

# CONSTRUYENDO EL ÉXITO, AÚN EN TIEMPOS DIFÍCILES

Por: Sofía Benítez Arraiza, CPA  
Senior Manager, Valdés, García Marín & Martínez, LLP  
(Certified Public Accountants & Consultants)

No es ningún secreto que la industria de alimentos está pasando por un ciclo de grandes retos. Algunos de ellos son la reducción significativa en el volumen de ventas, bajos márgenes de ganancias, y la erosión en la base de mercado. Estos factores, entre otros, afectan negativamente el flujo de efectivo de capital trabajo (*working capital*), los resultados financieros, y la capacidad crediticia de la empresa.

En este artículo discutimos algunas estrategias que están a su alcance para capear el temporal y dirigir su empresa a puerto seguro.

## **Lo Primero, Primero: Evalúe la Calidad de su Información Financiera**

¿Está al día? ¿Cuán confiable es? ¿Provee suficiente detalle? ¿Existen “cuentas zafacón” con balances significativos?

Asegúrese de que su información financiera refleja la situación completa y real de su negocio. Este es el punto de partida para identificar los problemas y tomar decisiones exitosas.

## **Maximice el Rendimiento del Efectivo**

La reducción en ventas se traduce en disminución del flujo de efectivo. Esto, unido a la creciente tendencia del sector financiero de ser más cuidadosos en la otorgación de crédito, hace vital el manejar sabiamente los fondos corporativos.

- Evalúe sus cuentas de banco y sus tarjetas corporativas; ¿tiene más de las que necesita? Esto puede causar cargos bancarios innecesarios, que en términos porcentuales, pueden resultar muy onerosos.
- Revise periódicamente y negocie activamente los cargos de procesamiento de tarjetas de crédito para obtener términos razonables y competitivos.
- Acójase a descuentos por pronto pago; en términos porcentuales, éstos resultan en rendimientos altos.
- Tome ventaja de las inversiones a corto plazo para sobrantes operacionales diarios; compare el rendimiento de los sobrantes de efectivo vis-a-vis el costo de interés de las líneas de crédito y préstamos comerciales para evaluar la deseabilidad de abonar a la deuda del negocio.
- Prepare previsiones (*forecasts*) de flujos de efectivo a base del historial operacional y los proyectos futuros para anticipar las necesidades.

## **Mantenga un Buen Control sobre sus Cuentas por Cobrar**

Es común concentrarse en mover el inventario y generar ventas. Pero esto no es suficiente, ya que el beneficio financiero se obtiene cuando los ingresos se convierten en efectivo. Para lograr esta meta es esencial:

- Evaluar el otorgamiento de crédito a clientes nuevos y monitorear el límite de crédito de los clientes existentes.
- Reconciliar, por lo menos una vez al mes, el subsidiario de cuentas por cobrar con el balance del Mayor General.
- Revisar, por lo menos una vez al año, la información de los clientes para mantener registros actualizados de dirección postal y electrónica, teléfonos y personal de contacto.
- Enviar estados de cuenta mensuales, preferiblemente de forma electrónica, para acelerar el tiempo de envío y evitar los cargos postales y el extravío de correspondencia.
- Incentivar el pago a través de transferencias electrónicas para acelerar el tiempo de cobro, y minimizar pérdidas.
- Ser consistente en el seguimiento de las gestiones de cobro y documentar las gestiones realizadas.
- Fomentar el contacto personal a través de visitas periódicas; además de contribuir a establecer valiosas relaciones de trabajo, ayuda a identificar situaciones de posibles problemas u oportunidades de negocio.
- Considerar en el programa de incentivos de venta (compensación, comisiones), los balances incobrables de cuentas por cobrar, para evitar incurrir en gastos adicionales sobre ingresos que no se percibieron.
- Monitorear el registro de cobros en el subsidiario de cuentas por cobrar. Esto es imprescindible para identificar errores, balances que requieren seguimiento (como enviar documentación adicional), etc. Una detección temprana de estas situaciones evita incurrir en pérdidas significativas futuras.

## **El Manejo de Inventario, Clave para el Éxito**

El inventario representa dinero atado en el negocio, así como gastos adicionales significativos, como costos de almacenaje, contribuciones sobre la propiedad mueble, seguros, y obsolescencia, entre otros. Es por esto que, a menos que se controle adecuadamente, el mantener inventario puede resultar ineficiente y gravoso. Un manejo apropiado de inventario incluye:

- Establecer niveles adecuados a base de la necesidad, tiempo de recibo y *shelf life*.
- Mantener registros detallados reconciliados con el Mayor General.
- Identificar artículos de mayor movimiento, para realizar compras en cantidades más grandes y aprovechar descuentos por volumen.
- Valorar correctamente el inventario, de manera que puedan establecerse precios, ofertas y márgenes de ganancia saludables y competitivos. Además, evita pagar en exceso contribuciones sobre la propiedad.
- Establecer procedimientos y controles claros para las funciones de recibo, despacho y manejo de devoluciones.
- Realizar conteos periódicos para corroborar la corrección de las cantidades registradas en los informes de inventario e identificar diferencias.

## **Revise el Efecto Contributivo**

Hay diferentes maneras de lograr reducir las contribuciones que se pagan al erario, adoptando medidas administrativas sencillas, tales como:

- Facture por el precio que finalmente va a pagar el cliente para evitar pagar patente municipal por ingresos sobreestimados. Tome esto en consideración al establecer programas de incentivos de mercadeo, descuentos por volumen, etc.
- Elimine las cuentas por cobrar incobrables para poder tomar la deducción por este concepto en la planilla de contribución sobre ingresos.
- Elimine también el inventario obsoleto o dañado para tomar dicha deducción en la planilla de contribución sobre ingresos, así como reducir el pago de contribución de propiedad mueble.
- Identifique la cantidad de inventario en tránsito al 31 de diciembre ya que, en muchos casos, dicho balance no está sujeto a la contribución sobre propiedad mueble.
- Retire de sus registros contables los equipos que ya no usa o no existen, de manera que disminuya el importe de las contribuciones sobre la propiedad mueble sobre dichos activos.

El desarrollo efectivo de estas estrategias ayudará a su empresa a afrontar los retos del presente y avanzar hacia el éxito futuro.