



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

CUANTO MEJOR... ¿PEOR?

Cuando el crecimiento de la empresa no se ve acompañado de una mayor liquidez. ¿Qué puede suceder cuando la empresa crece? ¿Qué son las NOF? Un acercamiento a un tema simple de entender pero complejo de abordar

POR PATRICIA OTERO
Profesora del IEEM

Sin ser expertos en contabilidad, todos quienes llevan adelante un emprendimiento o una empresa ya consolidada necesitan entender cómo hablan los números. Las finanzas no son un tema exclusivo del gerente de finanzas, son un tema propio de todo directivo que tenga injerencia sobre los recursos de la empresa.

Ya sea para pedir un préstamo o para conseguir nuevos socios o accionistas, debemos tener claro qué nos está pasando. Y lo que es más importante, qué nos puede pasar si seguimos por el mismo camino que venimos transitando.

Muchas veces hemos escuchado las frases: "me va cada vez mejor, pero no lo noto en mi bolsillo" o "estamos creciendo, pero no tengo efectivo para hacer frente a las obligaciones del día a día, ¿qué estoy haciendo mal?".

Esta preocupación suele estar presente en muchos directivos, con empresas que crecen y que cada día venden más, pero que a la hora de pagar los sueldos cada mes encuentran que el saldo disponible en el banco no es suficiente.

Y allí se recurre a terceros, típicamente bancos, quienes, al hacer el análisis para conceder un préstamo, detectan en los balances que la empresa no puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo y que, por mucho que esté creciendo y haya una oportunidad de negocio, puede morir ahogada a poco (o mucho) de llegar a la orilla. Comúnmente se dice que la empresa muere de éxito.

¿Qué puede estar pasando?

Hicimos todo bien, identificamos la oportunidad en el mercado, los clientes, sus necesidades, pusimos el negocio a andar, conseguimos financiación, la empresa se consolida, crecemos un año, y otro, nos expandimos, ampliamos, seguimos creciendo y de pronto... tenemos una pila de proveedores reclamando sus pagos que ya llevan un mes de atraso. ¿Cómo puede pasar algo así?

La respuesta obviamente no es sencilla, pero para decirlo en forma sencilla, lo que puede estar pasando es que el crecimiento de



El problema surge cuando el crecimiento del negocio es demasiado grande y con los pasivos y el patrimonio que contamos no podemos financiar nuestras NOF.

la empresa sea mayor de lo que su estructura financiera soporta.

Permítanme hacer un breve recordatorio de temas contables básicos. La ecuación contable fundamental es: $ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO$.

¿Qué quiere decir esto? Que el activo, o sea, los bienes y derechos que una empresa tiene son financiados por un tercero (PASIVO) o con fondos propios de la empresa (PATRIMONIO), sean los socios o accionistas dependiendo del tipo societario.

La estructura de financiamien-

to de la empresa es justamente ese mix entre pasivo y patrimonio, es quien "pone el dinero" para que la empresa exista.

¿Qué suele observarse en empresas en franco crecimiento? Que los activos empiezan a crecer en consecuencia, fundamentalmente por el crecimiento de las llamadas Necesidades Operativas de Fondos (NOF). Las NOF podemos definir las como los fondos requeridos por la empresa para operar.

Las NOF son los fondos que se necesitan para hacer frente a los gastos diarios de la empresa, para comprar mercadería y para financiar a los deudores.

El problema surge cuando el crecimiento del negocio es demasiado grande y con los pasivos y el patrimonio que contamos no podemos financiar nuestras NOF. Como explica el profesor Josep

Faus del IESE, a una empresa en crecimiento le aumentan las NOF bastante proporcionalmente al ritmo de crecimiento. Entonces, si las ventas aumentan un 50%, los deudores, las existencias, etc. tenderán a aumentar también en ese porcentaje.

Si aumentan mis NOF, alguien debe financiarlas, como veíamos al comienzo, o un tercero, o con fondos propios. No es cierto que el crecimiento se financie a sí mismo. Si los canales de financiamiento están cerrados, no habrá otro remedio que crecer al ritmo que la estructura de financiamiento permita 1.

¿Y qué hacer si quiero crecer más aceleradamente?

En la medida que pretendamos tener un crecimiento más agresivo, las primeras alternativas son: que los socios o accionistas

integren dinero en la sociedad, o conseguir mayor financiamiento con terceros (sea a través de bancos, o emitiendo obligaciones negociables, por ejemplo).

En el mundo real, sabemos que estas alternativas no son siempre sencillas ni alcanzables, es por esto que hay algunas cuestiones que se pueden trabajar desde las operaciones para lograr mayor aire para el crecimiento:

- Bajar los niveles de stock: tratar de bajar los días que tenemos ese dinero quieto. Esto tiene que ver con las operaciones, por lo que deberemos involucrar otras áreas de la organización para optimizar los niveles de stock con los que trabajamos.

- Mantener los plazos de cobranza de acuerdo con las políticas o incluso disminuirlo si es posible: es fundamental tener un control estricto de los créditos que concedemos. Si vendemos a 30 días, debemos asegurarnos el cobro de acuerdo con esos plazos. El uso de indicadores y el seguimiento continuo ayudan a la mejora.

- Negociar con proveedores: Si existe la posibilidad de que nuestros proveedores nos den plazos mayores será una forma de obtener "aire" en términos financieros. Buscar situaciones de mutua conveniencia que favorezca a ambas partes puede ser el camino.

Conclusión

Todo buen directivo debe tener control sobre los aspectos financieros de la organización, sin importar en dónde uno se desempeñe, las decisiones operativas afectan los aspectos financieros. Las NOF son consecuencia de las políticas operativas de la empresa por lo que un problema con ellas debe ser revisado atendiendo a dichas políticas.

Si usted tiene esta situación en la cual le va cada vez mejor pero sus disponibilidades no lo reflejan, analice cómo viene siendo su crecimiento, y si no está por encima de lo que su estructura financiera soporta. Y siempre que pueda, dese una vuelta por el depósito, o pida la antigüedad de sus cuentas por cobrar. Puede sorprenderse con lo que encuentre.

En la Revista de Negocios del IEEM, n° 71, junio de 2014, hay un análisis pormenorizado de este tema. ●