

Guía práctica para identificar problemas de liquidez y liberar caja en los próximos 90 días

Cobranzas • Inventarios • Pagos • Tesorería

The logo for KADA Consulting is presented within a double-bordered rectangular frame. The text "KADA Consulting" is centered within the frame, with "KADA" in a bold, uppercase serif font and "Consulting" in a regular, uppercase serif font.

KADA Consulting

Contenido

- 1. Tu empresa vende, pero igual siente que nunca tiene suficiente caja 1
- 2. Qué aprenderás en esta guía..... 1
- 3. Para quién está diseñada esta guía 1
- 4. Cómo se mueve el dinero dentro de una empresa..... 1
- 5. Cobranzas: cuando las ventas no se convierten en efectivo 4
- 6. Inventarios: Cuando la liquidez se queda en el almacén..... 5
- 7. Pagos y flujo de efectivo: administrar la salida del dinero es tan importante como generar ingresos 7
- 8. Reflexión final..... 9
- 9. ¿Dónde podría estar atrapada la caja de tu empresa? 10

1. Tu empresa vende, pero igual siente que nunca tiene suficiente caja

Muchos empresarios asumen que los problemas de liquidez se solucionan aumentando las ventas. Sin embargo, en la práctica, es frecuente encontrar empresas que crecen comercialmente y aun así enfrentan dificultades para pagar proveedores, financiar inventarios o cubrir sus compromisos operativos. Esto ocurre porque la liquidez no depende únicamente de cuánto se vende, sino también de qué tan eficientemente circula el dinero dentro del negocio.

Con frecuencia, el efectivo ya existe en la operación, pero permanece atrapado en cuentas por cobrar e inventarios que rotan lentamente, o se escapa a través de pagos sin una priorización clara. Además, la falta de visibilidad sobre el flujo de caja futuro dificulta anticipar necesidades de liquidez y gestionar el efectivo de manera eficiente. El objetivo de esta guía es ayudarte a identificar esas situaciones, comprender cómo fluye el dinero dentro de la empresa y conocer acciones prácticas que pueden fortalecer la liquidez y mejorar la disponibilidad de caja en el corto plazo.

2. Qué aprenderás en esta guía

Al finalizar esta lectura, tendrás una visión más clara de cómo se mueve el dinero dentro de tu empresa y de las razones por las que la liquidez puede deteriorarse incluso cuando las ventas crecen. Entenderás dónde suele quedar atrapado el efectivo, cómo identificar oportunidades para liberarlo y cuáles son los indicadores clave que utilizan las empresas para gestionar su capital de trabajo. Finalmente, contarás con una base práctica para comenzar a tomar decisiones que fortalezcan la posición de caja de tu negocio.

3. Para quién está diseñada esta guía

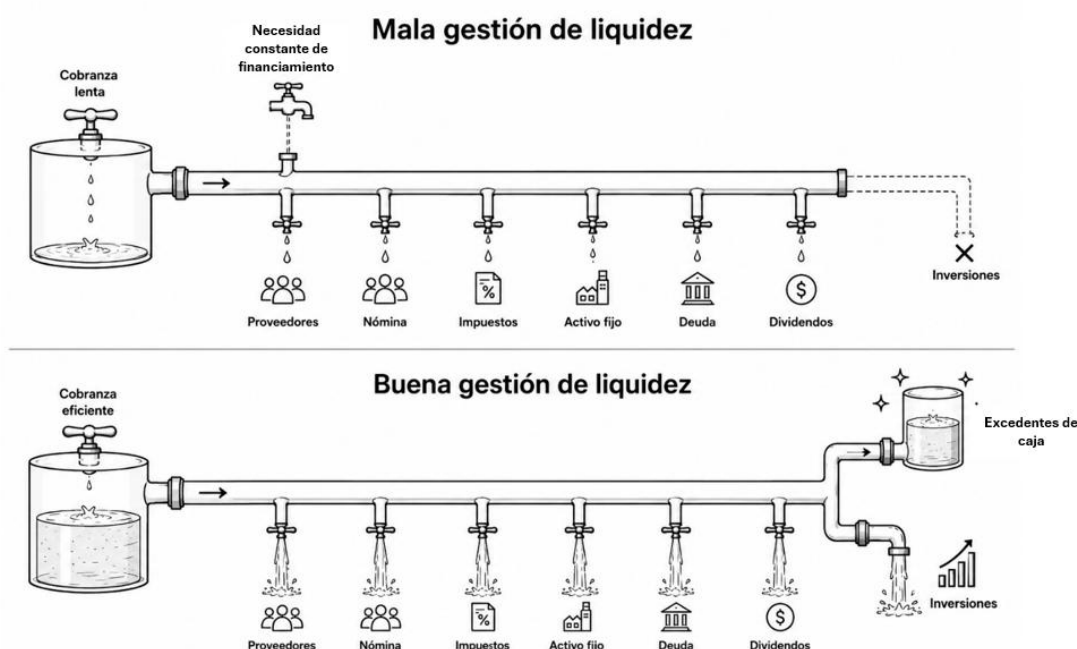
Esta guía está dirigida a gerentes y responsables de empresas que enfrentan desafíos para convertir el crecimiento del negocio en liquidez disponible. Es especialmente útil para organizaciones que presentan retrasos en la cobranza, mantienen niveles elevados de inventario, dependen con frecuencia de financiamiento externo para sostener la operación, experimentan presión sobre su flujo de caja o carecen de una proyección financiera que les permita anticipar necesidades de efectivo y tomar decisiones oportunas.

