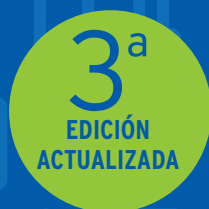


JOAN MASSONS

FINANZAS
PARA
PROFESIONALES
DE
MARKETING
Y VENTAS



DEUSTO

FINANZAS PARA PROFESIONALES DE MARKETING Y VENTAS

3.^a edición actualizada

JOAN MASSONS



EDICIONES DEUSTO

Diseño cubierta: El taller interactivo, S. L.

© 2008, Joan Massons

© 2008, Ediciones Deusto

Planeta De Agostini Profesional y Formación, S. L.

Av. Diagonal 662-664 2.º B

08034 Barcelona

Composición: Argia Grafika, S. L.

Impresión: Artes Gráficas Huertas, S. A.

ISBN: 978-84-234-2239-5

Depósito legal: B. 24.460-2015

Impreso en España - *Printed in Spain*

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Índice

PRÓLOGO	7
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO 1. La interrelación marketing-finanzas	17
CAPÍTULO 2. El director de marketing y el balance. ¿Cripta cerrada?.....	31
CAPÍTULO 3. Cortinas de humo alrededor del director comercial.....	69
CAPÍTULO 4. La solvencia del cliente. Financieros y comerciales frente a frente	115
CAPÍTULO 5. El profesional del marketing ante el estado de resultados: ¿Volumen o beneficio?.....	157
CAPÍTULO 6. ¿Rendimiento del activo o del capital? La respuesta del director de marketing.....	203
CAPÍTULO 7. Marketing y finanzas en las antípodas del proceso de planificación.....	245
CAPÍTULO 8. Los intentos de crucifixión del director de marketing y su ascensión al cielo de la estrategia financiera.....	301
CAPÍTULO 9. Caso práctico: Multiesport, S.A.	349
CAPÍTULO 10. Caso práctico: Aislamientos, S.A.	379
CAPÍTULO 11. Caso práctico: Magicus, S.A.....	399
GLOSARIO.....	441
NOTAS.....	453
BIBLIOGRAFÍA.....	455

CAPÍTULO 1

LA INTERRELACIÓN MARKETING-FINANZAS

EL DESCONOCIMIENTO DE UNA U otra de estas dos funciones mantiene alejados a los directivos de marketing y finanzas. A menudo también el desconocimiento y el miedo suelen ir aparejados. La distancia y el miedo son dos plataformas sobre las que asentar prejuicios y tabúes. Así pues, oiremos a veces a los estamentos financieros de la empresa decir que los directivos de marketing son manirroto y oiremos a estos últimos decir que los responsables financieros son burócratas y de miras cortas. Por fortuna, lo contrario también sucede. El director financiero es consciente de que sin el motor de la venta todo serían problemas y el director de marketing agradece que el departamento financiero instrumente objetivamente las propuestas de marketing o mueva los hilos para que fluyan recursos para determinadas acciones comerciales.

El «conflicto» marketing-finanzas justificaría por sí solo la necesidad de que ambos directores se inicien en el conocimiento conceptual y práctico de la temática de su compañero. Pero más allá del «conflicto», es decir, en el caso de colaboraciones positivas, éstas pueden ser más intensas y efectivas si cada uno de los especialistas en marketing y/o finanzas se adentra *selectivamente* en el campo de su compañero.

Los aspectos financieros que desarrollaremos en este texto se dirigirán al conflicto o a la interrelación entre marketing y finanzas. Por ello vale la pena poner de manifiesto el alcance terminológico que damos a ambas funciones. El término marketing lo vamos a acompañar del término comercial, es decir, que no pretendemos disociar con precisión las funciones de marketing y venta para centrarnos específicamente en las primeras sino que el conjunto marketing-comercial va a ser asumido por nosotros como una función de espectro amplio entendida sobre todo como las fuerzas concurrentes al logro e impulso de la venta y no tanto como la estricta reflexión y acción en el campo del marketing más puro. Si sirve para entenderlo mejor, digamos que el conjunto marketing-comercial que nosotros utilizaremos como función de referencia va a ser todo lo que no se refiera a la producción de un bien (o rendimiento de un servicio), a la financiación y a la logística en su doble faceta de aprovisionamiento y/o distribución.

