

El Diagnóstico como herramienta para prever la crisis empresarial

Luis Muñiz Economista y Socio Director en Sisconges & Estrategia

Es precisamente en los momentos de crisis o con dificultades de gestión cuando los responsables de la empresa más pueden encontrar a faltar las **herramientas** adecuadas para poder controlar su gestión empresarial:

- ✓ **Disponer de un plan de negocio cómo hoja de ruta para medir la gestión de la estrategia, es una herramienta que todas las empresas deberían disponer.**
- ✓ **El presupuesto anual y la previsión de tesorería es la herramienta que nos permite ver en el corto plazo que puede suceder.**
- ✓ **El seguimiento y análisis de desviaciones posterior y los indicadores de gestión nos van a permitir tomar las decisiones más adecuadas en cada momento.**

Aunque también la experiencia y los antecedentes de una situación de crisis nos indica que debemos tener en cuenta los diferentes elementos del **entorno** y comprender que una empresa no es un ente aislado y que el éxito o el fracaso para seguir adelante depende de diferentes y variados factores que en muchos casos no los podemos cambiar, por ello realizar un diagnóstico previo, nos permitirá **anticiparnos** y rediseñar o adaptar nuestra estrategia a las nuevas circunstancias.

Pero la pregunta más importante es cómo se origina una crisis en una empresa, es decir es un único efecto o es la suma de varios, teniendo en cuenta que cada empresa tiene sus particulares circunstancias tanto a nivel interno como externo, **podemos considerar las siguientes fases:**



Fase 1: Inicio de las dificultades



Las dificultades en una empresa se podrían detectar a tiempo si se efectúa un diagnóstico previo tanto desde el punto de vista interno de la empresa como externo o entorno empresarial.

- **Se empiezan a producir efectos negativos motivados por factores externos:**

- Entorno económico desfavorable con previsión de disminución del consumo
- Previsión de aumento de la tasa de paro del país
- Disminución del mercado potencial por falta de consumidores
- Cambio de hábitos de consumo
- Entrada de nuevos competidores
- Entrada de nuevos productos o servicios mejores o sustitutivos
- Desplazamiento de canales de distribución
- Disminución del consumo por cambios legislativos
- Reducción del crédito
- Cambios tecnológicos afectan a nuestro producto o servicio.
- Sectores que se ven afectados por la crisis y que nos afectan de rebote
- Reducción de suministros de materias primas y/o encarecimiento
-



- **Se empiezan a producir efectos negativos motivados por factores internos:**

- Disminución de los límites de riesgo asignados por las aseguradoras de crédito a los clientes
- Modelo de negocio orientado a un segmento que pierde capacidad de compra
- Organigrama no adaptado a la nueva realidad de la empresa
- Las pérdidas de ventas han provocado un aumento desproporcionado en los gastos de estructura
- Poca eficacia en la gestión de tesorería
- Excesivo número de entidades financieras
- Disminución de tesorería por menores ventas y aplazamientos del periodo de cobro
- Excesivo endeudamiento a corto plazo que no se puede devolver
- La restricción del crédito no permite cancelar otras deudas
- Deficiente gestión de cobros por falta de previsión y control
- Deficiente gestión de pagos, hay que renegociar con proveedores
- Deficiente gestión de tesorería, falta un presupuesto fiable
- Endeudamiento aplicado principalmente al pago del corto plazo y no a inversiones
-

