

Controla el flujo de efectivo

Por Germán Sánchez 24-10-2012

- Cuando un emprendedor inicia su negocio, su única obsesión es vender. Así que concentra todos sus esfuerzos en ganar clientes y generar ingresos. El problema es que muchos se olvidan del proceso de cobranza y, al final, de **cuidar el flujo de efectivo** o cash flow de su negocio.

Si quieres ser un empresario de verdad y consolidar tu proyecto, controlar el dinero en caja debe ser tu nueva obsesión. Esto te ayudará a tomar mejores decisiones y será el mejor indicador de la salud financiera de tu empresa.

“Es fundamental llevar un registro de los ingresos y egresos de un negocio; la clave es que las entradas de dinero sean en efectivo, es decir, al contado”, dice Eduardo Mercado Peña, docente del Colegio de Gastronomía en la Universidad del Claustro de Sor Juana. “En el caso de los establecimientos de alimentos y bebidas, la revisión periódica de los moviminetos de caja es importante porque la mayoría de las operaciones diarias se realiza en efectivo”, señala el experto en materia contable y administrativa.

Para controlar el flujo de efectivo, se registran todos los ingresos del negocio –en un restaurante sería por la venta de alimentos, bebidas y otros productos, como souvenirs o revistas–; y luego se restan los egresos –costos y gastos–.

Si el resultado es positivo, habrá un excedente de efectivo. Si es negativo, se determinará que hay un déficit. Lo ideal es que siempre haya excedente.

“Mi abuelo organizaba grandes comidas los fines de semana y en su sótano tenía una cava inmensa; así nació mi inquietud por la cocina”, cuenta Santiago Migoya, chef y restaurantero. “Me gusta porque es un arte muy efímero –que dura un minuto–, por lo que hay que buscar la repetición de ese mismo arte hasta perfeccionarlo”, asegura. Y pesar de que en un principio su papá no estuvo muy de acuerdo, Santiago estudió gastronomía.

Pero no fue sino hasta que volvió a México –después de trabajar en varios restaurantes de lujo alrededor del mundo y bajo la dirección de chefs de la talla de **Ferrán Adriá**– que decidió arrancar su propio negocio. “Si bien tener un restaurante tres estrellas es el objetivo de casi todos los chefs, cuando conoces más este mundo –como negocio–, te convences de acercar más tu cocina a la gente a fin de ampliar tu mercado”, afirma el creador del **Restaurante Montés**, ubicado en la colonia Roma de la Ciudad de México.

Precisamente definir un mercado meta y diseñar una oferta a la medida de los consumidores potenciales es el primer paso para conseguir ventas y asegurar la entrada de dinero constante a la caja. Toma en cuenta que tener efectivo en caja se vuelve un tema aun más sensible para determinados negocios donde a diario se

realizan operaciones en líquido –incluso, pago a proveedores–, como estéticas, papelerías, tiendas de abarrotes, restaurantes y cafeterías.

Más flujo de efectivo

Para tener un flujo de efectivo positivo en tu negocio, básicamente de lo que se trata es de aumentar las entradas y disminuir las salidas. Aquí algunas estrategias que propone Eduardo Mercado para mejorar la entrada de dinero:

Apresurar las entradas de efectivo. ¿Cómo darle velocidad? Incrementa las ventas de contado. Si cuentas con el servicio de catering y banquetes, ofrece un descuento por pagar por adelantado o solicita mayor porcentaje de anticipo. En caso de que otorgues crédito a tus clientes, disminuye los días de plazo de pago.

Hacer una mezcla eficiente de alimentos y bebidas. Por ejemplo, diseñar combos y lograr que los productos más vendidos también sean los más rentables. Eliminar las cortesías y descuentos. Sobre todo, a familiares, amigos y a uno mismo.

Aumentar los precios del menú. Esta alternativa hay que dejarla como la última y en caso sumamente indispensable. Y para que no resulte contraproducente, hay que valerse de cuestiones mercadológicas y encontrar el momento oportuno. Al final, habrá un reajuste y algunos comensales se irán, pero también se espera que lleguen nuevos.