Cuando hablemos de finanzas o de la «función financiera» nos referiremos no solamente a las funciones de captación de recursos financieros sino a las de contabilización, control de gestión, análisis de estados financieros y planificación económico-financiera.

Esto quiere decir que a lo largo del texto vamos a poner en conflicto o en positiva interrelación a diversidad de personajes: vendedores y contables, jefes de ventas y jefes de tesorería, director de marketing y director financiero, etc.

Una buena forma de aproximar los expertos comerciales al conocimiento de la función financiera de la empresa es presentarles a los personajes del departamento de contabilidad-finanzas o área económica de la empresa:

1. *Responsables contables*: Suelen, más frecuentemente de lo que quisiéramos, molestarnos con sus solicitudes de datos, con sus imperiosas necesidades de que rellenemos formularios o les entreguemos toda clase de comprobantes. Salvo en el caso de que hablemos con ellos de fútbol, suelen utilizar un lenguaje críptico e inasequible.

Existen contables perversos que nos torturan con controles incomprensibles, que se ceban en un lenguaje técnico oscuro o que nos humillan recordándonos lo que no sabemos sobre manejo de conceptos y números. Por suerte, también existen contables que se esfuerzan en demostrarnos el sentido de lo que hacen y en facilitarnos el tema del control; tanto mejor si, además, son seguidores de nuestro mismo equipo de fútbol.

Las dificultades de su tarea estriban en que cada hecho empresarial, día tras día, debe tener un reflejo numérico que va a hacer a la empresa más rica o más pobre y, sea lo que sea, nos interesa conocer su nombre y su efecto cuántico. El registro diario de hechos empresariales, la recolección tenaz de todo acto cuantificable tiene que desembocar en la confección de dos documentos fundamentales: el balance (documento patrimonial-financiero) y el estado de resultados (documento económico).

A lo largo de este texto veremos cómo la contabilidad debe ponerse al servicio de la función comercial de la empresa y no precisamente al revés. El contable que no «deifica» su labor se siente satisfecho precisamente de saber que aporta información útil al departamento comercial-marketing.

2. *Responsables de control de gestión:* El registro de datos que efectúa el contable se hace sobre la base de unas normas muy precisas que, como hemos dicho, configuran un balance y un estado de resultados. Haremos buen uso para la función de marketing de estos dos documentos; pero tanto el balance como el estado de resultados son muy genéricos. Digamos que representan lo más esencial y amplio de los aspectos numéricos de la empresa. Por ello nos conviene definir documentos y controles específicos que focalicen la información numérica en puntos que sean de nuestro interés: ¿Qué nos cuesta el lanzamiento de nuevos productos? ¿Qué resultados propicia la publicidad por este u otro medio? ¿Qué contribución positiva arroja nuestra delegación de ventas en Santander? Etc.

Esta focalización de la información económico-financiera la implementan y desarrollan los responsables del control de gestión, los cuales aprovechan al máximo los resortes contables generales para dirigirlos a puntos de interés clave en la gestión de nuestro negocio. Es obvio, pues, que aparte del uso que la dirección comercial haga del balance y el estado de resultados, el control de gestión debe ordenarse también a cumplir requisitos de información que competen a responsables comerciales.

3. *Responsables de análisis de estados financieros:* Partiendo del balance ya confeccionado y del estado de resultados debidamente cerrado, es posible analizar estos dos documentos y pronunciarse sobre la solidez patrimonial de nuestra empresa y sobre su salud económica. No siempre la empresa dispone de analistas en su

estructura interna y por ello confía esta misión a especialistas externos. Es obvio –y hablaremos de esto– que lo que digan los analistas sobre la empresa interesa a la dirección comercial-marketing, pero además se involucran aspectos en el análisis económico-financiero que atañen muy directamente al éxito de la función marketing-comercial. Estas son cuestiones centrales para este texto.