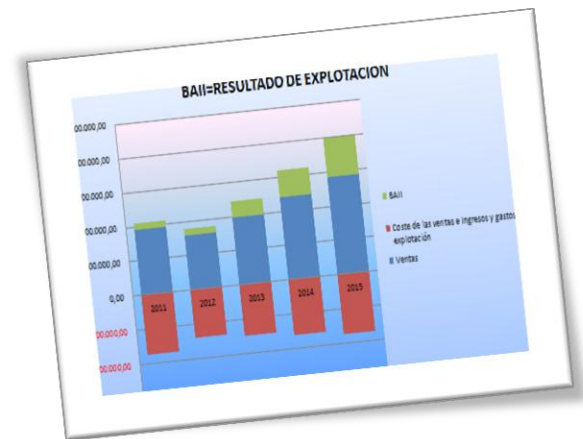


Fase 2: Medidas desesperadas

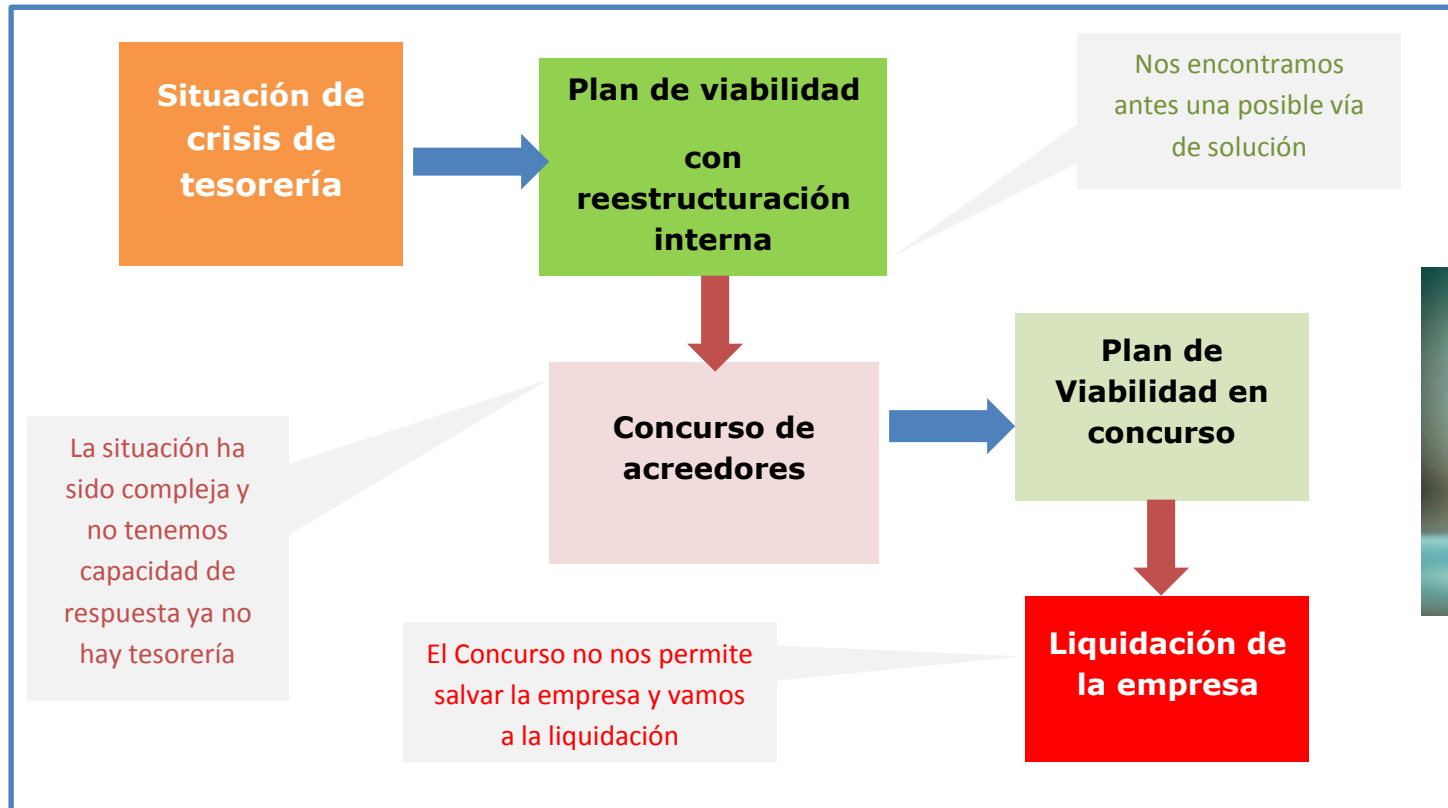


Es muy habitual que en determinados momentos en que las dificultades en la tesorería empiezan a ser muy significativas se tomen decisiones de gestión **provisionales, temporales y precipitadas**, lo que suelen conseguir es **empeorar** la situación ya que no dejan de ser un "parche", a continuación se exponen algunas de ellas:

- Negociar con algunas entidades financieras nuevas condiciones que dejen al margen a otras entidades.
- Dar garantías adicionales a las entidades financieras para conseguir nueva financiación.
- Negociar con entidades financieras, administraciones públicas, proveedores, clientes y/o trabajadores determinadas condiciones si antes tener un plan de viabilidad.
- Abusar del descuento de efectos cuando este generará devoluciones.
- Eliminar o disminuir gastos sin ningún criterio precio.
- Negociar con terceros condiciones que no se ajustan a la realidad de la empresa.
- Entregar información financiera o contable que no refleje la realidad actual sino previsiones de dudoso cumplimiento.