Ahora algunas recomendaciones para retrasar las salidas de dinero:

Negociar con los proveedores mejores condiciones de crédito. Pedro Ortega, director general de El Mercat, restaurante ubicado en las Lomas de Chapultepec en la Ciudad de México, señala que de dos semanas a un mes es un buen periodo para pagar a tus proveedores. “Eso sí, nunca te sobreendeudes”, advierte.

Reducir el inventario. Sin perjudicar la disponibilidad de insumos a fin de evitar desperdicios. Comprar los activos cuando sea el momento preciso. Si adquieres una camioneta de reparto, por ejemplo, no la tengas detenida ni un momento.

Cuidar la calidad de los insumos. No por adquirir ingredientes más baratos disminuirán los costos. Reducir los desperdicios durante la elaboración de recetas. A veces, por no estar bien capacitado el personal, se genera un desperdicio y eso también significa una salida extra de dinero.

Costos y gastos bajo control

“En la cocina, el día a día es muy importante: hay que monitorear el mercado y los precios de los ingredientes, tener un costeo real de cada plato y hacer los pedidos de los insumos acorde a tus necesidades”, detalla Santiago. “Mientras que apoyándote en un sistema o software –como una hoja de cálculo– puedes determinar cuánta utilidad te deja cada plato y a qué precio lo puedes vender, así como qué porcentaje de costo quieres mantener, ya no sólo por plato sino global”.

Otro punto que suele descuidarse son los costos. Muchas veces, los dueños tienen una lista de popularidad con los productos más vendidos, sin embargo, no tienen calculado su costo. Mercado Peña aconseja apoyarse en el formato llamado **receta estándar**: “cada empresa puede crear su propio formato y así obtener el costo real”.

La receta estándar es un formato profesional y especializado que te da el costo final e incluye mano de obra y costos indirectos. A su vez, existen recetas complementarias. Por ejemplo, se requiere una receta estándar para una carne a la tampiqueña y una subreceta para el

arroz, frijoles, etc. La idea es llegar al costo final. “Y no olvides dejar un margen para meter tus costos indirectos, como el pan, agua o un aperitivo, es decir, todo lo que no tiene precio en el menú”, agrega Pedro Ortega, de El Mercat.

Hay tres elementos del costo que deben incluirse en la receta estándar y que forman parte de las salidas de dinero que integran el flujo de efectivo:

1. Materia prima. Son los insumos que se van a preparar (carne, verduras, lácteos, pescados, mariscos, etc.).

2. Mano de obra. Ésta se divide: la persona que prepara los alimentos va en costo y la mano del vendedor (mesero) va en gasto. Hay que calcular cuánto gana por hora y por minuto, para entonces calcular el costo por persona en la elaboración del platillo o bebida a vender.

3. Gastos indirectos. Que tienen que ver con la receta. Por ejemplo, para cocinar necesitas gas; hay que determinar por receta cuánto es el monto de gas que lleva la elaboración de cada producto.

En tanto que los **costos fijos** o “gastos” (la segunda parte que integra las salidas de dinero) están clasificados en cuatro:

1. De administración. Aquí se incluyen conceptos como el sueldo del contador, el del gerente y, en algunos casos, el de la cajera.

2. De venta. Se trata de todos los gastos que tienen que ver con el salón comedor (luz, salarios de los meseros, publicidad, etc.).

3. Gastos financieros. Sucede que los bancos cobran comisiones por manejo de cuenta, uso de banca electrónica, utilización de la terminal punto de venta, etc., que en ocasiones no se contemplan dentro de los gastos.

4. Otros. Por ejemplo, la propina que se le da al señor que recoge la basura también es una salida de dinero. Pero muchas veces se olvida registrar estas salidas.

Si tienes déficit...

Este caso se presenta cuando tus egresos superan tus ingresos. Esto se puede deber tanto a malos manejos internos, como a condiciones externas que provoquen que la gente restrinja su gasto y disminuya su consumo. Así que cuando tienes déficit, Mercado Peña señala que una alternativa es **pedir prestado**, lo cual se facilita si cuentas con un presupuesto ya hecho, pues te da la oportunidad de analizar y elegir la mejor opción de crédito disponible.