4. *Responsables de planificación y estrategia financiera*: La planificación económico-financiera de una empresa consiste en instrumentar:

- Un estado previsional de resultados.
- Unos movimientos previsionales de circulante.
- Un presupuesto de tesorería.
- Un balance previsional.

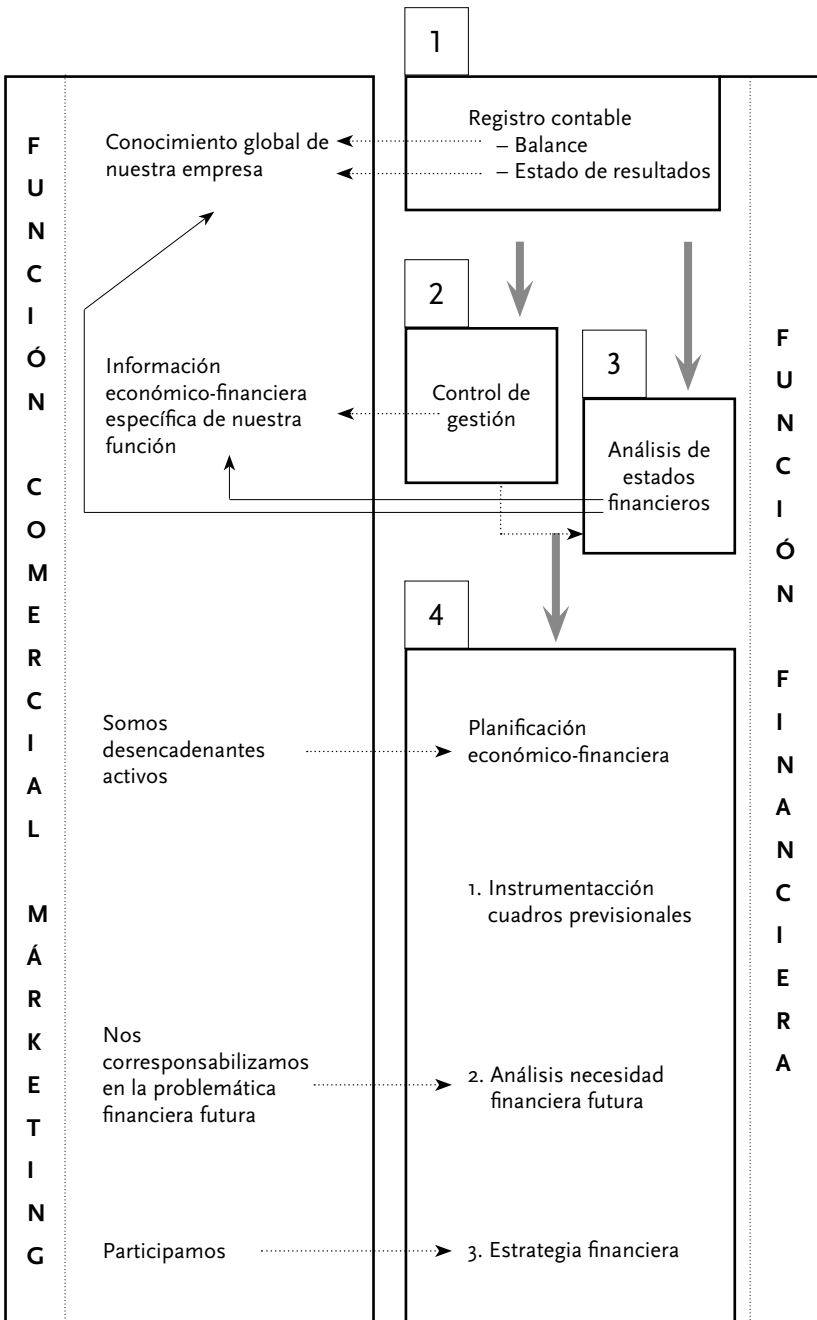
Falsos profetas circunscriben esta tarea exclusivamente a las manos del director financiero. En este texto nos encargaremos de explicar cómo la dirección de marketing participa activamente en este proceso. Es más, tiene un papel desencadenante en el mismo.

