

La culpa es del dinero

ISAURO LÓPEZ POLO

PROFESOR DEL ÁREA DE CONTROL Y FINANZAS DEL INSTITUTO I. SAN TELMO

Suelo pasar mis fines de semana en un pueblecito del sur extremeño, a las faldas del monasterio de Tentudía. En mi reciente vocación de hombre de campo, me gusta conversar con la gente del pueblo y de forma especial con José María, un enjuto campesino que rezuma sabiduría popular e inteligencia natural por todos los poros. A sus mas de setenta y cinco años es un trabajador incansable que no sabe estar sin hacer nada. Habla poco, escasamente lo justo, pero da gusto estar con él porque, desde su sabiduría, te trata con la delicadeza de un consumado maestro. Recientemente, no lo encontré en el lugar de costumbre y pregunté: ¿Qué pasa?, ¿dónde está José María? “Está en casa malo con un dolor”, me dijeron. ¿Qué tiene? “Un dolor, un dolor grave”. Preocupado fui a ver al médico que me precisó que se trataba de una apendicitis, que José María ya estaba recuperándose de la intervención quirúrgica a que había sido sometido y que en pocos días podría reanudar su vida normal.

En la vida corriente acostumbramos a dar carta de naturaleza a los síntomas, a lo accesorio, a lo visible, como si eso fuese la naturaleza de las cosas.

Pero es curioso que en el mundo de los negocios, en el que se supone una mentalidad mas fría y cartesiana, solamos actuar de la misma forma. ¿Quién no ha escuchado?: “La empresa XXX está en dificultades por falta de dinero”.

Casi con toda seguridad algo no funciona bien en la empresa XXX, por eso tiene problemas de dinero. Para confirmar este diagnóstico, los bancos suelen retirar el crédito a las empresas cuando más lo necesitan, aumentando así las dificultades. Pero no, ila empresa está en dificultades por falta de dinero! Todos los esfuerzos se centran en buscar fondos. Si no se hace otra cosa, aunque se consigan esos fondos, al cabo

de poco tiempo aparecen de nuevo las dificultades.

Ciertamente las empresas necesitan financiarse

Como se sabe, los activos son las inversiones de la empresa, el uso de fondo, el lugar donde se emplea el dinero. Típicamente esta compuesto por:

Caja y Bancos: Efectivo disponible para garantizar los compromisos de pago aunque no se cumplan del todo las previsiones de cobro, y a pesar de los esperables desajustes entre los vencimientos previstos de cobros y pagos.

Cientes o cuentas a cobrar: Financiación de clientes y deudores requerida por la dinámica propia de sector y la competencia.

Existencias: Inventarios requeridos para el normal funcionamiento de los procesos productivos y para el servicio a clientes.

Activo fijo neto: Inversión en edificios, fábricas, maquinaria, mobiliario, ordenadores, etc. que cada empresa precisa para funcionar.

Para financiar su Activo la empresa dispone de distintas fuentes de fondos, que recoge el Pasivo:

Pasivo espontáneo sin coste: Es la financiación gratuita que la empresa recibe por el mero hecho de estar en los negocios y en el sector en que trabaja. Típicamente está compuesto por:

1. Proveedores o cuentas a cobrar: Dinero que se debe a los proveedores por compra a crédito.

2. Impuestos a pagar: Dinero que se debe a Hacienda

3. Gastos a pagar: Dinero que se debe a otras instituciones, empresas o personas por alguna razón (salarios, reparaciones, suministros, compra de maquinaria, etc.) y sin coste explícito.

Pasivos negociados a corto plazo: Financiación a corto plazo negociada con bancos, proveedores o terceros (líneas de crédito y descuento, algún tipo de factoring, etc.), pagando un coste por ella.

Deuda a largo plazo: Financiación negociada con bancos o terceros con un plazo de vencimiento superior a un año (préstamos, hipotecas, bonos, obliga-





ciones, etc.), obviamente tiene un coste de intereses.

Recursos propios: Dinero invertido por los accionistas, más el beneficio retenido de ejercicios anteriores, más el beneficio del ejercicio en curso.

Cada empresa, atendiendo al sector en que se mueve, a las condiciones de mercado y a su propia política de actuación, debe encontrar un punto en el que la actividad fluya de forma natural y se produzca la normal afluencia de la financiación requerida por el Activo.

