

Una caja en buen estado

En todas las etapas del desarrollo de una pyme, la falta de un mecanismo de análisis de los flujos de caja suele desembocar en el fracaso. Técnicas para evitarlo.

POR **YANINA MAZZÍA**

En cualquier empresa (no importa su tamaño) mantener bajo control sus finanzas implica salvaguardar un flujo de ingresos suficiente para cubrir los egresos. Así, la caja se transforma en el principal indicador de cómo marcha la firma.

Entonces, es necesaria una administración adecuada. Esto es obvio para los comerciantes exitosos. Sin embargo, no está tan claro para muchos principiantes.

En los comienzos, esos controles son relevantes. Se debe recuperar la inversión inicial. Además, no es positivo condicionar desde el comienzo la operatoria comercial.

“En líneas generales, las pymes se manejan de una forma más intuitiva. Esto se da más en economías con cierta volatilidad. Pero disponer de estos controles (de esta carta de navegación) hacen a su supervivencia”, remarca Alfredo Gutiérrez Girault, economista jefe del Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas (IAEF).

Por eso, en muchos casos, los contadores diseñan manuales de política o planes de cuentas. De esta manera, se intenta profesionalizar a esas compañías. Posiblemente, falte información histórica para armar estas “cartas de navegación” en los primeros tiempos. También, el emprendedor puede carecer de experiencia. Pero es un elemento fundamental.

Así, es preciso establecer un mecanismo de medición de ingresos y egresos. Para este proceso se deben aplicar dos herramientas relacionadas con los movimientos financieros. Una es la de los registros realizados (de Caja) La otra, de las proyecciones a futuro (Presupuesto)

La mayor parte de los fracasos responde a una mala administración de esos flujos. En otras palabras, el empresario o comerciante carece de la habilidad de planearlos, organizarlos, dirigirlos y controlarlos.

VENTAS Y CAJA

Con la gestión de caja, se pueden perseguir varios objetivos. Uno de ellos es efectivizar las ventas. “Monitorearlas de modo periódico permite conocer el margen de ganancia logrado. Entender cuán eficiente es (desde el punto de vista monetario) tal o cual producto o servicio”, explica Humberto Giani, director de la carrera de Administración de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

Como es sabido, la diferencia entre ventas y costos determina las utilidades. Es preciso examinar ese resultado por cada uno de los artículos o servicios brindados. “Una pyme posee recursos escasos. Por ello, debo saber en qué es eficiente y en qué no lo es tanto. De esa forma, asignaría correctamente sus recursos”, acota Giani.



"Para bajar costos, acumulamos materia prima para 15/30 días", dice **Federico Fontenla**.

Otro objetivo del gerenciamiento de caja es evitar mantener *stocks* excesivos. Esto involucra a las materias primas y a la mercadería.

En numerosas firmas, ese factor representa uno de los componentes más trascendentes de la determinación de resultados. Esta característica responde a dos factores. Por un lado, está el gasto propio de su inmovilización. Por el otro, los vinculados a su posesión y custodia.

Según los expertos, una elevada inversión en inventario genera ineficiencia en el empleo de los recursos financieros, y una compra insuficiente origina un desacople. Pero su alta rotación y un bajo nivel de acumulación se traducen en menores costos y aplicación eficiente de recursos monetarios.

Para conseguir un equilibrio en este tema, se deben cumplir tres premisas. En primer lugar, afrontar la producción o las ventas durante el plazo de entrega del proveedor. Después, contar con la cantidad suficientes para cubrir la demanda. Por último, estar preparado para superar oscilaciones en el ritmo de producción, de despacho o en retrasos en la entrega.

Al estudiar la rotación de *stock*, puede surgir la incógnita sobre cuánto tiempo se tarda en recuperar ese desembolso. La respuesta surgirá de analizar los ciclos de explotación. "Por ejemplo, en indumentaria, el mayor *stock* debe ser el de los talles y colores de mayor salida. Para

eso, se debe conocer bien el negocio y al cliente al que se apunta. De ese modo, el inventario es eficiente y no genera *stock* ocioso", puntualiza Martín Kerner, presidente de la Comisión de Estudios de Contabilidad del Consejo Profesional de Ciencias Económicas

INFLACIÓN Y STOCK

En la década de 1980, existía un elevado estoqueo de mercadería. Ese comportamiento respondía a la inflación. En estos casos, una pyme debe sopesar el impacto de los gastos de almacenamiento. "En esos contextos, existe una revalorización de la mercadería. La harina aumentó casi 100% en dos semanas. Lógicamente, quien acumuló ese producto evitó ese aumento", afirma Nicolás Peria, socio de Gama Gourmet desarrolladora de platos "listo para comer" de alta gama.