La instrumentación de los cuatro estados previsionales que acabamos de citar sirve para analizar la problemática financiera futura de nuestra empresa. Esa tarea la hace el director financiero (si tiene la preparación específica para ello) o asesores externos con conocimientos y experiencia en estos campos. El director de marketing, pese a lo que suele creerse, participa en ese proceso a fin de dejar claras sus responsabilidades en la futura problemática financiera de la empresa. A este tema dedicaremos todo un capítulo.

Finalmente, analizados los problemas financieros del futuro, el director financiero propone una estrategia financiera, es decir, un conjunto de acciones tendentes a procurarnos recursos financieros. Esa propuesta es filtrada por el director general y debatida por el consejo de administración.

También aquí falsos profetas han circunscrito este ámbito al exclusivo quehacer del director financiero. En este texto someteremos a la reflexión del lector el papel de los expertos en marketing en el proceso de estrategia financiera... Diremos más: afirmaremos que los banqueros más inteligentes llaman «a capítulo» a asesores y directores de marketing a la hora de otorgar (o no) confianza a un proyecto empresarial.

Estamos viendo ya cómo se interrelacionan las funciones de marketing y finanzas; pero el posible conflicto de intereses, ¿es real? ¿Es



el conflicto una situación perversa, fruto del desacuerdo entre dos directivos que no se entienden? ¿Se supera el conflicto por mutua resignación?

El conflicto de intereses entre la función comercial y la financiera es real. En el momento de plantear necesidades de equipamiento comercial, el financiero se siente preocupado por si esas inversiones rendirán o no... ¿No sería mejor alquilar equipos? Pero, ¿a qué coste? Le preocupa también al financiero obtener los recursos que hagan posible esa inversión.

¿Qué nivel de existencias de mercadería a punto de servir o de producto acabado desearía manejar un director comercial? Altas, por supuesto, para servir al cliente lo antes posible. Hágale la misma pregunta al director financiero: bajas, le responderá para minimizar la inversión, el riesgo de obsolescencia y la necesidad financiera.

¿Qué plazo de cobro de clientes? ¿Qué esfuerzo publicitario? ¿Descuentos? ¿Comisiones?

El conflicto de intereses entre comercial y finanzas es real, pero es necesario. El conflicto es consustancial a la dinámica de la empresa. Dejemos que el director comercial luche por el plazo de entrega a sus clientes, por una campaña de imagen, por una nueva delegación de ventas...

Permitamos al director financiero que «oponga» problemas de riesgo, rendimiento, financiación, etc.

El conflicto moverá a los dos profesionales, fluirán datos y experiencias, fluirá la luz, tímida o brillante, abriéndose paso entre las espesuras de nuestra organización y la del mercado. ¿Cómo dar cauce al conflicto? Lo explicaremos en otro capítulo.

Ahora digamos: bienvenido el conflicto, convirtámoslo en interrelación. Evitemos que finanzas domine a comercial y viceversa.

Habrá conflicto en tanto en cuanto hombres y mujeres de marketing y finanzas, siendo buenos profesionales, sientan arder la sangre en sus venas.

Preguntábamos líneas atrás si se supera el conflicto por mutua resignación. El conflicto hay que mantenerlo vivo, puesto que va a ser fuente continua de inspiración para el quehacer empresarial. No se trata de resignarse a retroceder, ya veremos cómo encauzar la energía del conflicto.

Pensemos en una empresa cuyo director financiero fuera tan antiguo, pero tan y tan antiguo en el cargo, que hubiera sido ya –hace 25 años– invitado a las fiestas de primera comunión de hijos de accionis-

tas del negocio... Más recientemente ha sido invitado a las bodas (las pocas que se celebran ahora) de los mismos hijos de accionistas.

