

¿REALMENTE EL PROBLEMA DE SU EMPRESA ES EL COSTO DE SUS CREDITOS?

Alberto Calva-Mercado

Director General de Acus Consultores, S.C.
acalva@prodigy.net.mx // www.acus.com.mx

¿Cuál es el verdadero problema en las finanzas de su empresa? ¿Cómo debe analizarse la situación? ¿Es el problema el costo financiero sobre sus créditos o es otra variable? ¿Tengo bien identificado el problema? ¿Estoy tomando las decisiones de negocios correctas?

COMO DIVIDIR EL PROBLEMA

Se ha dado por concluir que todos los problemas son debido a los créditos, a las condiciones de éste, a la banca y en general a todo lo relacionado con esto. ¿Es cierto esto? Probablemente en muchos casos sí lo sea, pero también debemos aceptar que en muchos otros casos el problema es otro y por no querer aceptarlo, o por falta de visión, seguimos tratando de resolver el problema en el lugar equivocado.

Hoy en día hay muchas personas, que aún con su crédito reestructurado en Udi, no pueden pagar o se quejan del crédito. En definitiva, tienen que resolver su problema, pero sería conveniente analizarlo primero para definir la causa real.

¿Cuál puede ser el problema? Podríamos decir que se pueden identificar tres grandes conceptos:

- El crédito, es decir, las condiciones de éste (tasa y plazo)
- El activo, es decir, que calidad de bien se compró con el crédito o de la inversión realizada
- El flujo, es decir, cuánto dinero se genera cada mes para enfrentar el compromiso adquirido

EL CREDITO

En primera instancia habría que analizar el crédito. Definitivamente este sí puede ser el problema, o solo uno de ellos. ¿Qué debemos de analizar en cuanto al crédito?

Independientemente de lo que haya hecho con el dinero, usted pudo haber contraído un crédito en situaciones ventajosas o desventajosas. Primero habría que analizar, con respecto a otras alternativas, si la tasa de interés que tiene que pagar es alta o no. Y cuando analice esto debe estar consciente de que solo tiene un número limitado de alternativas en el mercado, y de no quererle comparar con alternativas que no existen y que tampoco son viables.

Por ejemplo, si tiene un crédito en Udi al 18 por ciento cuando en el mercado se puede conseguir un crédito hipotecario, digamos al 12 por ciento, entonces en definitiva está en problemas. Si por el contrario, tiene un crédito con una tasa del 8 por ciento, entonces está en una situación ventajosa.

¿A qué nos referimos cuando decimos que no se compare con alternativas que no existen y que tampoco son viables? Bueno, todos quisiéramos tener un crédito bancario sin intereses, pero esto es totalmente fuera de la realidad, simplemente porque hay ahorradores a los que el banco tiene que pagarles una tasa de interés. Luego entonces, no piense, ni sueñe, con créditos que tengan una tasa de interés por debajo de la tasa que se paga a los ahorradores en el sistema financiero (tasa pasiva). Puede tomar como medida de referencia el CCP en pesos o en Udi, según sea el caso, para determinar una tasa mínima.

¿Y si tiene un crédito en situaciones ventajosas quiere decir que no debe tener problemas? No, pero sí quiere decir que si tiene un crédito a tasas de mercado es muy posible que su problema sea alguna de las otras dos variables que hemos definido: el activo o el flujo.

EL ACTIVO

Aún con un crédito en condiciones de mercado habría que preguntarse en que invirtió su dinero. Es decir, puede tener el mejor crédito del mundo, pero si adquirió un bien que ha perdido su valor obviamente le parecerá que debe mucho, aunque en este caso el problema sigue siendo el activo, no el crédito.

Por ejemplo, supongamos que alguien consiguiera un crédito gratis, es decir, no tiene que pagar intereses, sino solamente la inflación. ¿Qué pasaría si esta persona invierte su dinero en un negocio que quiebra? Obviamente el problema no es el crédito, sino la selección del activo. ¿Qué

“¿Realmente el problema de su empresa es el costo de sus créditos?”

Alberto Calva-Mercado

Abril de 1998

pasaría si esta persona compra una propiedad que por alguna razón no aumenta su valor con el tiempo, tal como lo hacen en general todas las propiedades? Una vez más el problema fue la selección del activo. ¿Qué pasaría si esta persona paga por un negocio 100 pesos cuando en realidad vale 60 pesos? El problema fue la negociación del precio y la compra de un activo que tiene un precio real inferior. En todos estos casos, el problema no es el crédito, sino el activo. Puede culpar al crédito todo lo que quiera, pero no resolverá nada. Mejor busque la manera de darle un valor al activo para que pueda recuperar el saldo de su crédito.