Una perspectiva distinta pueden tener las empresas dedicadas a proveer a otras compañías. Pueden recurrir a la venta por encargo o *muestreo*. En ciertos casos, esta modalidad la pueden emplear los minoristas o en Internet. "Contamos con *stock* de corto plazo porque trabajamos mucho a pedido. Entonces, no se puede acopiar con mucho tiempo previo. Para bajar costos, acumulamos materia prima para 15 o 30 días", subraya Federico Fontenla, director general de Fontenla Furniture.

El control del efectivo es otro de los propó-

sitos de analizar los flujos de caja. “Cuanto más efectivo deja tu negocio, más vale. Cuanto más caja propia genera, posee mayor independencia. Entonces, se le puede dar el rumbo que uno desea”, comenta el profesor de la UADE.

No obstante, la inseguridad cambió ese concepto. Sin olvidar los riesgos de malversación. “Es importante intentar que la mayor cantidad de fondos se maneje de forma bancaria. Incluso, pagar a proveedores como remises o mensajería una vez al mes. Pero sí hay que contar con una caja chica para gastos muy menores (librería, fotocopias y otro)”, insiste Martín Kerner.

Peria recuerda que las transferencias y operaciones bancarias tienden a aumentar los costos de operación. “Pero todo depende de los montos. Para unas transacciones se justifica, para otras no”, añade. Sin embargo, esas prácticas simplifican las declaraciones fiscales. “Durante una auditoría impositiva, facilitan la verificación de ingresos. Es controlable totalmente”, recuerda el directivo del Consejo de Ciencias Económicas.

PROVEEDORES Y CRÉDITO

Hoy por hoy, actividades como el *delivery* de comidas, quioscos o restaurantes continúan manejando efectivo. Una práctica saludable es retirar esos fondos –por ejemplo– cada dos horas. Antes de emplear esta metodología, es conveniente contar con un historial.

Calcular las ventajas y desventajas de financiarse con proveedores es también parte de la administración de flujos de caja. Los expertos califican estas prácticas como poco sanas. “En general, un alargamiento de plazos de estos pagos desemboca en mayores precios”, enfatiza el economista de IAEF. Por esta causa, se debería recurrir a ellos si cobran una tasa muy baja. De ser así, no se atentará contra la rentabilidad. De acuerdo con las prácticas actuales, ese método crediticio conlleva un interés promedio de 20%.

“Recurrimos a ese tipo de financiamiento en circunstancias especiales o preacordadas. Asimismo, el proveedor debe contar con ‘espalda’. De lo contrario, será contraproducente para el buen diálogo de las partes”, recalca Fontenla.

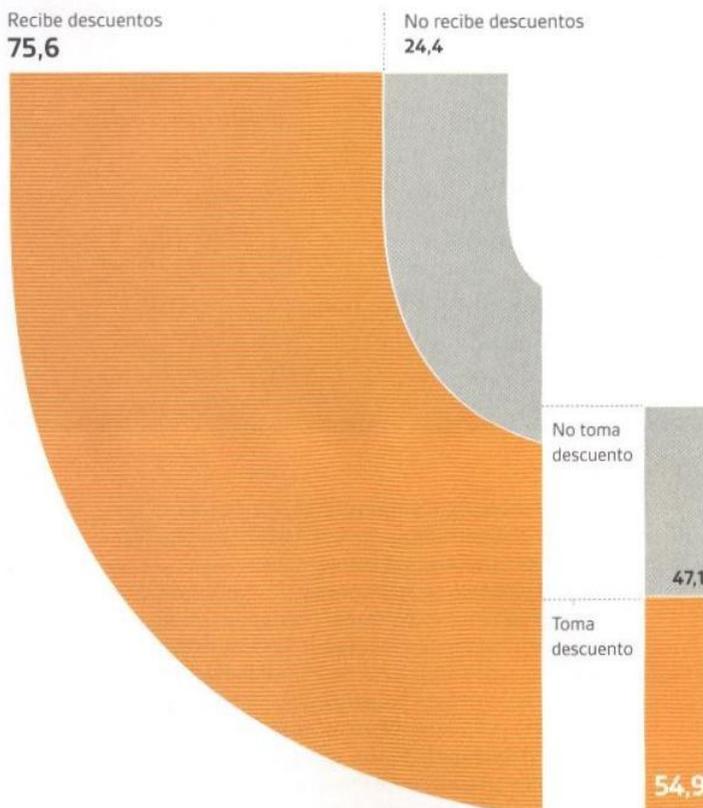
También el mantener un bajo nivel de cuentas a cobrar está entre los fines del control de las finanzas. En este rubro, se incluye el acortar el plazo de cobro de las cuentas corrientes. “Éste es un punto importante de la política empresarial. Allí se enlaza lo comercial con lo financiero. Se intentará, así, balancear la caja para que no surjan problemas de liquidez”, señala Gutiérrez Girault.

Poco análisis, mucho presentimiento

Aunque poseen recursos escasos, las pymes no recurren a la gestión de caja para maximizarlos. Se manejan de forma más intuitiva como se observa en este estudio. Ponen así en riesgo su supervivencia.