Imaginemos ahora que entra en la empresa una joven directora de marketing que, naturalmente, llega demasiado tarde a primeras comuniones y bodas...

Bueno, pues si la vieja amistad y la larga colaboración le han de otorgar al director financiero votos preferenciales, el conflicto se «resolverá» con la resignación o el silencio de una parte y con un sesgo terriblemente contraproducente para la gestión de la empresa.

Dejemos vivo el conflicto como una llama inextinguible, pero como se trata de canalizarlo y no de exacerbarlo, habremos de convenir que el conocimiento mutuo de cada área ayudará mucho a sacar partido de un conflicto de intereses.

Conflicto de intereses no significa lucha abierta. La primera condición de esas direcciones comerciales y financieras «enfrentadas» es la no-violencia y la buena educación. Los temas se debaten y luego se deja paso al espacio en que nos tomamos una copa juntos. Pero la mejor buena voluntad del mundo se demuestra inoperante cuando falla el conocimiento de los problemas y posibilidades del área con la que podemos sentirnos en conflicto.

Ante las primeras páginas de este libro, el experto en marketing podrá exclamar para sus adentros: «Me muevo, por mi oficio, en un mundo de complejas reacciones de los consumidores, de incertidumbre y de riesgo. Me marcan arduos objetivos. Me controlan ... y ahora, además, resulta que tengo que aprender finanzas».

Nos hacemos cada día más «bárbaros especialistas» de nuestro oficio con el riesgo de encerrarnos excesivamente en puntos de vista demasiado focalizados y que no nos permiten ver el entorno inmediato a nuestro puesto de trabajo.

La empresa es cada día más una dinámica de interacción e interrelación, de forma que profesionalmente también nos revalorizamos a través de nuestra capacidad de entender el trabajo de otras áreas empresariales.

En este sentido, la formación financiera para el área comercial-marketing ha sido una sensibilidad reconocida a través de la demanda de cursos y seminarios en donde el requisito de ese tipo de formación era claramente expresado.

Pero la balanza, hoy por hoy, ha parecido inclinarse solamente de un lado. Han sido los profesionales del marketing los que han pedido formación aplicada en finanzas, pero los directores financieros no

se han interesado en la misma proporción por recibir enseñanzas de marketing a fin de entender mejor la problemática y el quehacer de la otra parte en conflicto.

Afortunadamente, las escuelas de administración de empresas hemos colaborado en la corrección del desequilibrio. La doble formación en marketing y finanzas de los programas de licenciatura en ciencias empresariales y masters en *business administration* han hecho mucho bien en el marco empresarial.

El mutuo conocimiento disipa miedos y tabúes. Decíamos que hay directores financieros que acusan a los comerciales de manirroto. Hemos oído otras acusaciones como las de falta de rigor. Esta acusación la hemos percibido no sólo en la empresa, sino también en el ámbito universitario. Colegas de ciertas disciplinas se referían a los profesores de marketing como especuladores libérrimos de un terreno vago e impreciso. Cuando el tema se conoce bien resulta ser al revés. Existen disciplinas en que la formulación matemática se convierte en la sólida mano que le da forma. El rigor se respira, se impone; nació ahí, en la férrea arquitectura de los modelos. En marketing se lucha por el rigor, se procrea y reconstruye cada día... no surge tan automáticamente como el respirar.

La incomprensión de ciertos directivos financieros ante determinadas acciones de marketing nace de apriorismos sobre el desconocimiento de la necesidad de rigor en las aplicaciones.

En marketing, la constancia tiene un valor relevante. En marketing la construcción integral es una condición sine qua non.

Concebimos que un edificio consta de cimientos, pilares, forjados y techos; pero no siempre se entiende que un color asociado a una imagen de marca de la empresa se extienda no sólo a rotulaciones y embalajes, sino también a vehículos de distribución, facturas, uniformes de empleados, etc.

Las palabras «un poco» en acciones de marketing son peligrosas... no puede decirse «a medias».

