido en el periodo.

En el inventario hay que ser riguroso. El *stock* puede esconder un gran agujero en una empresa, es importante controlar los niveles de compras, la rotación del *stock*, su obsolescencia, etc.

## **Periodificaciones**

Conocidas como provisiones o previsiones en lenguaje coloquial, las periodificaciones recogen aquellos gastos que he-

mos realizado y que corresponden a periodos futuros, o al revés. A través de las periodificaciones hacemos que ingresos y gastos interrelacionados se registren en el mismo periodo para mostrar un resultado con sentido. Por ejemplo, cuando facturamos un proyecto a un cliente es importante que todos los costes asociados queden reflejados en ese mismo mes, aunque no hayamos recibido todas las facturas. El objetivo de este proceso es conocer el resultado del proyecto, es decir, si ganamos o perdemos dinero.

## **Impuestos**

Durante el cierre mensual es importante asegurar que se realizan las revisiones y cálculos necesarios de los impuestos para su presentación y contabilización correcta.

## **Revisiones**

En ocasiones se considera que con la fase de registro de los documentos ya se ha acabado el trabajo. La realidad es que el trabajo acaba cuando se ha revisado.

La revisión es clave para asegurar la fiabilidad de la información. El trabajo de registro puede ser farragoso, con multitud de datos que hacen que hasta el mejor contable cometa una equivocación. Por ello es imprescindible prever un tiempo obligado y sistemático de revisión de las cifras. Es importante, una vez acabado el trabajo de introducción de datos, comprobar que el resultado es razonable. Si observamos cifras extrañas, es necesario investigar si son correctas, sería el caso de gastos no consistentes con las cifras habituales o ventas más altas o más bajas de lo normal, etc.

Hay que ver la razonabilidad de los números para validarlos, ¿tienen sentido con meses anteriores? ¿sí, no, por qué? La fase de revisión elimina errores e incrementa el conocimiento de los flujos económicos de la actividad.

### **Notas y planificación**

Una práctica muy recomendable durante el cierre mensual es adoptar el método científico y anotar las incidencias y las mejoras que hayan surgido del trabajo diario, y que ajustemos el *check list* en consecuencia. Es una excelente forma de mejorar progresivamente la tarea.

### **Creación del *Check list*: el equipo**

Como hemos visto, para obtener la información cuantificada de las operaciones del periodo es necesario hacer una lista de las tareas a realizar, planificar por adelantado lo que vamos a hacer y supervisar que lo vamos haciendo correctamente. Al final del cierre, es conveniente reflexionar si todo ha salido como esperábamos, y por supuesto, introducir los cambios que nos ayuden a mejorar.

Todas las personas involucradas en el cierre contable tienen que conocer la planificación y los objetivos. Es importante que puedan aportar comentarios de mejora, exponer sus problemáticas específicas y posibles comentarios. Si hay un pequeño equipo es bueno reunirse antes del cierre y comentar en detalle las tareas del mes, posibles incidencias y ajustes. Una vez completado el cierre es conveniente comentar cómo ha ido y plantearse correcciones para mejorarlo. Aspectos a tener en cuenta:

- ▶ **¿Cuál sería la fecha ideal de cierre?** Hay opiniones diversas, pero no es recomendable alargarse más allá del 15º día laborable del mes siguiente. Cuanto antes se cierre, mejor. Si es posible hacerlo el tercer día, es excelente. Cuanto antes tengamos la información, antes podremos modificar lo que sea necesario.
- ▶ **¿Qué sucede si no he recibido todas las facturas?** Lo mejor es hacer estimaciones de las más relevantes. Seguramente tendremos un contrato, un presupuesto, un albarán que nos dará la información necesaria para estimar el importe y así nos permitirá conocer los resultados en detalle.
- ▶ **¿Qué pasa si el resto de la empresa no colabora?** Si los compañeros no aportan la información para facturar o no pasan las notas de gastos, hay que insistir en la comunicación, explicando cuál es el objetivo de la petición de documentación. También es importante conocer el motivo de la resistencia. Quizá haya que facilitar el trabajo, dotar a las personas de instrumentos que les permitan hacer su trabajo más fácilmente. Con el apoyo de la dirección de la empresa y la comunicación personalizada, la práctica totalidad de los problemas desaparecen.
- ▶ **¿Y si no conseguimos seguir el *check list* que nos hemos marcado?** La excelencia no se consigue en un día, la excelencia no es una actividad puntual, es una forma de trabajar. Las tareas tienen un proceso y posiblemente no salen bien al primer intento. Las pensamos, las hacemos, las comprobamos, las mejoramos, las volvemos hacer, la volvemos a revisar, y todavía las volvemos a cambiar. Y

así de forma permanente. La calidad no es fruto de una primera idea excelente, sino de pensar cómo hacer las cosas mejor cada vez que las hacemos. Así la respuesta es clara, perseverancia.