Por el contrario, si una persona tiene un crédito a tasas de mercado o incluso mayores, pero invierte en un negocio muy rentable, seguramente nunca lo oirán quejarse del crédito. Si una persona compra una propiedad en condiciones muy favorables, por ejemplo, a la mitad del precio de mercado, tampoco tendrá de que quejarse ya que su patrimonio siempre será mayor que el valor de la deuda.

EL FLUJO

Por último, el flujo puede ser el causante de todo el problema. Aún suponiendo que usted tiene un crédito en condiciones adecuadas, y que compró un bien en excelentes condiciones, si no genera el flujo necesario, es decir, si no genera el dinero necesario para pagar la deuda, estará en un problema.

Recuerdo el caso, hace varios años, de una mujer que debía 20 mil pesos en su tarjeta de crédito y se encontraba desempleada. Su pregunta fue directa, ¿cómo debo negociar mi deuda en la tarjeta de crédito para terminar con el problema?

En este caso, la susodicha mujer estaba enfocando mal su problema. El asunto a resolver no era el crédito, ni cuánto debía ni que tasa de interés le estaban cobrando, ni tampoco el problema a resolver era que calidad de activo había comprado. Su problema, el asunto en el que debía enfocarse, era en conseguir un trabajo que le diera un ingreso para poder pagar la deuda. De otra forma, no importa que reestructuración haga de su deuda, nunca podrá pagar.

Este puede ser el caso, y seguramente lo es, de algunas empresas. Si no se tiene actividad en el negocio, si no se produce y se vende, no hay forma de pagar un crédito ni de cumplir en general con los compromisos contraídos. En este caso se tiene un problema de mercadotecnia, y mientras estemos pensando en el crédito, lo más seguro es que nunca se pueda resolver la situación.

Imagínese que a usted le dan un préstamo personal por 24 millones de pesos a una tasa del 8 por ciento en Udi. Imagínese que con ese dinero compra una mansión en la zona más lujosa

“¿Realmente el problema de su empresa es el costo de sus créditos?”

Alberto Calva-Mercado

Abril de 1998

y cara de la ciudad que está valuada en 30 millones. Si piensa mantener la mansión y pagar el crédito es muy probable que esté en un problema. Y su problema no es el crédito, ya que lo consiguió a una excelente tasa, y no es el activo ya que lo consiguió a un precio castigado. El problema es que para pagar esta deuda su mensualidad podría ser de alrededor de 200 mil pesos. ¿Tiene el ingreso para poder destinar 200 mil pesos al mes durante 20 años para pagar su deuda? Si no lo tiene, puede estar seguro que se trata de un buen crédito y un buen activo, pero tiene un problema de flujo.

EL ANALISIS SOBRE INFORMACION FINANCIERA

Lo expuesto anteriormente se ha hecho sobre una base simplista, pero no errónea. Los tres puntos expuestos, es decir, las tres formas de enfocar el problema -crédito, activo o flujo- se pueden analizar directamente sobre la información financiera de su empresa. Todo aparece en los estados financieros, tal vez no en forma explícita en todos los casos, pero sí en forma implícita.

¿Con qué frecuencia revisa y analiza la información financiera de su negocio? ¿La está usando para apoyar su toma de decisiones?

LA UTILIDAD DE OPERACION

La utilidad de operación, que puede observar en un estado de resultados, es simplemente restarle a las ventas netas el costo de ventas (el costo de producción de las unidades vendidas) y los gastos de operación (gastos de administración y venta). Podríamos definir la utilidad de operación como la riqueza generada debido a la operación propia del negocio para la que fue creada que la empresa.

La diferencia entre la utilidad de operación y la utilidad neta es que para llegar a esta última se restan a la utilidad de operación todos los costos financieros e impuestos.

¿Cuál es la utilidad de operación de su empresa? Aquí puede haber tres posibles respuestas.

- a) Si su utilidad de operación es negativa, es decir, menor a cero, entonces tiene un verdadero problema de rentabilidad en su empresa, ya que no está cumpliendo con un principio básico y elemental de los negocios, que consiste en que a través de las ventas pueda cubrir el total de sus costos y gastos. Si esta es su situación, olvídense del costo de sus créditos. Su problema es más básica y apremiante. Habría que revisar las ventas, el proceso productivo y la estructura de gastos para darle vuelta al negocio o de plano cerrarlo.

