

ORACLE  
NETSUITE

GUÍA PARA EMPRESAS

## 5 secretos sobre gestión financiera que los CFO deben conocer

Estos astutos líderes financieros ya han pasado por esto — y no tenemos miedo de pedirles consejos

Aprende más en [www.netsuite.com/mx](http://www.netsuite.com/mx)



**Toma asiento y disfruta.**  
Tiempo de lectura: 7 minutos

## 5 secretos sobre gestión financiera que los CFO deben conocer

Estos astutos líderes financieros ya han pasado por esto — y no tenemos miedo de pedirles consejos

En 2001, Rick Bauerly tuvo una idea: Crear un tipo diferente de sociedad de inversión, una que comprara y mantuviera empresas de propiedad local, dando a los propietarios que estaban listos para salir una tercera opción comparada con vender a una típica empresa de capital privado o a una gran corporación que podría no tratar bien a los clientes o empleados. Así nació Granite Partners.

“Nuestra alternativa es la propiedad privada, local y a largo plazo, donde compramos para mantener las empresas”, afirmó Bauerly, fundador y CEO de Granite Partners. “Se trata de una distinción importante. No las vendemos.”

Granite identifica empresas con propietarios que ven valor en este modelo, tienen una base de clientes satisfecha, operan en un sector con claras oportunidades de crecimiento y tienen una fuerte presencia en sus comunidades locales. Adquiere estas empresas con el objetivo de ayudar a estas organizaciones a triunfar 100 años en el futuro.

Obviamente, es selectivo. También es ecléctico: Las participaciones de Granite abarcan la fabricación industrial, el desarrollo de software, suministros y servicios sanitarios.

Lo que nos lleva a nuestro primer secreto.

### 1. Directores financieros de renombre tienen estrellas del norte que guían las decisiones en materia de gestión financiera.

Bauerly, por ejemplo, se centra ante todo en el bienestar de los empleados y las comunidades. Suena infundado, ¿verdad?

Puede ser. Pero los resultados hablan por sí solos. Desde sus inicios, Granite ha superado con creces los índices del mercado público y las empresas privadas de referencia. Las empresas de la cartera tienden a aumentar significativamente sus ingresos una vez que se encuentran bajo la supervisión de Granite.

“Y no me refiero a porcentajes, sino a que los ingresos son de cuatro a cinco veces superiores a los que eran cuando invertimos, y las ganancias son un múltiplo aún más significativo”, dijo Bauerly sobre una de las participaciones. “Al centrarnos en la sostenibilidad y los 100 años, tomamos muchas decisiones, pequeñas decisiones diarias o grandes decisiones anuales, de forma diferente a si intentas hacer crecer algo durante tres años, o si intentas cumplir con los beneficios trimestrales.”

Existen muchos principios empresariales válidos. Cursos enteros de MBA dedicados a este concepto. Tal vez sea el énfasis en la calidad de los productos o servicios o en el funcionamiento hipereficiente. Incluso “moverse rápido y romper cosas” es un principio rector que informa las decisiones financieras.

**Más información sobre cómo Bauerly, de Granite Partners,** hizo crecer su empresa hasta alcanzar un valor de capital total de más de mil millones de dólares con un equipo reducido que trabaja con 2.500 empleados en 10 empresas de la cartera.

Si no sabes cuál es la estrella del norte de tu empresa, aquí es donde debes comenzar. A partir de ahí surge un plan de gestión financiera.

## 2. Los directores financieros son obsesivos con la FP&A e incorporan las unidades de negocio y las operaciones a la planificación ampliada.

Aunque la organización financiera típica dedica aproximadamente un 10% más de tiempo y recursos en planificación y análisis financieros que hace una década, según un reciente informe de McKinsey & Co., la volatilidad económica está dejando al descubierto las deficiencias de los equipos orientados a ciclos trimestrales y anuales en lugar de una FP&A más fluida.

La empresa presentó el perfil de una empresa de productos de consumo que creó un dashboard empresarial al que los ejecutivos pueden acceder durante las reuniones para obtener una visión actualizada e integral de los datos de transporte y logística. Ello le permitió detectar un aumento en los envíos de carga inferior a un camión (LTL) y actuar para reducir esa métrica en un 15%.