Si los estamentos financieros no perciben el rigor de la acción extendida, del precio de la «operación integral» y del largo alcance, surge la acusación de despilfarro.

Una de las paradojas de la empresa moderna es que demanda cada vez especialistas más preparados, pero también personas capaces de integrar su función con el resto de funciones empresariales.

Todo lo dicho anteriormente incide sobre el interés que los profesionales comerciales han de tener para conocer las repercusiones

económico-financieras que las acciones que ellos preconicen vayan a reportar a la empresa.

Se trata de entender cómo podemos influir sobre el resultado y las necesidades financieras de la empresa, así como saber si la empresa está en condiciones de afrontar la demanda de financiación que desde una acción de marketing nosotros podemos provocar.

Conocer aquellos aspectos de las finanzas que incumben al marketing, ¿supone saber contabilidad?

No necesariamente. Un poco sí, lo preciso para entender el lenguaje de las finanzas. Hay buenos directores financieros que saben poco de contabilidad. Hay contables que no saben finanzas. ¿Entonces?

Podemos exponer algunos conceptos contables que se adapten precisamente a los temas de interrelación marketing-finanzas, que iremos exponiendo a lo largo de este texto.

¿Usted sabe lo que es el debe y el haber?

¿No? Bueno, no se preocupe. Ahora verá por qué no lo sabe.

Tenía yo diecisiete años cuando tuve mi primer contacto con la contabilidad. Entonces no entendí lo que era el debe y el haber. Han pasado muchos años desde entonces y sigo sin entenderlo. No, por favor, no abandone el libro pese a lo que acaba de leer. He exagerado un poco. En realidad, lo que no he entendido nunca es por qué le llaman debe y haber. Lo que está en el debe en realidad es lo que no se debe a nadie y lo que está en el haber, en buena parte se debe a terceros.

El día en que se inventaron esos dos nombres fue un día trágico en la historia de la humanidad, una jornada de poca inspiración para el inventor de los dos nombres. Hubiera sido mejor, sin lugar a dudas, haberle dado los nombres de izquierda y derecha porque hablando de contabilidad esos nombres hubieran sido mucho más precisos que discutiendo de política.

Es fácil temerle a un balance o sumar el temor y la aversión cuando no entendemos lo que nos ponen por delante. Si este fuera su caso, lo primero que yo le diría es que reduzca las cosas a lo más esencial y empezará a entenderlas. Si tras entenderlas llega a amarlas, entonces llámeme por teléfono al acabar la lectura del libro... aunque yo no sé si le creeré del todo.

Reducir un balance a lo más esencial equivale a decir, en suma, que se trata de elaborar una lista de lo que tengo. Puede usted hacerlo a título individual para sí mismo. Luego, esa idea podrá extrapolarla a la empresa.

Usted haría su balance personal empezando por escribir a la izquierda todo lo que tiene. En mi caso particular, por ejemplo:

- Mi casa de Barcelona.
- Mi apartamento en París.
- El chalet de Zermatt.
- La finca en Cayman Islands.
- Mi barco en Palamós.
- Mi helicóptero.
- Mi avioneta.
- El coche.
- La bici.
- Un par de esquís.
- Equipo de buceo.

Una vez dicho lo que tengo (me he sincerado con usted, querido lector) seguiré redactando en la columna de la izquierda lo que he prestado a terceros... ¿Cómo? ¿Lo que me deben lo doy ya por mío?... Sí, la contabilidad tradicional permite hacerlo y siempre ha sido optimista en este aspecto, salvo que surjan claros indicios de que alguien nunca va a devolvernos lo que le prestamos. Así pues:

- Mi préstamo a la Union des Banques Suisses.
- Mi préstamo al Estado español.
- Mi préstamo a mi mejor amigo.

De existir claros indicios de que mi mejor amigo va a dejar de serlo al no devolverme el préstamo, debería tachar esa partida o mejor, para no emborronar el papel y a su vez dejar clara constancia de ello, podría hacer una anotación a la derecha. Hace ya años que la interpretamos en el sentido que yo le acabo de exponer, querido lector.