El total de necesidades financieras de una empresa viene dado por su Activo Neto (Activo Total menos Pasivo espontáneo sin coste).

Lógicamente, cuanto mayor sea la actividad de la compañía, mayor será su activo y, salvo excepciones, mayor sus necesidades de financiación. Por eso, cuando una empresa está en crecimiento, el propio crecimiento, para ser equilibrado, exige una ampliación armónica de sus fuentes de fondos. Ahí, los bancos, como proveedores de dinero, estarán disponibles para lo que haga falta y sea razonable.

A veces, situaciones especiales de ventas muy estacionales, grandes unidades de venta (edificios, barcos, aviones, máquinas especiales, etc.) requie-

ren un ajuste fino a corto plazo del planteamiento general antes señalado. Lo normal.

Nada de lo que se ha dicho hasta ahora es un secreto para los empresarios y directivos. Es más, cada uno, estoy seguro, podrá concretar de forma bastante minuciosa lo adecuado, en general, para su sector y, de forma particular, para su empresa. Sin embargo, el mundo no es de color de rosa y todos los días hay suspensiones de pagos.

Evidentemente, la realidad es dura. Porque una cosa es predicar y otra dar trigo. Por suerte, no todas las empresas que tienen dificultades acaban trágicamente.

En cualquier caso, sea cual sea la causa por la que una empresa empieza a tener el dinero escaso, el proceso degenerativo que se produce es siempre muy parecido:

1. Se deja de acudir a los sustanciosos descuentos de pronto pago de proveedores.

2. Se apuran las posibilidades financieras de los bancos, ampliando el número de entidades, forzando los límites de riesgo. Renunciando, incluso, a pelear las condiciones bancarias en aras de un mayor volumen del crédito inmediato.

3. Se reduce el disponible corriente en caja y bancos hasta límites tan incómodos que empieza a recurrirse, por necesidad, a los trucos típicos de mal pagador: "No me explico que ha podido pasar...", "es problema del banco...", "no tengo firma...", "el cheque ya ha salido...", "está en el correo...", "precisamente iba a llamarte para aclarar un problema de la factura", etc.

4. Se pide, explícita o implícitamente, aplazamientos suplementarios a los proveedores.

5. Se empieza a no atender los compromisos de pago. Primero a los pro-

veedores no críticos, a continuación a los organismos oficiales, después a los proveedores críticos y por último al personal.

Muchas veces el proceso se ataja en sus inicios, pero si se llega hasta el punto 5 la situación es realmente grave.

No era mi intención ensañarme en la desgracia. Si me he entretenido en recorrer esta secuencia de apreturas para ilustrar que, sean cuales sean las causas por las que falta dinero, las partidas del balance que primero sufren las consecuencias son:

- 1. Caja y Bancos**, del Activo, que se reduce de forma drástica, dejando de cumplir su función de amortiguador entre cobros y pagos.

- 2. Proveedores**, del Pasivo, que se amplía fuera de lo acordado. A límites forzados por la necesidad del cliente y en contra de la voluntad del proveedor.

- 3. Otro pasivo a corto**, con coste (proveedores, organismos oficiales, etc.). Partidas de que en épocas normales sólo serían recursos espontáneos sin coste.

Los bancos empiezan a ponerse intransigentes: Encarecen las condiciones crediticias, piden garantías o sencillamente reducen los límites. Y no los culpo, cualquier empresario en su lugar haría lo mismo.

Un impagado para cualquier empresa significa perder el coste de lo vendido (un 50, 60, 70 u 80% de los bienes o servicios entregados y no cobrados). Para un banco un impagado significa perder el coste del dinero que ha prestado (un 40, 50 ó 60% de los intereses facturados) más el dinero que aún tiene prestado (1.000, 5.000 ó 10.000% de los intereses facturados).

Poniéndolo en términos más concretos, si por ejemplo se tratase del alquiler de un piso, ante un impagado, el empresario perdería el importe del alquiler impagado y podría disponer del piso de forma inmediata; el banco perdería el importe del alquiler impagado más el piso, del que nunca más podría volver a disponer. No es de extrañar que tengan tanta aversión al riesgo.

Ya que esto parece ser así, ¿Por qué las empresas llegan a tener problemas de dinero?