No se requieren conocimientos avanzados de finanzas para aprovechar su contenido. Los conceptos y herramientas se presentan de forma práctica y orientada a la toma de decisiones, facilitando la identificación de oportunidades para fortalecer la liquidez, optimizar el capital de trabajo y mejorar la capacidad financiera de la empresa.

4. Cómo se mueve el dinero dentro de una empresa

Antes de profundizar en conceptos e indicadores, es importante entender cómo circula el efectivo dentro de una empresa. La liquidez no depende únicamente de cuánto se vende,

sino de cómo se administra el dinero que ingresa y las obligaciones que deben atenderse con esos recursos. El siguiente gráfico ilustra, de forma simplificada, la diferencia entre una gestión de liquidez deficiente y una gestión saludable. Cuando los recursos se consumen sin una adecuada planificación, la empresa puede enfrentar dificultades para cumplir sus compromisos más importantes. En cambio, cuando existe control sobre los flujos de entrada y salida, es posible atender las obligaciones operativas, mantener estabilidad financiera y generar excedentes de caja para sostener el crecimiento futuro.



Una vez que entendemos cómo circula el efectivo dentro de una empresa, el siguiente paso es identificar dónde puede estar quedando atrapado. Para ello, existen tres indicadores fundamentales que permiten medir la velocidad con la que el dinero se mueve a través de la operación. Estos indicadores conforman el ciclo de conversión de efectivo y permiten conocer el tiempo que tarda la empresa en cobrar sus ventas, el tiempo que el inventario permanece sin convertirse en efectivo y el plazo disponible para pagar a sus proveedores. Comprender estos conceptos permite identificar oportunidades para liberar liquidez, reducir necesidades de financiamiento y fortalecer la posición financiera del negocio.

El ciclo de conversión de efectivo está compuesto por tres indicadores:

1. Días de cuentas por cobrar (DSO, en inglés Days Sales Outstanding)

Mide cuánto tiempo tarda la empresa en cobrar a sus clientes. Un DSO elevado significa que una mayor cantidad de dinero permanece atrapada en cuentas por cobrar. Por ejemplo, si una empresa vende hoy y cobra dentro de 90 días, deberá financiar tres meses de operación antes de recuperar ese efectivo.

$$\text{DSO} = (\text{Cuentas por cobrar promedio} / \text{Ventas a crédito}) \times \text{Días del período}$$

2. Días de inventario (DIO, en inglés Days Inventory Outstanding)

Mide cuánto tiempo permanece el inventario dentro de la empresa antes de ser vendido. Un inventario excesivo suele traducirse en dinero inmovilizado que no está generando retorno. Mientras más rápido rote el inventario, menor será la necesidad de capital de trabajo.

$$\text{DIO} = (\text{Inventario promedio} / \text{Costo de ventas}) \times \text{Días del período}$$

3. Días de cuentas por pagar (DPO, en inglés Days Payable Outstanding)

Mide cuánto tiempo tarda la empresa en pagar a sus proveedores. A diferencia de los indicadores anteriores, un mayor DPO suele beneficiar la liquidez, siempre que se mantenga una relación saludable con los proveedores. Plazos de pago más amplios permiten financiar parte de la operación con recursos de terceros.

$$\text{DPO} = (\text{Cuentas por pagar promedio} / \text{Compras a proveedores}) \times \text{Días del período}$$

Finalmente, el ciclo de conversión de efectivo se calcula de la siguiente manera:

$$\text{CCC} = \text{DSO} + \text{DIO} - \text{DPO}$$

Este indicador representa la cantidad de días que transcurren desde que la empresa desembolsa efectivo para operar hasta que recupera ese dinero mediante la cobranza de sus ventas. Mientras menor sea este ciclo, menos capital necesitará la empresa para sostener su crecimiento.