Otra alternativa que sugiere el experto es disponer de crédito vía proveedores. Por su parte, Santiago Migoya dice que cuando se inicia la relación con proveedores, a veces son un poco escépticos y te preguntan qué cantidad crees que puedas vender de sus productos en determinado tiempo. “Poco a poco te vas ganando su confianza en la medida en que eres puntual en los pagos y les demuestras que tu empresa es seria”.

En respuesta, esperas que sean respetuosos contigo y que te apoyen, ya sea ofreciéndote un descuento por pagar de contado o cierto periodo para liquidar la deuda. En el caso de Restaurante Montés, sus proveedores le dan un crédito de 15 días; “no es que lo ocupe todo, generalmente pago a la semana y el resto lo utilizo como un colchón ante cualquier imprevisto”, explica su dueño. “Hay que estar en comunicación constante y apoyarse mutuamente. Verlos como empresarios aliados”, finaliza Santiago.

Áreas de mejora

El especialista Eduardo Mercado identifica otras problemáticas que comúnmente se observan en los establecimientos de alimentos y bebidas, y que provocan un aumento en sus egresos: La mayoría son **empresas familiares**, que mantienen esa estructura por años y no se profesionalizan. Cuando se presenta la etapa de crecimiento, tampoco saben hacia dónde dirigirse.

El restaurante puede llegar a ser exitoso, aunque la dirección es empírica y sólo se basa en la experiencia del fundador.

La gente cree que con este negocio va a ganar mucho dinero desde el primer día porque desde su perspectiva es un “negocio fácil”.

Algunos establecimientos operan sin los permisos necesarios, ocasionando salidas extra de dinero (por multas) y hasta la clausura del local.

Si bien la mayoría de los insumos con los que se elaboran los alimentos y bebidas no pagan IVA, a la hora de que se venden como alimentos preparados sí pagan el impuesto, pero muchas veces esto no es tomado en cuenta.

Otro error es que algunos establecimientos de alimentos y bebidas no tienen costeadas sus recetas ni cuentan con procesos estandarizados para elaborar los platillos.

La solución a estos típicos errores que comenten los emprendedores parte de su disposición para autoevaluarse e identificar sus puntos débiles, por ejemplo, el conocimiento de la parte administrativa o contable. Por lo tanto, la recomendación es buscar asesoría de expertos o tomar cursos de capacitación especializados. “En la Universidad del Claustro de Sor Juana ofrecemos la Maestría en Planificación y Gestión de Negocios de Alimentos y Bebidas, avalada por Canirac y dirigida al pequeño empresario que quiere profesionalizarse”, explica Mercado Peña. “No sólo es cuestión de ser buen chef, hay que desarrollar una parte empresarial”, agrega.

Quizá los números no son lo tuyo. Pero recuerda que como dueño de negocio eres quien tiene que tomar las decisiones y éstas deben basarse en información valiosa como la que te proporciona el flujo de efectivo.

Apóyate en soluciones tecnológicas

Adrián Alatríste, coordinador académico de la Maestría en Planificación y Gestión de Negocios de Alimentos y Bebidas de la Universidad del Claustro de Sor Juana, enlista algunas opciones de software especializadas en el giro restaurantero.

Aloha (alohapos.com). Sistema de punto de venta para negocios de la industria de la hospitalidad, que integra una solución tanto en software como en hardware.

MICROS System (micros.com). Este sistema de administración de punto de venta está dirigido a ne-gocios de servicios de alimentos y restaurantes, con capacidad para satisfacer las necesidades de todo tipo y tamaño de organizaciones (desde una unidad hasta toda una cadena).

Pos Latinoamérica (pos-la.com). Soluciones de tecnología para la administración de hoteles y restaurantes, como sistemas para control de costos e inventarios.

Squirrel Systems (squirrelsystems.com). Sistema de administración de punto de venta para negocios de hospitalidad, como restaurantes, cafeterías, bares y hoteles. También cuenta con soluciones para dispositivos móviles y pantallas táctiles.