El ahorro fue significativo, pero para lograrlo se necesitaban aportes en tiempo real de diversas unidades operativas y un enfoque centrado en el crecimiento empresarial, la eficiencia y la creación de valor.

McKinsey afirma que los equipos de FP&A del siguiente nivel maximizan el uso de la tecnología, encuentran y comparten información rápidamente y se forjan un papel como socios fundamentales de la empresa.

A lo mejor le regalan a su gente tazas que digan “Siempre haciendo pronósticos.”

### Más información

- **Seis capacidades que los equipos de FP&A necesitan en 2023 para impulsar el rendimiento empresarial.** Las empresas disponen de montones de datos. Descubrir formas innovadoras de utilizarlos para impulsar el éxito es el trabajo de los equipos de planificación y análisis financiero.
- **Planificación y análisis financiero (FP&A): Prácticas, roles, responsabilidades y funciones.** La función de FP&A está cada vez más orientada al futuro. Es utilizar las mejores prácticas para centrarse no sólo en lo que ha ocurrido o está ocurriendo, sino en por qué está ocurriendo y por qué es probable que ocurra en el futuro.

Josh Burwick, un activo inversor privado en tecnología que ha trabajado como CFO interino, afirma que uno de los secretos del éxito es asegurarse de que se ajustan dinámicamente a los pronósticos para tener en cuenta cambios en las hipótesis, como una mayor rotación debido a un aumento de precios o un menor número de nuevos clientes a causa de una recesión. Y plantean muchas preguntas: ¿En qué aspectos has acertado? ¿En qué se equivocaron los pronósticos?

Como diría mi maestra de primaria, “No se trata de acertar o fallar, sino de la lógica que has empleado para llegar a la respuesta”, afirma Burwick. “Aprenderás mucho más sobre tu empresa de los pronósticos fallidos que de los que aciertes.”

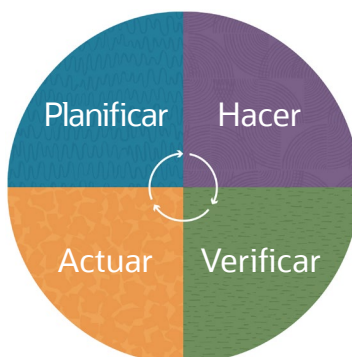
Un buen proceso a seguir:

#### Planificar:

Crear escenarios y decidir qué factores se deben observar.

#### Actuar:

Implementar el plan de escenario más apropiado, y repetir el ciclo.



#### Hacer:

Ejecutar la estrategia empresarial mientras se supervisan esos factores críticos.

#### Verificar:

¿Empiezan los factores a inclinarse hacia un panorama u otro?

### 3. Los CFO con más experiencia no se casan con el presupuesto anual. De hecho, ni siquiera consideran que la “reelaboración de pronósticos” sea una mala palabra.

Otro CFO subcontratado, James Vanreusel, CEO de Vanreusel Ventures, comenta que a veces es su responsabilidad dar malas noticias, como informar a jefes de departamento que deben replantear sus presupuestos porque la empresa se ha desviado enormemente de su plan de desarrollo.

¿Se trata de algo popular? Normalmente no. Pero las recompilaciones presupuestarias a mitad de año son una herramienta de gestión financiera que los ejecutivos se guardan en reserva, aunque dichas recompilaciones sean una carga no sólo para los líderes empresariales, sino también para el personal financiero.

“Eso es cierto incluso cuando se vuelve a presupuestar porque las ventas son significativamente superiores a lo previsto”, afirma Vanreusel. “En esos casos, no te reciben como a un ángel de la perdición y no tienes que preocuparte por la moral y el desgaste. Pero aún así, estás pidiendo mucho trabajo no planificado.”

Su método preferido es un nuevo presupuesto 6+6, que muestra seis meses de datos reales y seis meses de pronósticos.

#### Lista de verificación del CFO

Vanreusel dice que dispone de cinco reglas por las que se rige:

1. ¡Sin sorpresas! Nunca.
2. Controla constantemente tus hipótesis.
3. Calcula la rentabilidad de tus proyectos para asignar el capital de forma eficaz.
4. Revisa tus objetivos a diario.
5. Pregúntate a diario: “¿Dónde está el riesgo?” y “¿Qué puede salir mal?”



