



Gladys Herrera
Profesora e Investigadora Principal
CENTRUM Católica Graduate Business School

Gestión de Liquidez ¿Dónde se Rompe el Hilo?

Cash Management



Una empresa puede tener un alto nivel de activos totales compuesto principalmente por sus activos fijos, lo cual podría evidenciar a simple vista una solidez en el balance de la empresa, pero ¿es esto siempre así?

Contar con una base sólida de terrenos, edificios y maquinarias podría significar para la empresa tener una mejor cobertura para respaldar ante las instituciones financieras, los préstamos necesarios para financiar el capital de trabajo requerido para atender las operaciones comerciales, lo cual es bueno. Ciertamente acumular activos fijos genera esa sensación de mayor seguridad y respaldo por lo tanto cuando se emprende un nuevo negocio muchos empresarios optan por dejar de lado las modalidades de alquiler de locales, alquiler de maquinarias, alquiler de equipos o vehículos pues se considera que alquilar constituye una descapitalización dado que los pagos se realizan mes a mes y al cabo de un tiempo, se ha producido un gran flujo de desembolsos y sin embargo no se es propietario de ningún bien. Por lo tanto en muchos casos, sin realizar una evaluación financiera muy profunda, se prefiere optar por la compra de bienes en lugar de alquilarlos.

Además de esta situación muchas veces natural, de querer comprar en lugar de alquilar, también se le puede presentar a la empresa muchas oportunidades de negocios que luego de evaluarlos minuciosamente, pueden parecer buenas alternativas de inversión que generarán muy buena rentabilidad, por este motivo muchas veces resulta difícil dejarlos de lado y el empresario se ve animado de involucrarse en muchos nuevos negocios en simultáneo.

Conforme se vayan sumando nuevas inversiones por la compra de activos y paralelamente se vaya incursionando en nuevos proyectos de inversión que resultan viables y rentables, de igual forma la empresa tendrá que incrementar su nivel de financiamiento bancario que resulta necesario para atender todas estas necesidades.

Lo que generalmente se presenta, es que los bancos otorgan a las empresas plazos de repago del financiamiento mucho más cortos que la vida útil del bien adquirido, o en caso de los proyectos de inversión, plazos menores a la vida total del proyecto. A diferencia de los financiamientos a personas naturales en donde por ejemplo los préstamos hipotecarios suelen extenderse hasta plazos de 30 años (dado que un factor de riesgo considera la esperanza de vida de las personas) en el caso de préstamos empresariales especialmente para

medianas y pequeñas empresas, no suele suceder lo mismo, dado que una entidad jurídica puede dejar de existir en cualquier momento, es decir existe un factor de riesgo más alto y por ende los préstamos se conceden a plazos menores.

Esta situación de plazos de repago más cortos que la vida útil del bien financiado, hará que las cuotas mensuales se incrementen dado que el horizonte de devolución no es lo suficientemente amplio como se quisiera. Cuotas mensuales elevadas, sumadas a los cargos adicionales como resultan los intereses, seguros y gastos entre otros, harán que poco a poco tengamos pagos más elevados que resultarán difíciles de afrontar.

Conforme pasa el tiempo y se continúa invirtiendo en impulsar los proyectos en que la empresa se ha involucrado y que bien podrían resultar muy rentables en un futuro, se tendrá cada vez una mayor dificultad en atender las obligaciones corrientes, y esta falta de liquidez hará que la empresa cada vez se sienta con menos oxígeno. Cuando la situación resulta crítica los propietarios o directivos se podrán cuestionar.

¿Cómo es posible que habiendo sido responsables en comprar inmuebles en lugar de alquilarlos y encontrar buenas oportunidades de negocio que tendrán un sólido flujo de retornos en un futuro, no podamos afrontar los gastos financieros mensuales? ¿Estamos corriendo el riesgo de tener que liquidar activos para atender obligaciones corrientes y evitar que el negocio quiebre? ¿Teniendo tanto respaldo patrimonial porque las instituciones financieras no nos prorrogan la deuda extendiéndolos a plazos más holgados? Es más, si todo el dinero que genera la empresa constantemente se reinvierte en la misma, ¿por qué motivo estoy incurriendo en moras bancarias al no tener capacidad de cumplir con todas mis cuotas a tiempo?