Dadas las circunstancias en que nos encontremos de **falta de liquidez o tesorería** para afrontar los pagos en la actualidad o en los próximos meses podemos optar por varias vías, veamos un esquema:



Fase 3: Plan de Viabilidad



El plan de viabilidad en la **fase 3** nos debería permitir hacer una reestructuración de la empresa de forma ordenada y organizada porque aún tenemos tiempo y recursos, aunque limitados. No obstante estamos ante una situación compleja de tesorería que debemos atender e intentar solucionar lo antes posible.

Según la magnitud del **déficit de tesorería o la tragedia financiera** que tengamos deberemos de realizar diferentes actuaciones para obtener tesorería lo antes posible como por ejemplo:

- Utilización exhaustiva de líneas de financiación alternativas de confirming o factoring por ejemplo
- Pagos a proveedores con endosos de papel de clientes
- Congelación de pagos a proveedores no estratégicos
- Negociación de descuentos por anticipar los cobros con clientes
- Financiación previa de la materia prima para clientes antes de su compra
- Centralización de saldos bancarios
-



Elaboración de un plan de viabilidad

Que nos permita realizar un análisis previo y buscar las soluciones según los siguientes aspectos:

- **Confección de una nueva estrategia del negocio enfocada a la obtención de más ingresos**

Según el nuevo escenario del mercado se deben de estimar los ingresos futuros de los productos o servicios para los años a considerar en el plan de viabilidad. Hemos de adaptar nuestro modelo de negocio a la nueva coyuntura.

Para ello debemos valorar previamente los siguientes factores:

- Analizar qué aspectos de nuestro negocio son clave para la obtención de ingresos y centrarnos en ellos, dejando de lado áreas de negocio que no sean principales.
- Desprendernos de áreas de negocio que no sean rentables o no seamos competitivos y sobretodo sino generan la suficiente tesorería.
- Evaluar los costes por abandonar ciertas áreas de negocio, es mejor venderlas que mantenerlas es la pregunta clave.



- **Análisis y reestructuración de costes**

Es necesario actuar sobre todos los costes, en tres vías la primera analizando la “prescindibilidad o imprescindible”, la segunda disminuyendo los costes según las negociaciones y la tercera la superación de la fase de crisis pasa por hacer más **flexible** nuestra estructura de costes convirtiendo en variable lo que antes era fijo para intentar rebajar los costes y ser menos vulnerables a disminuciones de los ingresos, algunas de las acciones a tomar son:

- Cambiar procesos internos por externalizaciones
- Subcontratar procesos de fabricación o servicios
- Externalizar trabajos administrativos y todos los que se puedan
- Sustituir servicios actuales por otros más rentables
- Negociar con proveedores nuevas condiciones
-

Todo ello debe permitir calcular los costes fijos y variables de los próximos años.



- **Adecuación de la plantilla de personal al nivel de actividad actual**

En estos momentos es frecuente que tengamos una disminución de la actividad lo cual implica en muchos casos adaptar la plantilla a las nuevas necesidades y que sea más flexible, algunas de las acciones a tomar son:

- Analizar las tareas y funciones de todo el personal cambiando lo necesario y prioritario para que la empresa funcione igual.
- Buscar una forma de flexibilizar la plantilla adaptando horarios y jornadas de trabajo.
- Aprovechar la legislación para confeccionar un plan de despidos adecuados a la normativa y a las posibilidades económicas de la empresa.
- En el caso de presentar el ERE se ha de acompañar de una memoria económica y un plan de viabilidad.

Todo ello debe permitir calcular los costes de personal de los próximos años.

- **Necesidad de obtener más financiación**

Las medidas económicas que hemos de tomar pueden ser insuficientes y hay que tomar diferentes medidas como pueden ser:

- Negociar con bancos, proveedores y administraciones públicas aplazamientos, renovaciones de deudas e incluso quitas. Todo ello dependerá de las garantías que tengamos.
- Obtención de nuevos préstamos o créditos con o sin garantía personal.
- Posibles ventas de activos no necesarios para la principal actividad.
- Nuevas aportaciones de capital o nuevos inversionistas.

