

Implicacions estratègiques de la gestió del circulant

JOAN MASSONS
ESADE

Resum

El present article pretén mostrar les conseqüències de les decisions preses per la direcció de les societats sobre els seus actius i passius corrents.

Un cop d'ull a l'actual panorama empresarial des de la doble perspectiva, la de consultor financer i la de professor, ens mostra un accentuat desconeixement de la implicació de la gestió del circulant en el plantejament i desenvolupament estratègic-polític de les empreses.

Palaures Clau

Gestió del circulant, gestió de tresoreria, polítiques empresarials.

1. Introducció

1.1. Objectiu d'aquest article

Posar en relleu la càrrega política que comporten les decisions sobre estocs, deute de clients i nivell d'efectiu a l'empresa. Intentar trencar el concepte del crèdit «obligatori» o «inherent» a l'activitat empresarial..

1.2. Quilòmetre zero

Dia D, hora H, primera reunió del Consell d'Administració per a definir el marc estratègic d'actuació de cara al pròxim exercici. A la taula de reunió es tractaran els principals objectius enfront d'aquest proper futur. Es debatran les aspiracions de creixement, la diversificació de la gamma de productes o serveis, la irrupció o presència en mercats nacionals o forans, els possibles canvis d'imatge en l'empresa. En aquest dia, hora i minut, situats en el punt quilomètric zero (de la nostra marxa en el camí de l'estratègia) i com a autor d'aquestes línies, demanaré als membres del Consell que no oblidin que la composició tant en nivell com en varietat dels estocs i les condicions de crèdit atorgades a la clientela jugaran el paper d'importants armes polítiques per a arribar als objectius continguts en el complex marc estratègic que confirmarem en aquesta reunió del Consell.

Com a membres del Consell, tinguem-ho present en cervell i cor. A la ment, perquè hauríem de pensar políticament en aquests temes, i al cor perquè allà s'hi barrejaran el temor i l'ambició quan es parli de planificació de les magnituds de l'actiu circulant. Però abans de definir-nos políticament sobre aquests complexos temes de l'actiu circulant, donem la seva oportunitat i el seu temps a l'equip executiu de l'empresa.

2. Entre la tècnica i la política

Per a no perdre de vista les implicacions pràctiques que aquest article aspira a presentar, cal advertir que ens veurem immersos (pel que fa a les pròximes reflexions) en el camp i exemple d'una empresa industrial. No es desesperi si vostè treballa en una empresa comercial o de serveis. El que llegirà a partir d'ara ho podrà extrapolar al terreny de la seva empresa.

Si vostè no és un dormilega, jo li aconsellaria que la reunió de què parlarem no la comenci més tard de les vuit del matí. Cal que vostè, Director general, i els seus col·laboradors, el comercial i el financer, tinguin la ment fresca. Exposi'ls les grans línies del marc estratègic que vostè va anotar com a convidat en la recent reunió del Consell, seguida d'un esmorzar auster però molt instructiu. Proposi al Director comercial i al financer un debat (per a elevar més tard una proposta al Consell d'administració) centrat en dos temes:

- Propostes sobre futures condicions financeres amb clients.
- Propostes sobre futurs nivells d'estoc de producte acabat.

Deixi per a una altra reunió de la que ja li parlaré, el tema d'estoc de matèries primeres i valor del producte en procés.

Quan parli de futures condicions amb la clientela apareixerà un ampli ventall de discussió:

- Terminis de cobrament estàndard.
- Terminis especials amb clients destacats.
- Volums màxims de risc amb els principals clients.
- Criteris de selecció de nova clientela.
- Criteris de refinançament de clients que retarden els seus pagaments.
- Etc.

Ara podem parlar dels defectes que incorren bastants empreses a la pràctica: deixen totalment aquestes decisions en mans d'un o altre director, el financer o el comercial. Mala cosa!

Lògicament la Direcció comercial defensarà postures de risc i inundarà de liberalitat aquests temes de debat. Recíprocament la Direcció financera tendirà a minimitzar riscos, es proposarà no sobrecarregar l'actiu circulant i evitar la multiplicació de les necessitats financeres.

3. Què fer?

El que acaba funcionant millor (... i li parlo, amable lector... amb una quarantena d'anys d'experiència en direccions executives i consells d'administració) és que es prengui consciència de l'enorme càrrega política d'aquestes complexes decisions i en la reunió, el Director general es limiti a filtrar i seleccionar les més significatives experiències i propostes del financer i el comercial, diferenciant entre aquelles que són purament tècniques i les que comporten càrrega política.

Una proposta política és un mitjà, un camí, una via per a arribar a l'objectiu (l'estratègia). Però precisament el «camí» polític entranya riscos fonamentals per al risc que mai un tècnic ha de carregar sobre les seves espatlles. Ho ha de remetre o passar al Consell d'administració. Aquest òrgan és el «regne» de la política de l'empresa.

Quan després de parlar de les condicions financeres per a clients s'abordi el tema de l'estoc de producte acabat, sorgiran també posicions contraposades entre la Direcció comercial i la financera. Per a la Direcció comercial, tant l'abundància com la varietat de producte en el magatzem d'enviaments són temes que li poden assegurar una distribució àgil a la clientela.