Existen dos maneras de abordar la gestión financiera cuando los datos reales y los presupuestos divergen significativamente.

#### **Panorama 1, reelaboración de pronósticos táctica:**

El presupuesto aprobado por el consejo permanece intacto. El CFO informa a cada jefe de departamento: “Necesitamos que su plan reduzca el 5%, junto con cualquier preocupación que tenga sobre lo que eso podría afectar al crecimiento.”

#### **Panorama 2, reajuste estratégico de la**

**presupuestación:** Si se produce una variación importante de las ventas previstas, por ejemplo un aumento del 50% o un descenso del 30%, el CFO vuelve a presupuestar porque algo ha cambiado estratégicamente. Ya no se trata sólo de invertir más o menos en las mismas áreas, sino de una verdadera inmersión para saber de dónde proceden los mayores retornos de la inversión.

La realidad del momento dicta lo que harás. ¿Están cambiando sustancialmente las ventas? Panorama 2. ¿Estamos tratando de atrincherarnos porque estamos preocupados por una recesión inducida por la Reserva Federal? Ese es el Panorama 1.

“Si se hace bien un 6+6, las partes interesadas de la organización cuestionarán todos los supuestos”, afirma Vanreusel. “Es muy práctico, hasta el punto de ser invasivo. Cuidado con esfuerzos superficiales y reclamaciones no oficiales. Habrá que gestionarlas para que la presupuestación tenga éxito.”

#### **4. Los CFO que sobresalen en la gestión financiera no permanecen en sus carriles. O en cualquier carril.**

Quizá deberíamos haberlo hecho antes, pero definamos el término:

“La gestión financiera es la práctica de manejar las finanzas de una empresa de una manera que te permita tener éxito y cumplir la normativa.”

### **Más información**

- **¿Qué son los presupuestos flexibles? Cuatro prácticas recomendadas.** Los presupuestos flexibles son esencialmente presupuestos que se pueden ajustar dependiendo de los cambios en los ingresos y costos a lo largo del año fiscal, teniendo en cuenta la imprevisibilidad esperada.
- **Cinco prácticas recomendadas para perfeccionar los pronósticos.** La volatilidad económica ha puesto de manifiesto las deficiencias de las metodologías presupuestarias tradicionales. Los expertos apuestan por pronósticos continuos como mejor forma de predecir el desempeño de una empresa y alinear las finanzas con las ventas, el marketing y la producción.

Es amplio, y debería serlo. Los gerentes financieros ayudan a sus empresas de cinco maneras principales, y todos ellos pueden requerir que los CFO realicen movimientos que podrían percibirse como una ofensa. Los datos dicen que otros ejecutivos desean que los CFO participen más en las operaciones en curso, por lo que hay apoyo para inclinarse hacia ellos.

Los grandes objetivos de la gestión financiera son:

1. **Incrementar los beneficios:** Recopilar más datos para conocer, por ejemplo, el aumento de los costos de las materias primas que podría provocar un incremento del costo de los productos vendidos.

*Conversación desagradable:* “Necesitamos desvincularnos de este proveedor. Sé que ha sido un buen aliado durante años, pero estos aumentos de precios son insostenibles para nuestro negocio. Conversa con ellos y, mientras tanto, analiza otras opciones.”

2. **Automatizar más.** Con la automatización se puede mejorar la recopilación de datos financieros y reducir los costos humanos de determinados procesos.

*Conversación desagradable:* “Tenemos que redirigir el dinero de la plantilla a la tecnología, aunque eso signifique renunciar a esa contratación. Fomentemos la tecnología para depender menos de procesos manuales.”

3. **Controlar la liquidez y el flujo de caja:** Asegurarse de que la empresa tenga suficiente fondo disponible para cumplir con sus obligaciones.

*Conversación desagradable:* “El equipo de ventas está dando condiciones y descuentos demasiado generosos. El dinero que obtenemos en dos semanas vale más que el que obtenemos en dos meses. No más de un 10% de descuento sin mi aprobación.”

Ten en cuenta que la naturaleza de las ventas a menudo hace que esta sea un área en que los CFO transitan con cuidado.