Ejemplo práctico

Supongamos que una empresa tiene un DSO de 45 días, un DIO de 60 días y un DPO de 30 días.

$$\begin{aligned}\text{CCC} &= \text{DSO} + \text{DIO} - \text{DPO} \\ \text{CCC} &= 45 + 60 - 30 = 75 \text{ días}\end{aligned}$$

Esto significa que la empresa debe financiar 75 días de operación antes de recuperar el efectivo invertido.

Si la empresa decide implementar políticas de crédito para mejorar su DSO en 5 días y planifica mejor sus compras para reducir su DIO en 5 días, el CCC reduciría en 10 días. Suponiendo, además, que la empresa requiere USD 10 mil diarios para operar, esta mejora de 10 días se traduce en una liberación de caja de USD 100 mil.

En general, mejorar la liquidez implica gestionar conjuntamente cobranzas, inventarios y pagos.

5. Cobranzas: cuando las ventas no se convierten en efectivo

Muchas empresas asumen que una venta equivale a dinero disponible. En la práctica, cuando una empresa vende a crédito el efectivo solo ingresa cuando el cliente paga. Durante ese período, la empresa debe continuar atendiendo sus obligaciones operativas con recursos propios o financiamiento.

Vender a crédito no es necesariamente un problema. El crédito puede ser una herramienta comercial importante para facilitar el crecimiento en ventas y fortalecer relaciones con clientes. El desafío aparece cuando se otorga sin criterios claros o cuando los plazos y condiciones no son consistentes con la capacidad financiera de la empresa.

Una gestión saludable del crédito comienza antes de realizar la venta. Implica definir políticas y límites de crédito, evaluar el perfil y comportamiento de pago de los clientes, establecer condiciones diferenciadas según su nivel de riesgo y realizar seguimiento permanente a la cartera. Una vez realizada la venta, una gestión de cobranza efectiva permite anticipar atrasos y acelerar la recuperación del efectivo.

El impacto se refleja directamente en el DSO y, por tanto, en el ciclo de conversión de efectivo (CCC). Si una empresa tarda menos días en cobrar, reduce su DSO y acorta el tiempo durante el cual necesita financiar su operación

5.1. ¿Tu proceso de cobranza necesita atención?

Antes de continuar, pregúntate si existen clientes que pagan sistemáticamente después de la fecha acordada, si la cobranza comienza recién cuando una factura vence, si se otorgan créditos o extensiones de plazo sin una evaluación previa, si pocos clientes concentran una parte importante de las cuentas por cobrar o si resulta difícil conocer cuánto dinero está pendiente de cobro y cuándo debería ingresar.

También revisa si la empresa utiliza financiamiento mientras espera cobrar ventas ya realizadas. Esto no necesariamente es negativo: una línea de crédito puede ser una herramienta eficiente para administrar el capital de trabajo. La señal de alerta aparece cuando se utiliza de manera recurrente para compensar atrasos de cobranza, sin una planificación financiera clara o a un costo que deteriora la rentabilidad.

Si varias de estas situaciones ocurren en tu empresa, existe una oportunidad para fortalecer la gestión de crédito y cobranza, reducir el DSO y liberar liquidez actualmente comprometida en cuentas por cobrar.

5.2. Un caso común

Imagina una empresa que vende productos a otras empresas y ofrece crédito a 30 días como parte de sus condiciones comerciales. El negocio mantiene buenos niveles de ventas y es rentable, pero frecuentemente enfrenta dificultades para pagar proveedores y cubrir sus obligaciones operativas.

Al revisar su cartera, la gerencia descubre que una parte importante de sus clientes está pagando en 60 días en lugar de los 30 acordados. En la práctica, la empresa está financiando 30 días adicionales a sus clientes y necesita utilizar su propia caja o recurrir a financiamiento para cubrir ese desfase.

Aunque las ventas y la rentabilidad son saludables, el retraso en las cobranzas aumenta el DSO y extiende el ciclo de conversión de efectivo, manteniendo recursos atrapados durante más tiempo en cuentas por cobrar.