---

### **Lo que pasa al implantar el *check list***

Antes de implantar el *check list* no suele haber una fecha concreta de cierre. Reina una cierta alegría y circulación de papeles. A partir del día 1 todo el mundo empieza a pensar en cerrar y se concentra en trabajar en el pasado. Si hay impuestos, el día anterior a su presentación tiene que estar todo hecho. Suele haber roces en todas las empresas, por aquel papel que siempre llega tarde o que se pide tantas veces. Nadie suele explicar al otro por qué el papel es necesario.

Una vez nos sentamos con el equipo implicado en el proceso, la preparación del *check list* de cierre no tarda más de un par de horas, como mucho. Parece un trabajo titánico, pero animamos al equipo a seguirlo en el próximo cierre, ponemos fechas concretas y realizables, hablamos con las personas que tienen que enviar información y les explicamos qué estamos haciendo y para qué servirá (a los comerciales y sus liquidaciones de gastos, por ejemplo). Lo probamos. Y funciona. El equipo de contabilidad suele exponer cosas que no han funcionado bien y propone mejoras, ahora ya francamente interesado. Adaptamos el *check list*. Aquel cierre imposible antes del día 15, empieza a ser antes del 10 y pronto lo tendremos el 5. El equipo ha descubierto el placer de trabajar en el presente y no en el pasado.

### **Quitar los palos de las ruedas**

En ocasiones hay que luchar con barreras que parecen gigantes inamovibles.

Recuerdo el caso de una empresa que afirmaba que no podía cerrar la contabilidad el día 5 porque las ventas estaban pendientes de cerrar hasta el 7 o el 8:

—¿Por qué?

—Es cosa de almacén, siempre se ha hecho así.

—¿Y lo han hablado con el responsable de almacén?

—No, no, es así.

Bien, nos fuimos a hablar con el responsable de almacén, que nos dijo que cuando se implantó el sistema informático (hacia 3 años) había habido algunos problemas en la carga automática de la facturación que se detectaron al cabo de unos días:

—¿Y eso ha vuelto a pasar en esos 3 años?

—No, se resolvió y ya no ha vuelto a pasar.

—¿Y por qué no cierran la facturación el último día de mes?

—No sé, administración no me lo ha pedido.

—¿Y habría algún problema por su parte si lo hacemos a partir de este mes?

—No, a mí me va mejor, porque es un lío tener dos meses abiertos. ¡Gracias!

Esto es una historia real, y es solo uno de los muchos casos en que los palos de las ruedas son fruto de dos coordenadas a cambiar:

- Siempre se ha hecho así (y no sabemos por qué, ni lo entendemos, pero un gran muro nos impide preguntar o pensar sobre el tema)
  - «los otros» han dicho o no han dicho tal cosa (sobre lo que nosotros no vamos a hablar, por supuesto)
-

## Ideas clave

- ▶ Para tomar decisiones necesito información económica fiable, completa y a tiempo.
- ▶ Para disponer de esa información es imprescindible generarla de forma ordenada, organizando un cierre contable mensual.
- ▶ Hay que planificar cómo obtenerla (*check list*).
- ▶ Con la participación de todas las personas que intervienen y fijando un objetivo claro.
- ▶ Trabajando de forma que cada vez se mejore el sistema (*plan-do-check-act*).

## ¡Empiezo ya!

¿Qué hago si quiero empezar ya a implantar el cierre contable mensual?:

- 1 Usar el formulario de *check list*
- 2 Pensar si aplica, generar preguntas
- 3 Reunir a los implicados: explicar proyecto, plantear preguntas
- 4 Apartar los palos de las ruedas uno por uno. Hacer que sea posible lo que impide conseguir el objetivo
- 5 Empezar a trabajar en el cierre mensual
- 6 Evaluar los logros
- 7 Ajustar los datos a las nuevas informaciones, incorporar correcciones
- 8 Ejecutar para el nuevo cierre
- 9 Evaluar, ajustar....

# La autora



**Argelia García** (Barcelona, 1962), es licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona, diplomada en Control de Gestión por EADA y primera promoción *Learning to Grow* por IESE y BCN Activa. Ejerció la abogacía durante dos años, y rápidamente encaminó su vida profesional hacia el mundo de la empresa, donde ocupó diversas posiciones en el área económica y, especialmente, de control de gestión. Ha sido auditora en Bové Montero y Asociados, auditora interna, *controller* y *accounting manager* para España y Portugal en Agfa Gevaert, entonces compañía del Grupo Bayer.

Desde 2006 codirige, con Miquel Carrió, External Financial Management, empresa dedicada al *outsourcing* de dirección financiera para pymes enfocadas al crecimiento empresarial.

Es consultora homologada de ACCIÓ, la agencia para la competitividad de la empresa de la Generalitat de Cataluña, conferenciante y profesora invitada sobre temáticas de crecimiento empresarial en diversas instituciones.

Es miembro del Colegio de Abogados de Barcelona, de la Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección (ACCID), de la Fundación Cercle d'Economia de Barcelona y Consejera de la Fundación Internacional de la Mujer Emprendedora (FIDEM).

Su web es [www.efinancialm.com](http://www.efinancialm.com) y escribe habitualmente en el blog <http://blog.efinancialm.com/>

También la puedes seguir en Twitter: @argeliagarciáf

# Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.