

¿Cómo reactivar mi empresa sanamente?

El mundo empresarial post covid-19 enfrenta grandes retos para su sostenibilidad, algunos de ellos son la reducción o mercados, el cambio en las preferencias de consumo, la transformación digital, las restricciones en las cadenas de abastecimiento y distribución. Para medir, control y mejorar nuestro desempeño debemos analizar el Triángulo de la Salud Empresarial...

El Triángulo de la Salud Empresarial viene dado por la relación Liquidez, Rentabilidad y Productividad. Estas tres claves requieren de una visión dinámica, integral e inteligente desde la óptica del Control Empresarial.

La Clave Nº 1 del CONTROL EMPRESARIAL, la principal de todas es la **LIQUIDEZ**.

Esta clave es fundamental para la sobrevivencia de cualquier empresa, es la gasolina que permite su funcionamiento.

Sin liquidez una empresa no puede funcionar. Para que una ejerza su actividad necesita poder pagar a sus empleados y a sus proveedores... Incluso si eres un emprendedor que acaba de comenzar su actividad necesitarás liquidez no solo para emprender sino para vivir.

La liquidez se obtiene de 2 formas, con rentabilidad, es decir que la empresa genere beneficios por lo que los ingresos que obtenga deberán ser superiores a los costos y gastos, pero cuidado que los ingresos no son **LIQUIDEZ** hasta que no se cobre a los clientes, hay empresas que venden mucho pero cobran más tarde y en cuanto a los costos y gastos tampoco significa que los tengas que pagar inmediatamente, muchos proveedores ofrecen mayores plazos y así lograr conseguir más ventas.

Por lo que además de obtener una rentabilidad positiva hay que controlar el flujo del cash-flow para obtener la liquidez necesaria.

Si una empresa no tiene la rentabilidad suficiente necesitará recurrir a financiación, ya sea propia o externa.

La liquidez dependerá del estado en el que se encuentre la empresa. Una empresa que está empezando y que casi no genera ingresos, estará en situaciones de pérdidas hasta que alcance el punto de equilibrio, por esta razón requerirá la financiación necesaria para cubrir las pérdidas y las inversiones que le permitan generar más ingresos en el futuro.

La financiación puede ser propia, es decir aportación de dinero personal o externa, prestación de dinero por parte de terceros, como puedan ser entidades de crédito o inversores.

El dinero aportado a la empresa nunca es un dinero regalado que no hay que devolver, aunque se trate de dinero persona ya que querrás no solo recuperarlo, sino que además esperarás obtener un rendimiento mayor al dinero aportado, mientras que, si se trata de dinero externo, no solo tendrás que devolverlo sino también pagar intereses por el dinero prestado.

Así que si estás empezando con tu empresa lo que más te conviene es generar ingresos lo antes posible para empezar a autofinanciarte y no depender tanto de financiación externa. En consecuencia, la manera más sana de obtener **LIQUIDEZ** es mediante la **RENTABILIDAD**.

Una empresa madura con muchos años en el mercado se encuentra en una situación diferente, su liquidez dependerá de cómo la gestione por lo que deberá tener un equilibrio entre liquidez, rentabilidad y financiación.

La Clave Nº 2 del **CONTROL EMPRESARIAL** es la **RENTABILIDAD**.

Empresas con largos periodos en pérdidas verán mermada su liquidez, por lo que posiblemente requerirá mayor financiación, ya sea por aportación de los socios o externa.

Si la rentabilidad negativa perdura, la obtención de financiación será cada vez más complicada, todo dependerá de la confianza que puede generar la empresa para la obtención de rentabilidades positivas en el futuro.

Hemos visto caer muchas grandes empresas por falta de liquidez, empresas que han llegado a una situación que las entidades financieras les han cerrado el grifo por falta de confianza. La empresa al ser incapaz de generar la rentabilidad necesaria para obtener el suficiente cash-flow para su funcionamiento y para atender las obligaciones de pago con sus inversores y financiadores su confianza se ha visto reducida o es inexistente, por lo que nadie le va a prestar más dinero porque el riesgo de que no lo devuelva es muy alto.

En muchos casos una escasa o inapropiada gestión interna de la empresa puede ser la causante de esta situación.

En relación al control de la **RENTABILIDAD** muchas empresas únicamente tienen en cuenta El Estado de Pérdidas y Ganancias como principal indicador, pero esto conlleva un riesgo.

El Estado de Pérdidas y Ganancias oficial únicamente se utiliza para pagar impuestos y reportar los resultados a los accionistas, depende de la normativa y procedimientos contables. Por lo tanto, es un Informe hacia el Exterior de la Empresa lo cual nos indica que esta visión **NO NECESARIAMENTE AYUDA A TOMAR DECISIONES Y GESTIONAR LA EMPRESA.**

Hasta que no se cierran los ejercicios no se puede evaluar si la empresa va a tener beneficios o pérdidas y en muchos casos esto se resuelve a final del año cuándo se contabilizan variaciones de existencias (hay empresas que solo realizan un conteo del stock a final del año), así como la contabilización de las amortizaciones y otros ajustes.

No es de extrañar que el último mes del ejercicio fiscal los gastos sean muy elevados y tire por tierra los resultados del resto de año.

Además, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias tiene una estructura normalizada y poco flexible, por lo que no se puede adaptar a las necesidades de control que una empresa pueda tener.

Como hemos visto hasta ahora la **LIQUIDEZ** y la **RENTABILIDAD** están estrechamente relacionadas; la primera relaciona el ingreso y egreso de dinero, la segunda las ventas con respecto a los costos y gastos, pero para que ambos sean positivos y generen rentabilidad y liquidez se debe gestionar y controlar correctamente el uso de recursos para lograr una óptima utilización de los costos y gastos, a esa Clave la denominamos **PRODUCTIVIDAD**.

La Clave No.3 del **CONTROL EMPRESARIAL** es la **PRODUCTIVIDAD**.

En lo básico la productividad es la capacidad de generar ingresos al menor costo posible. Un ejemplo simple es cuantos centavos me cuesta cada dólar de venta. Mientras menos sean los centavos mayores será mi rentabilidad. Algunas preguntas como, por ejemplo ¿cuánto cuesta producir un producto? ¿cuánto cuesta atender un cliente? ¿cuánto cuesta una entrega a domicilio? ¿cuánto cuesta realizar un cobro de una venta a crédito? ¿Cuánto cuesta los reportes contables? son las que el **CONTROL EMPRESARIAL** debe responder para **TOMAR MEJORES DECISIONES**.

La perspectiva complementaria del **CONTROL EMPRESARIAL** la **PRODUCTIVIDAD** es determinar si los centavos que cuestan generar un dólar de ingresos son los adecuados, básicamente, determinar si los recursos que me generan estos costos y gastos están adecuadamente utilizados, tratando siempre de no generar ineficiencias. El mejor ejemplo de esto es relacionar el tiempo productivo disponible con el tiempo productivo utilizado por productos, clientes y servicios. No nos olvidemos que todo tiempo productivo tiene un costo implícito, este costo incluye mano de obra, instalaciones, impuestos, depreciaciones, etc... Por lo tanto, cada unidad de tiempo no utilizado (segundos, minutos, horas, días) significa una pérdida de **RENTABILIDAD** y por ende de **LIQUIDEZ**. Al igual que el tiempo, ni la **RENTABILIDAD** ni la **LIQUIDEZ** se pueden recuperar.