¿Es todo esto lo que yo realmente tengo? No, pues de lo contrario este libro se habría vendido muy bien entre los inspectores de Hacienda.

Si debo algo a alguien debo reseñarlo a la derecha. Así pues:

- Préstamo que debo a mi padre.
- Préstamo que debo a mi madre.
- Préstamo que debo a mi cuñado.
- Préstamo que debo a mi mejor segundo amigo.

Si al dar valores a ambas listas, la izquierda sumara lo mismo que la derecha, en realidad yo no tendría nada y cualquier inspector de Hacienda hubiera lamentado comprar este libro. Pero si la derecha suma menos que la izquierda, yo ya soy propietario de algo. ¿Vale la pena calcular la diferencia? Por supuesto; a mí me hace mucha ilusión saber cuánto tengo. ¿Dónde colocar la diferencia? Hace muchos años que se decidió hacerlo allá donde quede espacio cuántico para cuadrar. En mi caso, lo haríamos gozosamente a la derecha y la llamaríamos a esa «bendita» diferencia (en mi caso): capital propio, fondos propios, neto patrimonial, neto a secas o patrimonio a secas.

¿Se da usted cuenta? Cinco nombres diferentes para la misma cosa... En esto, los financieros somos muy poco serios. Desde que se inventó el primer nombre ha habido personas especializadas en promover nuevos nombres para complicarnos la vida a todos.

Sigamos desmitificando el temido y/o aburrido balance. Veamos ahora la forma en que la contabilidad lo va construyendo.

Imaginemos que una sociedad comienza sus operaciones y ello se hace cuando un grupo de accionistas promotores aporta 1 millón de euros en efectivo.

Según la lógica del ejemplo anterior, empezaremos por escribir a la izquierda puesto que la nueva sociedad ya es propietaria de algo:

IZQUIERDA

Efectivo 1.000.000

DERECHA

?

¿Hemos de escribir algo a la derecha? ¿Debemos a alguien ese millón de euros? ¿A alguna caja de ahorros o banco?

No. Han sido aportados por los accionistas fundadores y ellos no lo van a reclamar ni han establecido devoluciones de esa cifra aportada.

¿Entonces?

Con la misma lógica de antes debemos llamarle capital. Así pues:

IZQUIERDA

Efectivo 1.000.000

DERECHA

Capital 1.000.000

A esta anotación se llega por otro camino con lógica similar.

Cada hecho empresarial –y éste es el primero– se ha de reflejar en el *libro diario* mediante anotaciones llamadas *asientos*. A la izquierda de un asiento se escribe lo que se posee realmente y a

la derecha la procedencia u origen de eso que tenemos. Ese primer asiento sería:

1.000.000 Efectivo de Capital 1.000.000

La preposición «de» es muy clara y explícita. La usa, por ejemplo, la contabilidad francesa, pero los contables españoles prefirieron complicar las cosas y en vez de la preposición «de» se usa la preposición «a». Por tanto, el asiento quedaría:

1.000.000 Efectivo ¡a! Capital 1.000.000

La lógica del asiento nos permite, además, añadir o quitar a cada partida, dejando constancia de la operación que se hace. Supongamos que la mitad del efectivo se destinara a la compra de terreno. Piense directamente en el balance:

Efectivo 500.000 Capital 1.000.000
Terreno 500.000

Es una operación sencilla, pero la contabilidad debe estar preparada para instrumentar operaciones más complejas. Por sencilla que sea una operación es preciso respetar unos pasos que nos orienten muy bien cuando las operaciones son muchas y complicadas. Al balance que acabamos de ver, antecedería un asiento como éste:

500.000 Terreno a Efectivo 500.000

Al situar ahora la partida de efectivo a la derecha, estamos detrayendo del importe original (1 millón) que teníamos a la izquierda.

El libro diario lo complementamos con un *libro mayor* que nos explique cada partida:

- Capital.
- Efectivo.
- Terreno.

La cuenta de capital del libro mayor presentará una única anotación explicando qué es la aportación inicial a la sociedad.