Es así como al llegar a este punto de falta de liquidez crítico, será difícil cubrir las cuotas mensuales y es posible que estos retrasos generen moras, a las cuales el banco adicionará incluso otras penalidades y gastos que elevarán aún más el monto a pagar. Al presentar impagos el banco cancelará líneas de crédito y difícilmente renegociará operaciones. Asimismo, las nuevas tasas aplicadas serán más altas al considerarse un mayor riesgo por la clasificación de deuda bancaria a la que la empresa seguramente será objeto.

Lo que generalmente sucede en estos casos es que dado los antecedentes de incumplimiento de la empresa, los

bancos difícilmente aceptarán el refinanciamiento y por el contrario tratarán de acelerar el cobro lo más pronto posible anticipándose al quiebre de la empresa.

La empresa al no poder obtener nuevos créditos con los bancos, ni tampoco poder refinanciar la deuda a plazos más extensos, tendrá que buscar la manera de atender los pagos para evitar que se ejecuten las garantías que los respaldan. En caso que los propios inmuebles hayan sido otorgados en garantía, es posible que se pierda una gran parte de su valor en la liquidación o remate de los mismos.

Ante esta situación de no poder acceder a fuentes de financiamiento externas, la empresa tendrá que recurrir a financiarse internamente, es decir seguramente tendrá que recurrir a la venta de los activos fijos a precios por debajo de su valor comercial.

Dependiendo de la gravedad de la situación se irán liquidando los activos a un precio menor que su valor comercial por la urgencia de liquidez, hasta llegar incluso a la bancarrota.

En este momento crítico la pregunta será: ¿Pero qué fue lo que pasó? ¿En qué momento se rompió el hilo del negocio?

La mayoría de empresas no quiebra por falta de respaldo patrimonial, o por mala gestión demostrada en sus ratios financieros tales como el ROE (Rentabilidad sobre Recursos Propios) o por escasez de activos fijos. La mayoría de empresas quiebra por falta de liquidez, es decir cuando la empresa deja de pagar. Esta situación se evidencia cuando la empresa no es capaz de continuar atendiendo los pagos mensuales de los compromisos asumidos, lo cual genera que la empresa reduzca cada vez más su actividad comercial, hasta que llegue el quiebre total del negocio.

Por lo tanto la recomendación en cuanto a la adquisición de activos fijos y emprendimiento de nuevos proyectos será ir paso a paso. La primera fase consistirá en tratar que el negocio rinda lo suficiente como para generar los ahorros necesarios para una importante cuota inicial a la hora de solicitar un préstamo. El bien a adquirir, de la misma forma, tendrá que ser un inicio de un precio moderado para tener holgura en cuanto a la capacidad de pago.

Una vez cancelada la obligación se podrá vender el bien e ir por una inversión de mayor cuantía y así, de

forma moderada y prudente, hacer crecer el negocio. Considerar asimismo la posibilidad de adquirir bienes bajo la modalidad de Leasing financiero, que si bien no otorga la propiedad del activo desde un inicio sino por el contrario hasta el pago de la última cuota, bien puede representar el punto intermedio entre la compra y el alquiler, además de poder deducirse la cuota mensual como “gasto” y por lo tanto favorecerse del escudo fiscal por la reducción de pago de impuestos.

De igual manera los proyectos de inversión deben ser bien evaluados y decidir por aquel que resulte más viable. Si bien se pueden presentar en el camino otras oportunidades de negocio interesantes, mientras no se pueda solventar varias inversiones en paralelo será mejor mantener la prudencia y evitar poner en riesgo el negocio vigente.

Cuando el negocio haya crecido lo suficiente y se encuentre fortalecido será el momento de decidir acerca de la ampliación o la incursión en nuevas líneas de negocio.

Por lo tanto, debemos tener en cuenta que no siempre una mayor solidez en activos fijos y un mayor número de inversiones significa una mejor situación financiera, lo oportuno será lograr que el negocio vaya consolidándose con el paso del tiempo, teniendo en cuenta que una gestión de liquidez controlada y saludable contribuirá al crecimiento sostenido de la empresa en el mediano y largo plazo. 📌

