

Excedentes Temporales de Liquidez que se transforman en Problemas Permanentes

Martín Leonardo Gnecco; María Soledad Urrutia; Federico Nicolás Buono; Joseba Iriberry
Universidad CAECE, Argentina

academicognecco@yahoo.com.ar; solemdq@yahoo.com.ar; buonofedericon@gmail.com;
josebairiberri@hotmail.com

Si debemos destacar una cualidad de la mayoría de las empresas argentinas, es la capacidad que estas tienen de afrontar y recuperarse ante una crisis, adaptándose al nuevo entorno.

La pandemia, obligó a muchas de las empresas a desarrollar recursos para afrontar la incertidumbre que se ocasionó, y es aquí donde se produce mayor creatividad e innovación. En el último año hemos visto como empresas, que gestionaban con ceguera cognitiva, sin objetivos, sin registros de gestión, sin indicadores de desempeño, comenzaron a comprender la importancia de generar los datos y la información de sus negocios para encaminar de mejor manera el proceso de toma de decisiones.

De los rubros beneficiados a mediados del 2020, los corralones y casas de materiales fueron de los que encabezaron la lista. Pero muchas de estas empresas (principalmente las medianas y pequeñas) contaban con factores en común respecto a la gestión de sus negocios: falta de Planificación, falta de información sobre deuda de cuenta de corriente clientes, falta de información sobre deuda a proveedores, falta de valoración de stock, deuda Bancaria, entre otras.

Estas falencias se manifestaban en diversas situaciones, pero algunas se transforman en problemas si no son bien manejadas. Un ejemplo de ello es la modalidad de acopio para los clientes: el cliente hace la compra en determinado momento abonando el total, pero no retira la mercadería, sino que la deja para retirarla más adelante, en función a sus necesidades particulares. Esto compromete a la empresa por esas cantidades de mercaderías, obviamente, no por una suma de dinero fija.

Esta metodología tiene beneficios para ambas partes: el cliente no necesita tener un depósito donde guardar y proteger los materiales, y los va retirando a medida que los vaya usando; el corralón, por su parte, recibe los pagos por adelantado y se asegura la venta.

Sin embargo, algo que puede ser beneficioso en principio puede convertirse en una trampa para estas empresas si no es bien administrado. Una situación también común es aquella en la que

cuando los clientes se presentan a retirar la mercadería, el corralón debe comprarlas por no tenerlas en stock. Y ello, en un contexto inflacionario donde el valor de los materiales cambia periódicamente, puede ser un arma de doble filo.

Si a lo anterior le sumamos la falta de liquidez por falta de planificación financiera, la combinación no lleva a buen puerto. No sólo la falta de planificación de acopio y stock según las compras puede afectar la salud de la empresa, también la falta de políticas de cobranza/crédito y el descalce de plazos. Un agravante adicional a la situación planteada es que los colaboradores de la empresa, no cuenten con información transversal entre las áreas, lo que genera mayor complejidad para la gestión del negocio.

Es por ello que muchas empresas comprendieron la importancia de comenzar a trabajar con información e indicadores para lograr mejorar la gestión, partiendo de preguntas básicas como, por ejemplo: ¿ Cuántos clientes en modalidad acopio tenemos?, ¿ Cuál es el porcentaje de entrega realizada a los clientes en acopio?, ¿ Cuál es el stock valorizado al cierre de semana/mes?, ¿ Cuáles son los productos con mayor rotación?, ¿ Cómo estamos comprando?, ¿ Cuáles son los plazos de Pago?, ¿ Cuáles son los plazos de Cobro?

¿ De qué manera una práctica que en su génesis es beneficiosa se convierte en un problema? Bueno, claramente la cuestión se relaciona con múltiples variables, pero esencialmente se centra en asumir un compromiso no en pesos sino en unidades de producto, que van actualizando su valor continuamente, sin tener un plan alternativo para el dinero cobrado oportunamente.

Si cuando la empresa cobra la mercadería (que puede ser meses e incluso años previo al retiro), destina ese dinero solamente a cubrir “baches” financieros, o entiende que es simplemente un excedente temporal de liquidez, tarde o temprano lo más probable es que tenga un problema PERMANENTE de liquidez, si no de rentabilidad también.

Para que este sistema funcione, la empresa debe tener conciencia de lo que implica la operación y planificar las acciones futuras: entiéndase, comprar de antemano la mercadería, invertir el excedente de efectivo, etc.

La alternativa de que el stock de las compras en modalidad acopio sean conservados en la empresa desde el momento de la compra original, normalmente no es una opción plausible, ya que implicaría la necesidad de tener una cantidad de espacio disponible enorme, con la consiguiente inversión en activos fijos derivada, que reduce la rentabilidad.

Más lógico resultaría pensar en invertir ese dinero en algún tipo de inversión de corto plazo (para que la posibilidad de volver a convertirla en efectivo y comprar las mercaderías en el caso

de los clientes lo requieran, sea factible). Nos referimos a colocar esos excedentes en un plazo fijo, en la compra de bonos o letras, o mínimamente la compra de moneda extranjera.

Cualesquiera de estas variantes permitirían, con mejores o peores resultados, dependiendo de la situación particular de la coyuntura del país en ese momento, que la empresa no se descapitalice, que genere algún rendimiento secundario derivado de esas inversiones (intereses, diferencias de cambio, etc), o, como mínimo, que no pierda dinero.

Y aquí volvemos sobre el comentario original: para que esto no sea un “manotazo de ahogado” lo ideal es que la empresa cuente información. Esa información puede surgir de un presupuesto financiero en el mejor de los casos, pero con mucho menos podemos tener, al menos, datos respecto de la marcha del negocio, y, para estos casos, conocimiento acerca de los plazos reales de cobro y de los de pago.

Uno puede pensar que los plazos de cobro se relacionan con los plazos que la empresa otorga a los clientes, pero eso claramente implicaría una miopía financiera relacionada con el hecho que los clientes pagan cuando pagan, momento que no necesariamente coincide con el momento en que deberían hacerlo.

Por eso, calcular periódicamente estos indicadores podría alertar a la empresa de situaciones en las que podría caer... El plazo promedio que tarda la empresa en cobrarle a sus clientes deberíamos calcularlo de la siguiente manera:

$$PPC = \frac{\text{ciclo (días analizados)}}{Rot_{cr}} \quad \text{mientras que} \quad Rot_{cr} = \frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Saldo Medio de Créditos}}$$

Respecto de los pagos, también podemos calcular la cantidad de días que en promedio tiene la empresa para cancelar sus pasivos:

$$PPP = \frac{\text{ciclo (días analizados)}}{Rot_{pr}} \quad \text{siendo que} \quad Rot_{pr} = \frac{\text{Compras y gastos a crédito}}{\text{Saldo Medio de Proveedores}}$$

De esta manera, la comparación entre los días de que se dispone para cancelar las deudas y los días que en promedio se tarda en cobrar, le muestra a la empresa, de manera resumida, en

términos promedio, si existen días de holgura o si demos pagar antes de haber cobrado, generando los tan problemáticos “baches” financieros.

Insistimos, eso si la empresa no ha desarrollado un proceso de presupuestación integral que le permita hacer un análisis más profundo regularmente. El presupuesto es una herramienta que permite tomar las decisiones con muchísima más información y más completa respecto de las obligaciones que deberemos cumplir, pero claramente requiere que la empresa realice procesos mucho más complejos para su elaboración.