

La crisis y cómo salir de ella

A nuestro alrededor abundan las empresas en dificultades. Basta leer la prensa diaria, y más aún las revistas económicas, para comprender que hay muchas empresas que han llegado a una situación de crisis con resultados bajos o incluso con pérdidas importantes que ponen a las empresas en peligro de insolvencia. A nadie sorprende que en tiempos de depresión económica como los que se vivieron tras la crisis del petróleo en los años 70 se produjeran numerosas crisis de empresas.

Lo que resulta novedoso es que en los años 80 y principios de los 90, con tasas de crecimiento del Producto Interior Bruto superiores al 2,5 por ciento, nada desdeñables, siguieron produciéndose situaciones de insolvencia en numerosas empresas.

La crisis económica, que en los últimos años ha revestido especial virulencia y ha azotado especialmente a la pequeña y mediana empresa, ha traido los efectos conocidos por todos

(deterres de empresas, suspensiones de pagos y quiebras, niveles de desempleo cada vez mayores, elevados índices de morosidad e insolvencia, etc...), el que el empresario necesite cada vez más de nuevas herramientas de gestión y de nuevos servicios profesionales que le ayuden a no caer en situaciones de crisis o a salir de ellas.

La reestructuración va a convertirse en un proceso permanentemente de mejora de la eficacia eliminando lastres del pasado y adaptando a la empresa a las nuevas circunstancias del entorno.

Pocas son las empresas especializadas en prestar al empresario el necesario apoyo y soporte, tanto legal como económico, para salir de la crisis o para evitar caer en ella. Nos ponemos en contacto con José M. Arroyo, uno de los responsables en nuestra provincia de ATX Consultores, empresa muy especializada en el tema que nos ocupa.

¿Cuáles son en su opinión los problemas más generalizados con los que se encuentra el empresario en la gestión de su empresa?

Verá, dejando a un lado los problemas que podríamos llamar coyunturales y que en algunos casos parecen eternos, tales como la negativa influencia que en la economía en general tiene la alta tasa de inflación, el desmesurado déficit público, los altos tipos de interés o el tipo de cambio de nuestra divisa, e independientemente de que en los tiempos que corren ser empresario en nuestro país y más concretamente en nuestra provincia es a veces un verdadero ejercicio de heroidad, los verdaderos problemas con los que el empresario se tiene que enfrentar cada día al llegar a su negocio y en la mayoría de las ocasiones bastantes horas antes, desde la noche anterior, los resumiríamos en:

- Una pésima estructura financiera en la empresa en su doble vertiente de alto grado

de endeudamiento y por ende altísimos costes financieros que machacan literalmente el margen de beneficio industrial y de una inadecuada dimensión del capital circulante en función de las necesidades de la empresa. lo que se traduce en una falta permanente de tesorería a corto plazo y unas tensiones de liquidez tremendas.

Resultado de ello es la desazonante sensación del empresario de estar «trabajando para los bancos».

- Una fiscalidad agobiante y, digámoslo claramente y sin hipocresías ya que pensamos que este es uno de los grandes debates pendientes en nuestro país, de muy difícil cumplimiento en todos sus términos, obligando al empresario, en muchas ocasiones, a defraudar en contra de su voluntad para que su empresa pueda sobrevivir.

- Un inadecuado marco de relaciones laborales y unos altos costes en materia de seguridad social que, de manera conjunta, dan lugar a una negativa repercusión sobre la competitividad de la pequeña y mediana empresa al tiempo que genera altas tasas de paro.

- Y por último, y no por ello menos importante, la generalizada inexistencia de un Sistema Integrado de Control de Gestión, o cuando existe, este es inadecuado o no se lleva a la práctica de forma correcta, con datos fiables y oportunos en el tiempo.

Dicho con otras palabras; el empresario no dispone de información exhaustiva, fiable, oportuna y ordenada de forma sistemática y con criterios profesionales de gestión, sobre la marcha de su empresa, lo que conlleva en la mayoría de las ocasiones que la gestión de la empresa ha de hacerse de forma intuitiva y con expectativas a muy corto plazo.

La importancia de este punto viene claramente reflejada en uno de los últimos informes de Duns & Bradstreet, según el cual sólo el 6,9 % de las suspensiones de pagos y quiebras que se producen tienen su origen en causas fraudulentas o negligentes, siendo debidas el 93,1 por ciento restantes a razones por ciento restantes a razones de falta de seguimiento y control de la marcha y evolución de la empresa, en definitiva, a la inexistencia de un correcto y oportuno análisis y diagnóstico empresarial.

¿En qué momento podemos decir que una empresa

se encuentra en crisis?

Cuando una empresa sufre en combinación varias o todas las causas reseñadas, nos encontramos con lo que denominamos *situación de crisis*, situación que lleva en muchas ocasiones al empresario a sentir como si una losa estuviera pesando sobre él sin dejarlo reaccionar adecuadamente y paralizándolo por completo cuando saldría de la situación.

En definitiva, la atención del empresario se ve absorbida por la resolución perentoria de problemas inmediatos y urgentes, (cómo pago la nómina del personal?, cómo ingreso los seguros sociales?, qué hago con la liquidación de IVA?, tendré que pedirle al proveedor X que me renueve una letra, no consigo financiación, necesito ampliar la línea de descuento o la de crédito, y no digamos ya de situaciones en las que los problemas son ejecutivos sobre deudas o embargos), perdiendo de vista y de análisis los verdaderos problemas de fondo o importantes.