La diversitat geogràfica de magatzems en les diverses delegacions, acosta el producte a l'agraïda clientela, però el Director financer escarrinxarà les dents davant el risc de la possible menor venda i la possible obsolescència d'aquests estocs, li preocuparà sobrecarregar el circulat i comprometre l'èxit de l'indicador de rendiment de l'actiu (ROA), i la incògnita de com finançar aquest «poderós» estoc de producte acabat.

Deixi, benvolgut Director general, que parlin ambdós directius, reculli les més significatives aportacions d'ambdós i elevi-les al Consell d'administració. Per què? Perquè les decisions sobre nivell i varietat d'estoc de producte acabat són greus i complexes decisions de caràcter polític.

4. Acaben aquí les implicacions polítiques en la gestió del circulat?

No, està clar que no. Al Director general li espera una altra reunió. Aquesta vegada amb el Director de producció i de nou amb el financer. Toca discutir sobre els futurs nivells d'estoc de matèria primera i producte en curs de fabricació. Escolti els nombrosos suggeriments del Director de producció:

- Anticipar-se a possibles pujades de preus.
- Prevenir-se davant retards del proveïdor o desastres com una vaga de transportistes.
- Anticipar-se a la possible escassetat d'una matèria nacional o estrangera.
- Arribar a sèries de producció llargues que li abarateixin la fabricació.
- Prevenir-se, creant en les diverses fases del procés productiu, estocs intermedis de seguretat.
- Etc.

Si al Director de producció se li donés tot el poder sobre aquestes polítiques, observarà vostè la pal·lidesa en el rostre del Director financer, i l'accentuat tremolor en tot el seu cos: riscos d'obsolescència, elevat nivell de circulat (que ataquí la ràtio ROA), finançament necessari, cost i risc d'aquest finançament, etc.

Moderi, benvolgut Director general aquestes contraposades posicions. Reculli allò que ambdues posicions tinguin de més instructiu i alligador i deixi que es defineixi i comprometi el Consell d'administració.

5. L'altra cara de la moneda

Fins aquí hem parlat d'inversions en actiu circulant. Ara toca parlar del finançament del circulant en el seu vessant polític.

M'agradaria combatre la idea del crèdit de proveïdors comercials com un necessari apèndix del finançament del circulant.

Toquem de peus a terra. Cert és que el crèdit de proveïdors té dues belles virtuts que el fan enormement atractiu:

- La seva assequibilitat i fàcil abast respecte al sever crèdit bancari.
- El seu venciment de caràcter cíclic que el converteix en l'únic crèdit «eternament renovable».

Però cert també que ha de ser tingut en compte i comparat amb la resta de recursos possibles que s'ofereixen per a finançar l'actiu circulant en un veritable exercici de lliure formulació d'una estratègia financera per a l'actiu circulant: descompte bancari d'efectes comercials, confirming, factoring, etc.

Són legió les empreses que, fins i tot en èpoques que no hi ha restriccions creditícies, assumeixen cegament que el finançament del circulant amb el crèdit de proveïdors comercials és irrenunciable i sobretot baratíssim. Cost financer zero.

No és cert que el cost financer sigui zero. El que ocorre realment és que l'hem comptabilitzat malament. El client pregunta al seu proveïdor quin descompte li fa si en lloc de pagar-li en el termini convingut de 90 dies, li paga al comptat. El proveïdor, joiós, li contesta de moment amb una altra pregunta: què significa per a tu, benvolgut client, pagament al comptat? Discuteixen el tema i convenen finalment en deu dies: una bella setmana revestida amb dos «week-ends»: el d'inici i el de tancament setmanal. Per aquest pagament al comptat s'acorda un descompte del 2,5%.

El crèdit real que atorga el proveïdor no és de 90 dies, sinó de 80 ja que ofereix 10 dies de crèdit... i damunt un bonic descompte del 2,5%.

Si el client no paga al comptat suportarà interessos de 2,5% per a un crèdit de 80 dies, la qual cosa, traspasat a taxa anual, és un 11,4%.

A la vista d'aquesta taxa d'interès, digui'm, atent lector, si el crèdit de proveïdors comercials no és en el fons una opció més entre les moltes que s'ofereixen per al finançament de l'actiu circulant.

En resum: escoltem atentament, pel que fa a gestió del circulant, al Director general, financer, comercial, de producció, etc., però admetem que el tema té fortíssimes connotacions polítiques al servei de l'estratègia empresarial. Fem que aquest contingut polític es debati en el Consell d'admi-

nistració, sobretot si el Director general no vol entrar massa jove a l'UCI d'algun hospital o a la consulta d'un psiquiatra.

Referències bibliogràfiques

- BRUNELL, K., JESSELL, K.A. i MCARTY, D.E. (1990) «Cash management practices of small firms» *Journal of Cash Management*, 10 (7), 52-55.
- HINES, C.; HURTT, D.N. i LANGSAM, S.A. (2000) «Shopping for cash management services» *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, 12 (1), 15-19.
- MASEDA, A. i ITURRALDE, T. (2001) «Una aproximación a la gestión de la liquidez a través del análisis del estado de flujos de tesorería» *Actualidad Financiera*, 6 (7), juliol, 33-46.
- POGUE, G.A.; FAUCETT, R.B. i BUSSARD, R.N. (1970) «Cash Management a Systems Approach» *Industrial Management Review*, 11 (2), 55-74.

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org - www.accid.org- @Associacio ACCID