“En muchas empresas, las ventas han sido durante mucho tiempo una especie de ‘caja negra,’” afirma Frank V. Céspedes, profesor y autor principal de Harvard. Eso tiene que acabar. El equipo de ventas genera ingresos, y a menos que se establezcan reglas que garanticen un buen margen con esos ingresos, los vendedores harán lo que sea necesario para concretizar la venta.

El CFO debe trabajar con los líderes de ventas para crear los incentivos correctos a fin de vender los productos correctos. El éxito de la gestión financiera requiere que la correlación sea clara.

4. **Garantizar el cumplimiento:** Mantenerse al día con las normativas estatales, federales y específicas del sector.

*Conversación desagradable:* “Sé que estamos solicitando una nueva línea de crédito, registrando como ingresos si el acuerdo que “definitivamente” se cerrará la próxima semana se verá bien. Pero no vamos a exagerar los ingresos.”



El CFO suele ser la “conciencia” de la empresa, y es de vital importancia tomárselo en serio, afirma Jack McCullough, fundador y presidente del CFO Leadership Council.

“¿Quién es el ejecutivo en el que más se confía en la empresa?” afirma McCullough. “En la mayoría de los casos, es el CFO.”

Si eso significa ser el policía de la ética, que así sea.

5. **Desarrollar escenarios financieros:** Se basan en el estado actual de la empresa y en pronósticos que asumen una amplia gama de resultados basados en posibles condiciones del mercado. Un factor importante: ¿Hasta qué punto confías en las estimaciones de ventas?

*Conversación desagradable:* “Estimar un crecimiento del 40% en las ventas B2C un mes después de lanzar una nueva línea de productos es lo que se llama ‘exuberancia irracional.’ Agradezco el optimismo, pero seamos realistas.”

6. **Gestionar las relaciones:** Tratar eficazmente con los inversores y los consejos de administración.

*Conversación desagradable:* “Debemos entender quién en el consejo es realmente bueno en números, finanzas y está dispuesto a plantear las cosas como son, y asociarnos con esa persona en vez de con los que nos dicen lo que queremos oír.”

Burwick afirma que [existen tres factores que impiden que los consejos de administración](#) proporcionen el apoyo y la dirección que sus empresas necesitan para triunfar.

“El primero es la falta de diversidad”, afirma. “A pesar de los recientes avances, la mayoría de los consejos de administración siguen estando formados por profesionales con experiencia como CEO o inversores. El segundo es la falta de comunicación regular, tanto entre los propios miembros del consejo como con un grupo diverso de dirigentes de la empresa. Y, por último, el tamaño y la composición de un consejo pueden no ser los adecuados para una determinada empresa.”

## Más información

- [Cinco formas en que los departamentos de finanzas y ventas deberían trabajar para fomentar una empresa más saludable.](#)

A medida que el departamento de finanzas se convierte en una fuente central de datos, sus interacciones con otros departamentos, en particular el de ventas, pueden impulsar mejoras.

- [La mayoría de los consejos de administración son disfuncionales. Encuentra aquí cómo solucionarlo.](#) Tres razones por las que los consejos de administración no dirigen correctamente — y las estrategias para asegurarse de que la empresa no se vea afectada.

La cuestión es que no hay mucho que esté fuera del alcance de los CFO. Fijar precios, “despedir” a clientes no rentables, participar a fondo con consejos de administración y hacer cumplir las directrices éticas en todos los departamentos.

Los gerentes financieros que se destacan crean sus propios carriles.

## 5. Los mejores gerentes financieros se rodean de personal capacitado y tecnología de punta.

Un excelente controlador y el conocimiento en software de gestión financiera están sobre la mesa. A partir de ahí, los CFOs no sólo se sienten cómodos dejando que otros empleados tomen la iniciativa en áreas en las que tienen más experiencia, sino que los fomentan activamente.

“Creo que hay que ser muy consciente de uno mismo en cualquier puesto de liderazgo”, afirma Drew Cook, CFO de la empresa de venta directa al consumidor Pact. “Necesitas saber lo que sabes y lo que no, y estar preparado para dar un paso atrás si no es algo que se te da muy bien.”

Cook aconseja a los jefes de finanzas que busquen ideas entre los empleados y que actúen públicamente para demostrar que no se trata de un ejercicio vacío.