De la misma manera, podemos considerar que una empresa se encuentra en situación latente o potencial de crisis cuando el empresario no dispone de información periódica, fiable y oportuna sobre los aspectos que le preocupan de su empresa y que pudieran definir de manera clara y concisa con las cuestiones: ¿cuánto dinero?, ¿cuánto me deben?, ¿estoy realmente ganado dinero?, en caso afirmativo ¿cuánto dinero?, y sobre todo ¿dónde está?

¿Cuáles son los principales síntomas de una situación de crisis en general?

Como resultado de nuestra experiencia, contrastada en un gran número de empresas de diversos sectores y dimensiones, los principales síntomas serían:

- Pérdida de cuota de mercado.
- Diminución de ventas en términos reales a lo largo de varios años.
- Baja rentabilidad, tanto económica como sobre ventas y, por supuesto, financiera o bien rentabilidad negativa (pérdidas).

- Exceso de burocracia y papeleo con multitud de datos que o bien no son significativos o importantes o bien no se estructuran adecuadamente.

- Actitud directiva y gerencial apegada a criterios que tuvieron éxito en el pasado pero que no son suficientes en el presente.



José Manuel Arroyo

- Generalizado sentimiento de frustración y de culpabilidad, generándose una auto-critica interna entre departamentos y servicios.

- Se dedican muchas horas de trabajo a actividades ajenas tales como dar explicaciones a los clientes y proveedores sobre la situación financiera de la empresa. Buscar nuevos productos, muchas reuniones del equipo directivo, etc.

¿Qué debe hacer el empresario cuando percibe los síntomas de que su empresa está en crisis?

En principio debe adoptar una actitud positiva, estar en crisis no es algo de lo que haya que avergonzarse, ya que toda empresa, tenga la dimensión que tenga, pasará por ello tarde o temprano y si se duda ahí están las hemerotecas de prensa económica para confirmarlo.

Estar en crisis es algo de lo que hay que ocuparse, y esta ocupación forma parte también de las funciones del empresario.

Por otra parte, existen igualmente otras situaciones de crisis latentes o no exteriorizadas y que se dan cuando la empresa no alcanza los potenciales beneficios que es capaz de conseguir, cuando la gestión económica y financiera de la misma no está optimizada.

En ambas situaciones, lo primero que debe realizar el empresario es un estudio y profundo Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual de su empresa, bien por sus propios medios o bien acudiendo a consultores externos; las conclusiones de este informe le harán ver con absoluta claridad cuáles son las debilidades y fortalezas de su empresa, a partir de ahí se trazará el Plan Estratégico de Actuación que consistirá básicamente en:

-El estudio de Viabilidad Económica y Financiera con clara determinación del umbral de rentabilidad y de los objetivos a conseguir.

-La elaboración de un presupuesto Anual de Funcionamiento y un Cuadro de financiación por el que deberá regirse el movimiento eco-

● **«El 93,1 por ciento de las suspensiones de pagos y quiebras son debidas a la falta de seguimiento y control de la empresa»**

nómico y financiero.
-La implantación de una sistema de Contabilidad Presupuestaria y de Gestión que poco o nada tiene que ver con la contabilidad tradicional.

-Realización periódica de Análisis de los Estados Financieros (balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias).
-Análisis de las desviaciones de los datos reales con los presupuestados, determinación de las causas y toma de decisiones.

En otras situaciones de crisis más acentuadas o graves lo que se suele aplicar es otra estrategia basada en fijar planes urgentes de Tesorería, establecer Negociación con Acreedores, Entidades Financieras y Administraciones Públicas, proceder, en su caso, a una liquidación ordenada de la empresa o bien buscarle a la empresa un inversor dispuesto a inyectar liquidez o un comprador que se haga cargo de la misma o bien haciéndonos cargo de la Gerencia Temporal en el periodo de negociaciones.
Como se ve, el abanico de soluciones es bastante amplio, por eso decimos que el empresario responsable no debe paralizarse a la espera de acontecimientos externos. En definitiva, con mayor o menor espacio de maniobra, siempre existen soluciones y salidas.

Por el contenido de sus respuestas, más bien parecería que los instrumentos de gestión y los profesionales necesarios para sanear la empresa estén sólo al alcance de aquellas empresas que tienen cierta dimensión y esta sea más bien grande.

De ninguna manera. Rotundamente no y esto es algo que nos interesa dejar suficientemente claro: las repercusiones de los problemas serán mayores en función de la dimensión de la empresa, pero de lo que puede estar seguro es de que los problemas en sí, los de fondo, pueden ser los mismos en una empresa que facture 100 millones que en una que facture 2.000.

Y más concretamente, en relación a su comentario, le diré que si bien la empresa que factura 100 millones difícilmente puede tener en planilla un equipo de economistas, abogados, analistas financieros, etc, sí que puede perfectamente acudir a consultores externos que colaboran en su gestión en mayor o menor grado dependiendo de las necesidades, en la seguridad de que, al menos en nuestro caso, rentabilizará el coste que ello suponga.