5.3. ¿Qué deberías revisar?

Mejorar la gestión de cuentas por cobrar requiere actuar desde antes de otorgar el crédito hasta el momento en que el efectivo ingresa a la empresa. Algunos de los principales elementos a revisar son:

- 1. Política de crédito:** definir qué clientes pueden comprar a crédito, qué límites tendrán y bajo qué condiciones, considerando su perfil de riesgo y comportamiento de pago.
- 2. Condiciones comerciales:** establecer plazos de pago coherentes con las necesidades financieras de la empresa y evitar excepciones que no hayan sido previamente evaluadas.
- 3. Segmentación de clientes:** diferenciar la gestión según riesgo, comportamiento de pago, exposición y relevancia comercial. No todos los clientes deberían recibir las mismas condiciones ni el mismo seguimiento.
- 4. Seguimiento preventivo:** monitorear las facturas antes de su vencimiento y contactar oportunamente a los clientes para anticipar posibles retrasos.
- 5. Gestión de vencidos:** definir acciones y responsables según los días de atraso, evitando que una factura vencida permanezca sin seguimiento.
- 6. Indicadores de cobranza:** monitorear periódicamente el DSO, cartera vencida, concentración de cuentas por cobrar y cumplimiento de los plazos acordados para detectar desviaciones y tomar acciones.

6. Inventarios: Cuando la liquidez se queda en el almacén

El inventario es una parte fundamental de la operación y mantener niveles adecuados permite asegurar disponibilidad de producto, responder a la demanda y sostener un buen nivel de servicio. Por eso, tener inventario no es un problema en sí mismo y, en determinadas situaciones, incluso puede ser conveniente mantener mayores niveles de stock.

La oportunidad aparece cuando el inventario crece por encima de lo necesario, rota lentamente o deja de responder a la demanda actual. En estos casos, una parte de la caja de la empresa permanece inmovilizada en productos que tardarán demasiado en convertirse nuevamente en efectivo.

La gestión eficiente del inventario busca, por tanto, encontrar un equilibrio entre disponibilidad de producto y uso eficiente del capital. Reducir inventarios indiscriminadamente podría generar quiebres de stock y pérdida de ventas; mantenerlos excesivamente altos podría aumentar costos de almacenamiento, riesgo de obsolescencia y necesidades de financiamiento.

El objetivo no es tener el menor inventario posible, sino tener el inventario adecuado, en el momento adecuado y de acuerdo con las necesidades reales del negocio.

6.1. ¿Tu gestión de inventarios necesita atención?

Antes de analizar indicadores o posibles soluciones, pregúntate si existen productos que permanecen meses sin venderse, si algunos inventarios crecen más rápido que las ventas, si las compras se realizan sin una proyección clara de la demanda, si resulta difícil identificar productos de baja rotación o si existen diferencias frecuentes entre el inventario físico y los registros del sistema.

También revisa si la empresa continúa comprando productos que ya presentan niveles elevados de stock o si mantiene inventarios adicionales sin una razón comercial u operativa claramente definida, como proteger el nivel de servicio, anticipar estacionalidades, asegurar disponibilidad ante tiempos largos de reposición o aprovechar condiciones de compra que generen un beneficio económico real.

Si varias de estas situaciones ocurren en tu empresa, puede existir una oportunidad para optimizar el inventario sin comprometer el nivel de servicio y liberar capital actualmente inmovilizado en la operación.

6.2. Un caso común

Imagina una empresa con ventas mensuales de USD 500 mil que mantiene aproximadamente USD 1 millón en inventario para asegurar disponibilidad de producto y evitar quiebres de stock.

Al revisar el detalle, identifica que cerca de USD 250 mil corresponden a productos de baja rotación, algunos de los cuales llevan más de seis meses almacenados. Al mismo tiempo, la empresa continúa comprando parte de esos productos porque sus decisiones de abastecimiento no consideran suficientemente el inventario disponible ni su velocidad de rotación.

La empresa tiene producto para atender la demanda, pero USD 250 mil de su capital permanecen inmovilizados en inventario que difícilmente se convertirá en ventas en el corto plazo. Esto aumenta su DIO, presiona la liquidez y limita los recursos disponibles para otras necesidades del negocio.

La oportunidad no consiste en reducir todo el inventario, sino en identificar qué parte realmente necesita la operación y dónde existe capital que puede liberarse sin comprometer las ventas ni el nivel de servicio.

6.3. ¿Qué deberías revisar?