Y no se quede en lo interno. Los principales CFO reconocen que sus mentores y grupos profesionales les han ayudado a triunfar y aconsejan a los novatos que empiecen a identificar en sus redes a personas con formación diversa que puedan servirles como interlocutores. McCullough lanzó [CFO Leadership Council](#), una asociación profesional con delegaciones en todo el país que trabaja para que los altos ejecutivos financieros alcancen el éxito en sus carreras, como un proyecto de pasión. Ha ayudado a cientos de ejecutivos financieros a alcanzar su potencial.

Otra de las principales áreas citadas es la de TI y la gestión de datos.

En mayo de 2017, la portada de The Economist mostraba plataformas petrolíferas que parecían edificios de oficinas y afirmaba: “El recurso más valioso del mundo ya no es el petróleo, sino los datos.”

La analogía petróleo-datos se ha vuelto popular en los pasillos de Wall Street, Silicon Valley y Washington desde entonces por una buena razón: La recopilación y el análisis adecuados de los datos pueden revelar casi cualquier información y generar perspectivas importantes para una empresa.

La tecnología ayuda a los CFO a gestionar lo que, según Cook, pronto se convertirá en un volumen de datos inmanejable sin un sistema sólido, como [NetSuite ERP](#) más [Advanced Financials](#), que no sólo automatice funciones manuales, sino que proporcione informes que consoliden los datos clave en perspectivas procesables.

### Lo esencial

A nivel táctico, los procedimientos de gestión financiera rigen la forma de procesar las transacciones diarias, realizar cierres financieros mensuales, comparar gastos reales con presupuestados y garantizar el cumplimiento de los requisitos fiscales y de auditoría.

A un nivel más estratégico, la gestión financiera fomenta las actividades vitales de FP&A y de visión, en las que los líderes financieros utilizan datos para ayudar a sus colegas a planificar futuras inversiones, detectar oportunidades y construir empresas resistentes.

### Más información

- **[Explicación de la gestión financiera: Alcance, objetivos e importancia.](#)** La gestión financiera es la práctica de manejar las finanzas de una empresa de una manera que te permita tener éxito y cumplir la normativa. Para ello se necesita un plan de alto nivel y una ejecución práctica.
- **[La guía de iniciación para utilizar el análisis de datos en tu empresa.](#)** Muchos conocen la importancia de los datos en sus empresas, pero no saben cómo utilizarlos.
- **[Uso de analítica de datos para pasar de una empresa de 10 millones a 50 millones de dólares.](#)** Los datos son el recurso más valioso de la economía mundial y pueden suponer un gran impulso para las pequeñas empresas.

Los CFO que son sólidos gestores financieros tienen algo en común: La información basada en cifras es una parte importante de lo que ha hecho que los directores financieros sean tan influyentes en sus organizaciones.

Tienen acceso a datos e informes y pueden interpretarlos con una facilidad y confianza que pocos pueden igualar. La clave ahora es aplicar esas habilidades a todos los aspectos de la empresa, y existen muchas oportunidades para hacerlo.



# ORACLE NETSUITE

[www.netsuite.com/mx](http://www.netsuite.com/mx)  
[nsgbu-netsuitelad\\_ww@oracle.com](mailto:nsgbu-netsuitelad_ww@oracle.com)



[facebook.com/netsuitelatinoamerica](https://facebook.com/netsuitelatinoamerica)



[twitter.com/netsuite](https://twitter.com/netsuite)



[linkedin.com/company/netsuite](https://linkedin.com/company/netsuite)



[instagram.com/oraclenetsuite](https://instagram.com/oraclenetsuite)

Copyright © 2023, Oracle and/or its affiliates. This document is provided for information purposes only, and the contents hereof are subject to change without notice. This document is not warranted to be error-free, nor subject to any other warranties or conditions, whether expressed orally or implied in law, including implied warranties and conditions of merchantability or fitness for a particular purpose. We specifically disclaim any liability with respect to this document, and no contractual obligations are formed either directly or indirectly by this document. This document may not be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, for any purpose, without our prior written permission. Oracle, Java, and MySQL are registered trademarks of Oracle and/or its affiliates. Other names may be trademarks of their respective owners.