

Gerencia – de Todo un Poco No. 2

Inventarios

Los inventarios son para la empresa lo que el dinero es para el banco. Un banco sin dinero no puede realizar préstamos, una empresa (que no sea de servicios) sin inventarios no puede vender. En términos generales, se puede decir que por cada dólar de venta se debe contar con tres o cuatro dólares de inventarios. Debo agregar, de inventario vendible, esto es muy importante porque en muchas ocasiones me he encontrado con grandes inventarios en los balances financieros pero una buena parte de ellos tienen más de seis meses de estar ocupando espacio en la bodega y no hay forma de salir de ellos. Todo esto es muy importante porque mantener inventario vendible por 3 o 4 veces el valor de las ventas representa “mucho” dinero “inmovilizado”, que también puede significar “muchos intereses”.

En la encuesta aplicada a los empresarios y ejecutivos a que hicimos referencia en el artículo anterior preguntamos: “Han disminuido las ventas de su empresa por falta de inventarios para atender los pedidos”, el 92% respondió NO; esto es positivo, indica que la mayoría de las empresas preguntadas manejan bien sus inventarios y puedo adicionar que no tienen problemas de liquidez. En mi experiencia, he podido observar que la iliquidez es un remolino que arrastra las empresas y las imposibilita para reponer los inventarios necesarios para generar nuevas ventas. Así se cierra el círculo de la iliquidez: no existen fondos suficientes para comprar inventarios, no se producen ventas suficientes, no existen fondos para cubrir costos fijos ni para reponer nuevos inventarios.

La administración de los inventarios debe ser una prioridad en la empresa. Existe un viejo refrán que dice “si compras bien...vendes bien”; de esto se desprende que en el proceso de selección del inventario deben invertirse los mejores recursos de la empresa: tiempo y capacidad profesional de sus propietarios o de su personal con experiencia en compras.

Por otra parte, vender al crédito significa trasladar tus inventarios a la bodega de un cliente perdiendo su control, con la esperanza de que te paguen en un futuro. Para disminuir el riesgo de perder el inventario debes conocer bien al cliente. No importa el tamaño de la empresa, conocer al cliente es la clave para mantener una cartera de crédito sana.

Un tema fundamental en la venta del inventario a crédito es establecer políticas de crédito. Las políticas son líneas generales de trabajo. ¡Ojo! las políticas no son una camisa de fuerza, les explico : Para manejar un flujo de caja “sano”, la gerencia debe definir 1. ¿Qué porcentaje de las ventas será a crédito? y ¿Qué porcentaje será al contado? ¿Qué tiempo se dará al cliente para cancelar el crédito otorgado? ¿Será 30, 60 o 90 días? Todos sabemos que un crédito a 30 días se puede convertir en 60 días, (pasa con frecuencia), así que con ese conocimiento, producto de la experiencia con sus clientes, usted establece sus políticas de crédito y procura no salirse de ella. Como dije antes, las políticas son guías no camisas de fuerza, no vaya a perder un cliente porque no cumple al 100% con las políticas.

Para terminar les comparto que hace años conocí una empresa que mantenía en inventario varios cientos de miles de dólares registrados en sus balances, una tercera parte de estos inventarios estaban obsoletos y peor aún, estaban valorados 10 veces por encima de su valor. El dueño temía que el banco les cerrara las líneas de crédito si conocía la realidad y por eso no hacían los ajustes en sus balances. Esa empresa perdía dinero todos los años y reportaba ganancias pagando impuestos por una ganancia que no existía. Parece increíble. El final del cuento es que se habló con los bancos, estos entendieron (tenían sobradas garantías) y se hicieron los ajustes necesarios en los balances, dejando de vivir de fantasías y temores innecesarios.