Conviene comenzar por las acciones que permiten identificar dónde está concentrado el mayor impacto y, a partir de ahí, corregir las decisiones que originan el exceso de inventario.

1. Identifica dónde está concentrado el inventario. Analiza el inventario según su valor, rotación y tiempo almacenado para reconocer qué productos concentran la mayor cantidad de dinero. El objetivo es tener visibilidad sobre dónde está inmovilizada la caja y priorizar la gestión en las mercancías con mayor impacto financiero.

2. Gestiona el inventario de baja rotación o sin movimiento. Una vez identificados los productos que permanecen almacenados más tiempo del esperado, evalúa si su nivel de stock se justifica frente a la demanda esperada. Cuando exista un exceso, define acciones concretas para reducirlo, como promociones, descuentos, paquetes comerciales, devolución a proveedores o liquidación.

3. Ajusta las compras y el abastecimiento. Antes de emitir nuevas órdenes, considera el inventario disponible, ventas esperadas, pedidos pendientes y tiempos de reposición. Si existe exceso de determinado producto, reducir o suspender temporalmente nuevas compras evita seguir inmovilizando caja.

4. Mejora la planeación de la demanda. Utiliza ventas históricas, tendencias recientes, estacionalidad y perspectivas comerciales para estimar cuánto producto será necesario. La proyección debe actualizarse periódicamente conforme cambien las condiciones del negocio.

5. Define niveles de inventario adecuados. Establece niveles mínimos, máximos y stocks de seguridad según la demanda y los tiempos de reposición de cada producto. El objetivo es mantener suficiente inventario para proteger el nivel de servicio, pero no más del necesario.

6. Asegura la exactitud del inventario. Compara periódicamente las existencias físicas con los registros del sistema. Tomar decisiones de compra sobre información incorrecta puede generar tanto excesos como quiebres de stock.

Empieza por identificar los productos que concentran más dinero y presentan menor rotación. Ahí suele encontrarse la mayor oportunidad para liberar caja sin afectar la operación.

7. Pagos y flujo de efectivo: administrar la salida del dinero es tan importante como generar ingresos

La liquidez de una empresa no depende únicamente de cuánto vende o cuánto cobra. También depende de cómo administra sus pagos y de qué tan bien planifica la salida de sus recursos.

Cada día las empresas enfrentan obligaciones como proveedores, planillas, impuestos, préstamos e inversiones operativas. Cuando estos desembolsos se realizan sin una

planificación adecuada, la presión sobre la caja aumenta y la organización puede enfrentar dificultades financieras incluso cuando el negocio es rentable.

Una gestión eficiente de liquidez busca asegurar que los recursos estén disponibles en el momento adecuado, priorizando obligaciones críticas y manteniendo una posición financiera saludable. En muchos casos, los problemas de caja no se originan por falta de ingresos, sino por una falta de coordinación entre cuándo entra y cuándo sale el dinero.

Una gestión eficiente de liquidez busca coordinar de forma adecuada el momento en que el dinero entra y sale de la empresa. Para ello, es importante contar con visibilidad sobre los compromisos próximos, aprovechar correctamente los plazos negociados con proveedores y evitar que los pagos se definan únicamente por urgencias del momento.

Conviene revisar si la empresa cuenta con un calendario formal de pagos, si los proveedores cobran antes de que ingresen los pagos de los clientes y si se están anticipando facturas sin obtener un beneficio económico a cambio. También es importante evaluar si existen descuentos por pronto pago u otras condiciones que justifiquen utilizar la caja antes del vencimiento, así como identificar pagos extraordinarios que suelen tomar por sorpresa a la organización.

Finalmente, la gestión debe apoyarse en una proyección clara de caja que permita anticipar necesidades de corto plazo y decidir con tiempo si conviene reprogramar desembolsos, negociar condiciones o utilizar una línea de crédito. El financiamiento no es necesariamente una señal de mala gestión; la alerta aparece cuando se utiliza de manera recurrente para cubrir desfases que podrían haberse anticipado o gestionado mejor. Si varias de estas situaciones resultan familiares, puede existir una oportunidad importante para fortalecer la gestión del flujo de efectivo. El objetivo no es simplemente pagar lo más tarde posible, sino utilizar estratégicamente los plazos negociados y decidir cuándo conviene conservar la caja y cuándo existe un beneficio suficiente para anticipar un pago.

