

Dinámica de la pobreza y de la riqueza (La empresa vista por dentro)

Empiezo con la mala noticia: la dinámica de la pobreza empresarial, o el camino que conduce hacia la crisis.

El problema es delicado cuando el gerente mira hacia atrás y no encuentra riqueza acumulada en períodos anteriores

Suponga usted que acaba de terminar octubre, y el gerente comprueba que durante ese mes entraron a sus arcas (ingresaron a la empresa) \$ 100, y en cambio salieron de sus arcas (egresaron) \$ 120.

Significa entonces que en octubre la empresa tuvo un déficit (una diferencia negativa) en su flujo de caja de \$ 20.

¿Podría afirmarse que durante octubre esa empresa generó riqueza?

Es claro que no. En octubre la empresa destruyó \$ 20 de su riqueza acumulada en períodos anteriores, o agravó en esa suma la pobreza que venía agobiándola, según el caso.

Si no se toman decisiones de fondo, la empresa se encamina hacia su desaparición

¿Qué hace el gerente? Como no le alcanzaron los recursos obtenidos en octubre para atender los compromisos del mes, tuvo que acudir al superávit acumulado en meses anteriores para atender sus compromisos. Se vio obligado a subsanar la pobreza de octubre con riqueza acumulada durante períodos pasados. Si la empresa dispone de esa riqueza acumulada, el problema queda resuelto. Quiere decir que el faltante de dinero en el flujo de caja de octubre fue una anécdota sin aparente trascendencia.

(Estos faltantes de tesorería durante un mes o durante lapsos breves pueden ocurrir en empresas sanas expuestas a las estacionalidades del mercado. Por ejemplo en la industria de la confección o de productos navideños. Sin embargo, los huecos de tesorería deben llamar siempre la atención de los gerentes. Indican que algo anda mal y que llegó el momento de tomar decisiones respecto a la salud económica de la empresa).

El problema se torna delicado cuando el gerente mira hacia atrás y no encuentra riqueza acumulada en períodos anteriores. En ese caso, la única alternativa que le queda es acudir al

endeudamiento para resolver el faltante en su flujo de octubre. Se ve obligado a contratar créditos para seguir operando.

El nuevo endeudamiento causa más egresos, porque hay que pagar los intereses que cobran los acreedores por utilizar su dinero.

En consecuencia, a partir del mes siguiente la empresa tiene que generar aun más ingresos. No sólo tiene que atender los anteriores, tarea que ya era difícil, sino que debe atender además los nuevos egresos ocasionados por los intereses del préstamo.

Cuando el flujo de caja de una empresa se vuelve positivo de manera permanente, su mejor aliado es el transcurso del tiempo

El déficit en el flujo de caja deja de ser entonces la anécdota de un mes. Puede haberse convertido en un déficit estructural. Un déficit estructural sucede cuando el flujo de caja *acumulado* de la empresa se vuelve negativo de manera permanente. En este caso, el gerente deberá acudir cada vez a nuevos créditos como la única alternativa que le queda para seguir operando.

Cuando el flujo de caja acumulado de una empresa se vuelve negativo de manera permanente, su peor enemigo es el transcurso del tiempo. La empresa está enferma y el mes entrante su salud económica será más delicada. Mañana será más pobre o menos rica que hoy. El endeudamiento crecerá como espuma. El gerente está obligado a ocuparse primordialmente de la salud económica de su empresa, dejando a un lado cualquier otro aspecto. Si no se toman decisiones de fondo, la empresa se encamina a pasos de gigante hacia su desaparición. Se inicia el *vía crisis*, o el tobogán de la crisis, que describiré en otro capítulo, y que se inicia con la metástasis de la iliquidez.

Examinemos la otra cara de la moneda.

Suponga usted que acaba de terminar octubre, y el gerente comprueba que durante ese mes entraron a sus arcas (ingresaron a la empresa) \$ 120, y en cambio salieron de sus arcas (egresaron) \$ 100.

Significa entonces que en octubre la empresa tuvo un superávit (una diferencia positiva) en su flujo de caja de \$ 20.

¿Podría afirmarse que durante octubre esa empresa generó riqueza? Por cierto que sí. En octubre la empresa creó una riqueza igual a \$ 20. Esta riqueza acrecienta la riqueza acumulada en períodos anteriores o reduce la pobreza, según el caso.

Si sucede lo primero, esto es, si la situación favorable de octubre es la misma que venía presentándose en períodos anteriores, la empresa goza de salud económica.

Si sucede lo segundo, si en períodos anteriores la empresa venía acumulando pobreza, el superávit de octubre es un bálsamo. Por lo menos durante ese mes la iliquidez no se agravó. Y tal vez marca el comienzo de la recuperación de la empresa. Las dos son buenas noticias.

Coletillas

La felicidad de una empresa consiste en generar riqueza todo el tiempo. En tener un flujo de caja acumulado positivo todo el tiempo.

Cuando esto sucede, la empresa está cumpliendo su razón de ser, su misión. Está acumulando riqueza. Presenta un superávit acumulado en su flujo de caja. No tiene que acudir al endeudamiento para atender su operación. No trabaja para engordar los bolsillos de sus acreedores sino para engordar los bolsillos de los dueños, de los proveedores, del Estado y de los trabajadores.

El gerente puede destinar todo su talento y su energía ya no a sobrevivir, ya no a atender la iliquidez, sino a buscar la manera de generar más riqueza.

Cuando el flujo de caja acumulado de una empresa se vuelve positivo de manera permanente, su mejor aliado es el transcurso del tiempo.

Tanto la dinámica de la riqueza como de la pobreza de las empresas se refleja primero en el flujo de caja. Cualquier período en el cual los ingresos de una empresa sean inferiores a sus egresos, debe llamar la atención del gerente.

El hecho de que el estado de pérdidas y ganancias muestre unos resultados positivos no garantiza que la empresa va bien.

No es una buena idea aumentar el endeudamiento para atender la operación del negocio.

Antes de tomar la decisión de seguirse endeudando deben examinarse las causas del déficit en el flujo de caja.

No necesariamente el futuro es mejor que el presente o que el pasado. Que sea mejor o peor depende de las decisiones que tome hoy el gerente.

La mala noticia es que usted está obligado a almorzar hoy lo que mercó ayer. La buena es que usted es libre de mercar hoy lo que decida almorzar mañana.