La cuenta de efectivo presentará dos anotaciones: la primera como

materialización de la aportación inicial de capital y la segunda, de signo contrario, como una detracción para comprar y pagar un terreno.

La cuenta de terreno presentará una sola inscripción correspondiente a su compra.

El diario se rige por fechas. El libro mayor se rige por cuentas concretas.

A partir de la compra del terreno, la nueva sociedad puede plantearse edificarlo y dotarlo de instalaciones industriales. Supongamos que el valor previsto para la edificación fuera de 1,2 millones de euros y de 700.000 euros para las instalaciones industriales.

Estas nuevas inversiones totalizan 1,9 millones de euros y la sociedad dispone de 500.000 en efectivo. Faltarían, en principio, 1,4 millones de euros para poder acometer estas inversiones, pero hecho así, la sociedad agotaría su cuenta de efectivo y eso no es recomendable si no se tiene la seguridad de tener ágiles líneas de crédito abiertas en cualquier momento con algún banco o caja.

Dejemos 100.000 euros en efectivo y admitamos que nos faltan 1 millón y medio de euros para acometer la nueva inversión. Supongamos que podemos cubrirlos con 500.000 de capital adicional y 1 millón de euros de préstamo bancario:

Efectivo	100.000	Capital	1.500.000
Terreno	500.000	Préstamo bancario	1.000.000
Edificio	1.200.000		
Instalaciones industriales	700.000		
	<u>2.500.000</u>		<u>2.500.000</u>

El asiento resumido que nos lleva al nuevo balance sería como sigue:

1.200.000 Edificio			
700.000 Instalaciones industriales	a	Efectivo	400.000
		Capital	500.000
		Préstamo bancario	1.000.000
<u>1.900.000</u>			<u>1.900.000</u>

Este sencillo ejemplo nos ha permitido ver la mecánica para «construir» cada cuenta o partida en el balance. Como lectores de este libro y expertos comerciales nos basta con saber el uso de la «partida doble» para añadir o quitar y para señalar alternativamente una inversión y su origen.

El estado de resultados es también un documento contable fundamental, pero a él nos referiremos más extensamente en otro capítulo.

Para concluir este capítulo diremos simplemente que los términos «izquierda» y «derecha» no han tenido mayor validez que la de ordenar unas primeras ideas para quien no hubiera tenido el más mínimo contacto con un balance.

Creo que es fácil asociar ambos lados del balance con los términos de activo y de pasivo. En expresión puramente contable diremos que el *activo* (a la izquierda) reúne partidas que tienen saldo deudor y el *pasivo* (a la derecha) partidas que tienen saldo acreedor.

Esta es una excelente forma de expresarse para que bastantes personas no nos entiendan, puesto que lo de saldo deudor nos retrotrae a la palabra debe y el saldo acreedor a la del haber.

Es más fácil entender que si a la izquierda tengo efectivo, terrenos, edificios, instalaciones industriales, maquinaria, utillaje, etc. todo eso es lo que va a «trabajar» efectivamente para que la empresa desarrolle su actividad. Esas son las cuentas o partidas (inversiones en suma) que estarán *activas*, vivas, en constante y ágil funcionamiento para que la empresa alcance sus fines.

En cambio, el capital, que se aportó para que el activo fuera posible, explica un origen pero no es partida palpable, material y viva. Los préstamos que han completado ese capital han ayudado decisivamente a poder disponer del activo, pero no están trabajando directamente para que la empresa desarrolle su actividad. El pasivo es esencialmente «documental» pero no tiene la imponente corporeidad de los activos que se mueven, soportan cargas, y se orientan a ser el continente dinámico de la actividad empresarial.

La calle está llena de activos: coches, camiones, autobuses, escaparates con mercaderías, etc.

Los pasivos: escrituras de capital, títulos-acciones, contratos de préstamo y crédito se guardan silenciosos en archivos y cajas fuertes.

Es evidente que activo y pasivo son términos más fáciles de retener que los de debe y haber.