

LOS RETIROS EMPRESARIALES

Ing. Agr. Félix Fares*. 2010. Producir XXI, Bs. As., 18(221):26-34.

*Especialista en Gestión y Presupuesto Agropecuario

felixfares57@yahoo.com.ar (02392)15528065.

www.produccion-animal.com.ar

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)

CONTROLE LOS RETIROS; EVITE SORPRESAS DESAGRADABLES

Este parece ser un tema tabú, los retiros empresariales siempre han existido, desde que las empresas comenzaron a funcionar como tales, e incluso antes aún. Es mucho más fácil plantear una discusión sobre los rendimientos del silo de maíz, si superaron o no los 30.000 Kg MV/ha en las tres últimas campañas, o sobre la evolución de la producción individual del rodeo, si por ejemplo, finalmente alcanzaron o no, los 27 litros/VO/día. Pero cuando se entra en este terreno, de los retiros, las cosas se vuelven más delicadas.

RETIROS EMPRESARIALES: DE ESO NO SE HABLA

Es muy común que en una rueda de intercambio, un productor o empresario le haga notar a un par que sus rendimientos de maíz han ido creciendo o decreciendo con el tiempo. Pero es mucho más difícil que tome el coraje de sugerirle que sus retiros empresariales están siendo demasiado elevados...¡Y menos cuando nadie se lo preguntó!

Hablando de las empresas en general, a fin de ejercicio se realiza la reunión de presentación del balance anual, informe de los beneficios o pérdidas del período, y distribución de utilidades (si es que las hubo) a los socios. Pero las empresas agropecuarias, en un alto porcentaje, tienen la particularidad que se trata de empresas familiares.

EN LA EMPRESA AGROPECUARIA LAS COSAS SUELEN SER DIFERENTES

Uno de esos rasgos diferenciales es que, en las empresas agropecuarias familiares, no se espera a fin de ejercicio para hacer la asamblea anual de socios para allí definir retiros. Generalmente, la metodología de retiros es en forma mensual e incluso cada vez que lo vayan dictando las necesidades del o los socios. Se trataría entonces de retiros a cuenta de beneficios futuros a determinar a cierre de ejercicio. Pero en realidad, no es lo correcto, porque ello implicaría hacer luego un ajuste a cierre de ejercicio según lo ya retirado.

Pueden darse varias situaciones: una, que los retiros no excedan el monto que permite la utilidad que arrojó la empresa en el ejercicio, lo cual sería lo más deseable, por supuesto. Pero también puede ocurrir entonces que se repartan como retiros empresariales, montos superiores a los resultados positivos de la empresa. Y se da incluso el caso que, habiendo sido negativo el resultado del ejercicio, producto de problemas climáticos, sumado a ello políticas gubernamentales, no hay beneficio alguno para distribuir, y aún así, se hayan realizando retiros a cuenta de un beneficio final futuro que no existió.

De allí la utilidad que brinda realizar la gestión económica, complementada con la evolución patrimonial, para saber qué montos es posible distribuir entre los socios sin afectar el funcionamiento de la empresa.

Alguien proveniente de ámbitos no agropecuarios, sorprendido por esta afirmación, se preguntará ¿cómo puede ser esto posible? Y, segunda pregunta casi automática: ¿cómo hacen esas empresas, y en ese caso quién financia esos retiros por beneficios no existentes?

¿CÓMO SE GENERAN LOS RETIROS EMPRESARIALES CUANDO NO HAY BENEFICIOS?

La respuesta es algo compleja y conlleva algunas explicaciones. Los recursos para solventar retiros a cuenta de supuestos beneficios que en la realidad no se obtuvieron, o, en todo caso, montos de retiros que exceden el beneficio finalmente obtenido, pueden provenir de varios lugares. Y estos diferentes lugares, sectores o fuentes no son mutuamente excluyentes, es decir que puede haber recursos de varios de ellos, sin que tenga que ser el sector tal o cual el que los genere en forma exclusiva.

Los destinos para los beneficios obtenidos de la empresa pueden ser básicamente los siguientes: asegurar liquidez para el ejercicio siguiente, cumplir con el pago de deudas, cumplir con objetivos de reinversión en la empresa, y generar los retiros empresariales. El caso más simple, y el ideal, sería cuando los retiros se generan a partir de los beneficios obtenidos en el ejercicio, sin afectar la solvencia de la empresa ni la evolución de la cancelación prevista de deuda.

TODO TIENE CONSECUENCIAS, ANALICE BIEN EL ORIGEN DE LOS FONDOS PARA SUS RETIROS

Hay que tener en cuenta que existen otras fuentes de retiros, que suelen comenzar a participar cuando los beneficios generados no son suficientes para cubrir los retiros. Pero nada es gratis, el lugar de dónde provengan los recursos para los retiros, dará lugar a consecuencias propias de dicho lugar por haber "tomado" fondos del mismo. Por ejemplo:

- a. Si los fondos para los retiros provienen de "tomar" de las cuentas de amortizaciones de los bienes durables, estaremos a futuro ante un problema importante a la hora de reponer esos bienes. Es lo que se denomina "nos estamos comiendo las amortizaciones".
- b. Si los fondos provinieron de reducir la cancelación de deudas de la empresa, ello se sentirá tarde o temprano en un pasivo que no va a evolucionar según lo esperado en su descenso, o incluso puede agravarse.
- c. Si los fondos provinieron de realizar activos, ello implicará una descapitalización de la empresa, que se verá reflejada luego en el activo del Balance Patrimonial. Un caso podría ser, por ejemplo, la venta de hacienda que no tuvo como contrapartida su reinversión en reposición de terneros. Ello se verá luego en descenso del stock de hacienda y menor capacidad de "hacer caja" con ese recurso.
- d. Si los fondos provinieron de ventas de granos, carne, o leche, que tendrían que haber seguido en el circuito de la empresa para asegurarle su liquidez, ello se verá en el ahogo financiero que se comenzará a experimentar progresivamente.
- e. Si los fondos provinieron de haber postergado inversiones a realizarse en aras de cubrir retiros, ello también tendrá su consecuencia ya que implica haber postergado esa renovación que la empresa necesita y que se verá a poco de andar su carencia.