“¿Realmente el problema de su empresa es el costo de sus créditos?”

Alberto Calva-Mercado

Abril de 1998

- b) Si su utilidad de operación es positiva, es decir, mayor a cero, entonces habría que preguntarse si ésta alcanza a pagar el costo de todas las fuentes de financiamiento. Es decir, cada peso que tiene en el pasivo y el capital contable de su empresa tiene un costo, en algunos casos explícito y en otros no. Por ejemplo, son claros los intereses que paga por un crédito bancario, pero no lo que le cuestan los recursos del accionista. Si el total de sus créditos (pasivo con costo) y su capital contable los multiplica por una tasa (costo de capital), ¿alcanzaría a cubrir este costo de sus fuentes de financiamiento con la utilidad de operación? Si la respuesta es negativa entonces sigue teniendo un problema en la operación de su negocio, ya que no está generando riqueza necesaria para cubrir con todos sus compromisos, o está utilizando financiamientos muy caros, o bien debería estar trabajando con menos recursos.
- c) Si su utilidad de operación es positiva y alcanza a cubrir el costo total de todas sus fuentes de financiamiento, entonces no es por aquí el problema. Su empresa genera la suficiente utilidad para sobrevivir y crecer.

Cuando anteriormente decíamos que el problema podría ser el crédito, es aquí, con un análisis de la composición de la utilidad de operación, que podríamos estar enfocando el problema.

LA CALIDAD DE SUS ACTIVOS

¿Cuándo fue la última vez que revisó a detalle su balance general? ¿Cuándo cuestionó por última vez sus inversiones en el activo de la empresa con sus principales ejecutivos? ¿Cuál es la justificación de cada peso invertido en el activo, dentro del balance general, que tiene la empresa? ¿Cuál es el beneficio que nos arroja cada peso invertido?

Cualquier peso que tenga invertido la empresa debe generar un beneficio. Y nuestro trabajo como directivos dentro de la empresa debe ser el administrar que estos recursos generen una riqueza mínima.

¿Sabe cuál es el beneficio que le da tener cuentas por cobrar? ¿A determinado el beneficio que se tiene por vender a crédito a los clientes? ¿Al menos se tiene una idea de lo que se podría perder si dejo de dar crédito en mis ventas? ¿Sabe cuál es el beneficio que le da mantener inventarios en su empresa? ¿Cuál es el beneficio de contar con existencias en planta para evitar paros en la producción, de haber comprado un volumen alto de materiales, o de

“¿Realmente el problema de su empresa es el costo de sus créditos?”

Alberto Calva-Mercado

Abril de 1998

contar con existencias para dar un mejor servicio a los clientes? ¿Cuál es el costo de mantener este inventario?

¿Cuál es el beneficio que arroja cada peso invertido en el activo fijo? ¿Qué beneficio da el tener tal o cual equipo? ¿Y si se vende el equipo y lo rentamos? ¿Y si nos deshacemos de la inversión y subcontratamos el servicio?

Todas estas preguntas son claves si queremos conocer la calidad de activos que tenemos, y son elementales en la mente de cualquier directivo. Sin embargo, tampoco queremos decir que sea fácil su cálculo en general, ya que muchas variables son difíciles de estimar.

De cualquier forma, una vez más, la calidad del activo será buena en la medida en que genere un rendimiento superior al costo de nuestras fuentes de financiamiento.

EL FLUJO DE EFECTIVO

Por último, ¿genera flujo su empresa? Y lo más importante, ¿por qué genera flujo? ¿Se está generando flujo a partir de la operación propia de la empresa? ¿Tiene claramente identificado por qué no se genera más flujo en la empresa y que se está haciendo con los recursos? ¿Tiene control sobre el mediano y largo plazo en cuanto a la generación de flujo y el uso que le dará a éste?

ENFOQUESE EN DEFINIR EL PROBLEMA CORRECTO

Todos los negocios van a tener problemas. El trabajo del ejecutivo es determinar los verdaderos problemas, cuantificarlos y jerarquizarlos para su resolución. Puede ser que su problema sea el crédito, pero también puede ser que sea alguna otra variable. Mientras no lo identifique y elabore la estrategia correcta para resolverlo, no habrá forma de que su empresa sea mejor negocio.

< F I N >