Mirando a suficiente distancia, desde las alturas, con los ojillos de águila de mi amigo José María, sólo parecen



existir tres causas que, por separado o agrupadas, llevan inexorablemente a problemas de dinero:

1. La empresa no gana (genera) lo suficiente.
2. Los propietarios retiran demasiado dinero del negocio, o no ponen, lo suficiente para mantener una financiación armónica.
3. Alguien lo está haciendo mal con el dinero disponible.

Para profundizar en cada una de estas causas, vamos a recorrerlas de forma individual y aislada:

1. La empresa no gana (genera) lo suficiente.

Una situación así va en contra de la propia naturaleza de la empresa mercantil: Generar beneficios de forma sostenida año tras año. Sólo será soportable si es algo transitorio.

Por muy bien que haga todo lo demás, si la empresa no gana o genera lo suficiente para mantener razonablemente satisfechos a sus accionistas sencillamente no podrá sobrevivir porque harán lo necesario para retirar su dinero del negocio.

No será suficiente con que la cuenta de resultados sea positiva, deberá ser suficientemente positiva para proporcionar a los accionistas la rentabilidad que exigen a sus recursos.

2. Los propietarios retiran demasiado dinero del negocio o no ponen lo suficiente, para mantener una financiación armónica.

Es evidente que no se puede llevar adelante una empresa financiada sólo con deuda. ¿Qué banco prestaría dinero a una compañía cuyos propietarios no estuviesen dispuestos a arriesgar nada en ella?

Cada empresa, atendiendo a su volumen de actividad, al sector en que se mueve, a las condiciones de mercado, al nivel de inversión en Activo Fijo, a la

calidad y personalidad de sus gestores, a su relación con la banca y a su propia política de actuación, debe encontrar un punto de equilibrio entre la financiación requerida para el Activo Neto y sus recursos propios.

En la práctica, esta proporción se mueve entre amplios límites. Aunque los expertos en financiación hablan de la "estructura óptima de capital", para unas condiciones concretas de mercado, como la proporción más eficiente entre deuda y recursos propios, desde el punto de vista de la rentabilidad financiera.

Salirse, de forma no transitoria, de esos límites por crecimiento de la empresa o por exceso de reparto de dividendos no es aconsejable si se quiere trabajar sin sobresaltos

3. Alguien lo está haciendo mal con el dinero disponible.

Aunque sólo sea por exclusión, nos van quedando pocas partidas del balance en que fijarnos. Concretamente sólo las siguientes: *Clientes, Existencias y Activo fijo.*

Las inversiones en activo fijo son decididas por la alta dirección de la compañía, suelen ser pocas, requieren estudios concienzudos de rentabilidad, y en muchas ocasiones se estudia y resuelve de forma paralela su financiación.

Todo el mundo en la empresa es consciente de que invertir en activo fijo significa enterrar dinero que debe financiarse y rentabilizarse. Se ve natural las

restricciones a emplear recursos en Activos Fijos, cuyo crecimiento suele estar documentado y es fácil de controlar.

Cientes y existencias es otro asunto. Un incremento de las cuentas a cobrar puede deberse a: una política de créditos más generosa, peores clientes, impagados, una recesión económica, etc. Un incremento de inventario puede deberse a: un proceso u organización diferente de la producción, especulación en las compras de materia prima, un inesperado descenso de las ventas, un incremento de la política de servicio a clientes, etc. La responsabilidad de tales incrementos recaerá en multitud de personas, incluso ajenas a la empresa, cuyos intereses suelen estar en las cuentas de resultados y no en las dificultades financieras que tales incrementos pueden provocar.

Por eso, cuando una empresa pide ayuda a un consultor para resolver problemas de pago a corto plazo, éste no suele negociar ni con los bancos ni con los proveedores, acaba sentándose con los gestores del activo circulante (Director de ventas, director de logística, director de producción y director de compras) para que sean conscientes de que las existencias y los clientes retienen muchos recursos que hay que financiar. Tantos que, en un descuido, la propia continuidad de la compañía puede verse en peligro.

En resumen:

Si una empresa tiene problemas o dificultades crecientes de pago es muy probable que las causas sean sólo tres:

- a. Aumento descontrolado de clientes.
- b. Crecimiento inusitado de existencias.
- c. Aumento del nivel de actividad mal financiado.

Cuestión aparte es como puede uno detectar los primeros síntomas de esas dificultades, como cuantificarlas y como prevenirlas. 