TENER CLARO EL MONTO EXCEDIDO EN LOS RETIROS Y SUS CONSECUENCIAS

Como vemos, nada es gratis, cuando se trata de dinero, siguiendo el principio físico de los vasos comunicantes, en una empresa existen muchos de ellos y lo que ocurra con el nivel de uno, tiene estrecha relación con lo que ocurra con el nivel en los restantes. Para todos los casos mencionados anteriormente debemos lograr una expresión numérica, dado que es importante tener en claro siempre, si ocurrió que el monto los retiros excedieron a los beneficios reales de la empresa, de donde provinieron los fondos, cuales son sus montos y cuales las consecuencias.

Porque, como decíamos, estamos hablando de números y no es suficiente decir que los retiros de tal o cual empresa son altos. Hay que cuantificar cuán altos son. Es la única manera de saber en qué estado están las cosas, cuánto hay que corregir y cuál es el margen de maniobra

De nuevo, como para muchos otros aspectos de la empresa, no hay más remedio: hay que medir, cuantificar, dado que para una empresa pueden ser retiros excesivos pero para otra pueden ser adecuados.

ESTABLECER PRIORIDADES PARA DESTINAR LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA

Decíamos que los posibles destinos de los beneficios obtenidos en la empresa pueden ser: asegurar liquidez para el ejercicio siguiente, continuar con el plan previsto de pago de deudas, cumplir con el plan de inversiones previstas, y cubrir los retiros empresariales. Ahora bien, hay que poner esos cuatro destinos en orden de prioridad, porque el dinero es limitado, no se puede "estirar", y ¿qué pasa cuando hay que asignarlo a todos esos destinos, pero resulta que no alcanza? Viene entonces la gran pregunta: ¿Qué destino/s privilegiar, y cuál/es postergar?

En épocas de bonanza, las cosas suelen ser más fáciles, porque se puede cumplir con todos los destinos. Pero cuando se está transitando por una crisis, ahí comienzan los debates.

Alguien podría asignar una escala de prioridades como la siguiente:

1. Cubrir los retiros, por una cuestión básica de subsistencia,
2. Destinar recursos para que sean el "combustible" que alimente la liquidez en el ejercicio siguiente.
3. Ver qué posibilidades quedan de pagar deuda.

Así planteado parece no ofrecer demasiadas dificultades o discusión. Pero, de nuevo, todo debe ser cuantificado, por lo cual se plantea entonces: ¿para pagar qué porcentaje de la deuda, o toda? Y ello tiene que ver con los objetivos planteados por cada empresa en los tiempos y la forma en que planea ir saldando su pasivo. Los recursos son limitados: o se destinan a un fin, o a otros. Tampoco debería regir el lema a veces escuchado de: que se cubran TODOS los retiros, sin modificación alguna, ante todo y después se verá el resto. Porque ese "y después vemos cómo manejar el resto" puede ser una desagradable caja de sorpresas.

La estrategia de contraer deuda nueva para saldar deuda anterior, puede que termine siendo, como dice el refrán: peor el remedio que la enfermedad. Es un asunto muy delicado.

Si los retiros son innegociables, tendrán que ser negociables forzosamente los otros dos destinos: pago de deuda y reinversión en la empresa.

En algunas empresas los retiros son innegociables. En otras no. Y ello es la base para toda la estrategia posterior a adoptar para el manejo de fondos.

El tema no se agota en lo que hemos desarrollado, hasta aquí, esto ha pretendido ser solamente una primera aproximación al tema. Queda aún "mucho tela por cortar" como por ejemplo: con qué criterios fijar los retiros; retiros fijos o variables, o un mix de ambos; cuál debería ser el margen de maniobra a la hora de replantearlos, considerando en las buenas y en las malas; en qué moneda fijar esos retiros, y, finalmente, plantear algunos casos reales.

Son todos temas que ameritan un desarrollo detallado que, desarrollaremos en una próxima entrega. Pero es conveniente anticipar que en este, como en muchos otros temas, no hay recetas únicas e infalibles, sí puede haber aporte de ideas, planteos de cómo otras empresas lo han llevado a cabo y lo consideran, de modo que se generen elementos que sirvan como base de análisis para tomar luego decisiones al respecto.

EN SÍNTESIS

- ◆ Los retiros empresariales no son una cuestión para tratar a la ligera, no debe ser un tema tabú, se debe poder analizar tanto dentro de la empresa como puertas afuera.
- ◆ Debemos tener claro el origen de los fondos para los retiros, especialmente cuando los beneficios no son suficientes para cubrirlos.
- ◆ Analizar las consecuencias de exceder los montos de retiros y como se verán afectados por ejemplo las reinversiones y los pagos de deudas.
- ◆ Asignar prioridades para definir el destino de los beneficios de la empresa.

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)