7.1. Un caso común

Imagina una empresa que mantiene buenas ventas y cobra regularmente a sus clientes. La operación es rentable y la empresa logra atender sus obligaciones, pero con frecuencia llega a determinadas semanas del mes con una posición de caja muy ajustada.

Al revisar sus flujos, descubre que una parte importante de los pagos a proveedores se realiza antes de aprovechar completamente los plazos negociados. Además, algunos desembolsos se gestionan conforme aparecen y no existe una proyección de caja que permita anticipar las necesidades de las siguientes semanas.

Por ejemplo, la empresa cobra en promedio a sus clientes a 45 días, pero paga a sus principales proveedores a 30 días, aun cuando algunos contratos permiten pagar hasta en 45 o 60 días. Esa diferencia obliga al negocio a cubrir temporalmente el desfase con líneas de crédito, generando intereses que podrían reducirse con una mejor planificación.

La empresa tiene ventas, cobra y cumple con sus obligaciones. El problema está en cómo están coordinados los momentos en que el efectivo entra y sale del negocio.

7.2. ¿Qué deberías revisar?

Una buena gestión del flujo de efectivo no consiste únicamente en saber cuánto dinero hay disponible hoy, sino en anticipar cuánto y cuándo entrará y saldrá durante las próximas semanas. Para lograrlo, es recomendable trabajar sobre cinco frentes:

- 1. Calendario de pagos.** Organiza las obligaciones según su fecha de vencimiento y evita pagar automáticamente apenas recibes una factura. El objetivo es utilizar los plazos negociados con cada proveedor y conservar la caja hasta que realmente sea necesario desembolsarla, salvo que exista un beneficio económico que justifique anticipar el pago.
- 2. Proyección de caja.** Proyecta los principales cobros y pagos de las próximas semanas para identificar anticipadamente períodos en los que podría faltar o sobrar efectivo. Una proyección sencilla y actualizada periódicamente permite tomar decisiones antes de que aparezca una urgencia de liquidez.
- 3. Condiciones con proveedores.** Revisa los plazos negociados y compáralos con el momento en que realmente estás pagando. Evalúa también descuentos por pronto pago u otros incentivos: pagar antes puede ser conveniente cuando el beneficio obtenido compensa el valor de mantener ese efectivo disponible.
- 4. Priorización de pagos.** No todas las obligaciones tienen el mismo impacto. Considera pagos críticos aquellos cuya demora puede detener la operación o generar consecuencias relevantes, como nómina, impuestos u obligaciones esenciales; pagos estratégicos aquellos vinculados con proveedores o relaciones clave para el negocio; y pagos postergables aquellos que pueden reprogramarse temporalmente sin comprometer la continuidad de la operación. Esta clasificación permite decidir con criterio cuando la caja es limitada.
- 5. Monitoreo de liquidez.** Compara periódicamente la caja disponible con los cobros y pagos proyectados. Si identificas un déficit futuro, podrás anticipar cobranzas, renegociar fechas de pago, postergar desembolsos no prioritarios o planificar una fuente de financiamiento con tiempo, en lugar de recurrir a crédito de emergencia.

8. Reflexión final

Los problemas de liquidez rara vez aparecen de un día para otro. Suelen construirse a partir de pequeñas decisiones acumuladas: clientes que pagan cada vez más tarde, inventarios que permanecen inmovilizados o pagos que no están alineados con el momento en que entra el efectivo. Entender cómo circula la caja dentro de tu empresa es el primer paso para identificar dónde se está generando presión y qué puedes hacer para recuperar control.

9. ¿Dónde podría estar atrapada la caja de tu empresa?

Cada empresa enfrenta una realidad distinta. En KADA Consulting ayudamos a identificar dónde puede estar quedando atrapado el efectivo —en cobranzas, inventarios o la gestión de pagos— y qué acciones concretas ayudan a liberar liquidez y fortalecer el flujo de caja.

Conversemos sobre tu liquidez. Cuéntanos brevemente qué está ocurriendo en tu empresa y evaluemos juntos dónde puede existir una oportunidad de mejora.

9.1. Conversemos sobre tu liquidez

Cuéntanos brevemente cómo viene evolucionando tu flujo de caja, tus cobranzas, inventarios o pagos. Evaluaremos contigo si existen oportunidades concretas para liberar efectivo, fortalecer la liquidez y mejorar la capacidad financiera de tu empresa.

Contacto:

Paul Marcelo

[LinkedIn](#) · paulmarcelo@kada-consulting.com

Nicolás Bustamante

[LinkedIn](#) · nicolasbustamante@kada-consulting.com