Descuento de proveedores

▸ Cifras en porcentaje



Para muchos, esta cuestión es otra señal de salud económica más que de vigilancia.

“Es necesario saber hasta dónde financiar a los clientes. A veces, se les otorgan plazos mayores a los estipulados por el proveedor. Ahí aflora un desfasaje monetario”, resalta el ejecutivo de Gama Gourmet. De esa manera, no se contará con recursos para cubrir gastos fijos o adquirir mercadería. Asimismo, los conocedores recomiendan realizar estudios de riesgo antes de otorgarlos. Este punto es crucial tanto para la programación económica como para las finanzas en sí. No obstante, trabajar con organismos estatales o grandes compañías significa –muchas veces– estar sujeto a sus plazos. En general, existe un desfasaje importante en estos cobros. ●

Plan de cuentas

Para organizar las cuentas, es necesario disponer de un plan. Es una lista de todas las cuentas, que la empresa decidió utilizar para el desarrollo de sus procesos contables. Requisitos:

- **Amplia:** para abarcar todas las actividades.
- **Flexible:** para que se pueda adaptar a la evolución de la firma.
- **Codificada numéricamente:** para identificar fácilmente las cuentas.

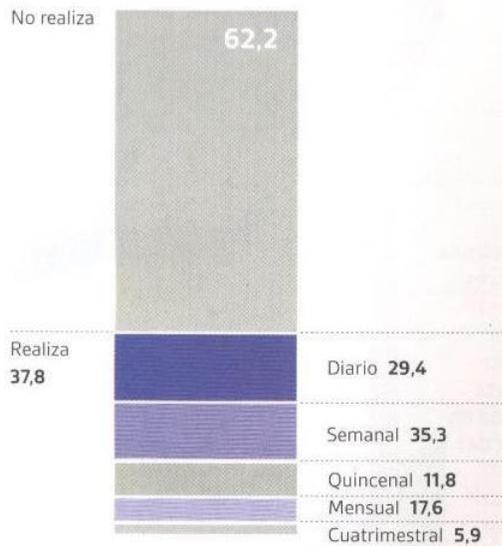
Los costos del stock

Existen al menos ocho tipos de costos de almacenamiento:

- Costo de adquisición.
- Costo de almacenamiento.
- Costo de capital inmovilizado.
- Costo de riesgo al que pudiera estar sometido el inventario.
- Costo de conservación y mantenimiento.
- Costos de local, instalaciones y maquinaria.
- Costo de reaprovisionamiento
- Costo de rotura de existencia.

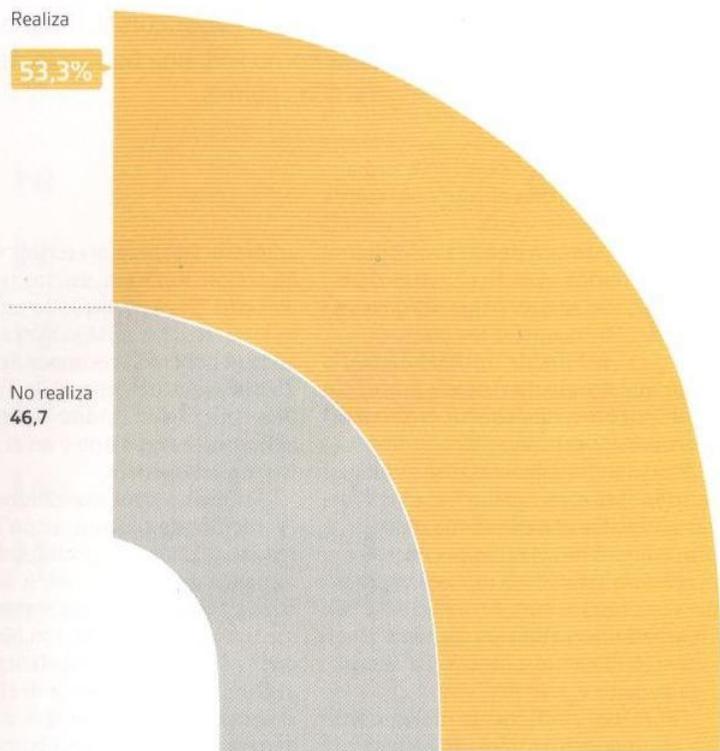
Presupuesto de tesorería

▸ Cifras en porcentaje



Presupuesto financiero

▸ Cifras en porcentaje



CONTACTOS

Alfredo Gutiérrez Girault
webmaster@iaef.org.ar

Federico Fontenla
Federico@fontenla-furniture.com

Humberto Giani
hgiani@uade.edu.ar

Martín Kerner
Martin.kerner@simonetti-net.com.ar

Nicolás Peria
nico@gamagourmet.com.ar

De los que sí realizan presupuesto financiero

- Mensual
- Trimestral
- Anual
- Semestral
- Bimestral
- Cuatrimestral



Fuente: Universidad Nacional del Sur