Estas medidas son complejas porque todos los acreedores nos pedirán garantías de una forma u otra por tanto es imprescindible tener el plan de viabilidad preparado.

Todo ello debe permitir calcular las posibilidades de inversión y endeudamiento de los próximos años.

- **Evaluar la capacidad de gestión y dirección de los directivos para liderar la salida de la crisis**

Una situación como la actual de crisis es compleja de solucionar por las mismas personas que la han provocado, es así de sencillo de explicar pero mucho más complejo de entender sobre todo por los propios implicados y menos en un país en que se es muy reacio a admitir los errores por los diferentes responsables.

El perfil de las personas que deben asumir este papel en la reestructuración de una empresa y confeccionar su estrategia de viabilidad requiere de mucha experiencia y sangre fría ya que pasaran por etapas de fuertes tensiones. Para ello deben de tener en cuenta una serie de aspectos como son:

- Buena capacidad de negociación con los diferentes agentes: bancos, proveedores, sindicatos, trabajadores, administraciones públicas, etc.
- Capacidad de liderazgo y recursos personales para llevar a cabo el plan a ejecutar.
- Saber organizarse y organizar a los demás el incumplimiento de plazos es vital pues nos puede llevar al desastre.
- Capacidad para tomar decisiones en situaciones de tensión.
- Conocimientos de la actividad de la empresa y del sector.
- Mantener buenas relaciones con clientes, proveedores y personal.
-

Todo ello debe permitir realizar un adecuado plan de viabilidad y llevarlo a la práctica



Fase 4: Situación Concursal

A medida que la posición de tesorería empeora, se entra en una situación compleja que normalmente por no haber realizado todos los pasos anteriores nos lleva a una situación de **concurso empresarial**, situación dramática porque se deberán de emplear muchos medios y recursos monetarios y humanos para sacar la situación de la empresa adelante.



Es importante conocer cómo se llega al eventual proceso concursal:

- Las entidades financieras van reduciendo el crédito según los diferentes instrumentos cada vez más.
- Nuestra liquidez disminuye y por tanto, no tendremos crédito de los proveedores porque no les pagamos.
- Esta falta de financiación puede provocar que determinadas mercancías clave no se puedan suministrar y por tanto, el modelo de negocio se resienta.
- La competencia se aprovecha de nuestra situación de debilidad financiera para emitir mensajes negativos al mercado.
- Determinados clientes, preocupados porque conocen la situación, dejan de comprar.
- Algunos empleados sino cobran en su momento o ven la situación compleja dejan de ser eficaces e incluso comunican sin querer nuestra situación a terceros.

Con todo este escenario y más sucesos que pueden acaecer la empresa se encuentra mermada de tesorería y entramos en una vorágine peligrosa que al final nos puede llevar a que nos insten un concurso de acreedores o que lo solicitemos de forma voluntaria, circunstancia más aconsejable.

Una vez entramos en el concurso como última alternativa hay que estar muy bien asesorado y conocer muy bien cómo funciona todo el proceso, es necesario que en la fase pre-concursal nos centremos en:

- Iniciar el proceso con la máxima tesorería posible, para poder contar con un modelo de pagos al contado y cobros a vencimiento pactado.
- Gestionar bien los plazos del proceso concursal, desde el momento de conocimiento del estado de insolvencia hasta tenerlo legalmente aprobado.
- Prever los stocks y recursos suficientes para seguir sin problemas con la actividad de la empresa al menos en los primeros días.
- Tener un plan de comunicación y un mensaje para empleados, clientes, proveedores y otros organismos que se relacionan con la empresa.

Fase 5: Situación de Liquidación

Si en la fase anterior no ha sido posible conseguir un acuerdo o bien con el plan de viabilidad se observa que la empresa no es viable solo nos queda una vía de salida que podría ser **liquidación ordenada o forzada** por las circunstancias, fuera del procedimiento concursal o una posible venta de la empresa, negocio o activos si fuera posible. Si elegimos la liquidación desde un inicio, hay que tener presente que con los activos existentes se ha de poder hacer frente a todos los pasivos según el orden y prioridades que marca la normativa mercantil.

Artículo por gentileza de **Sisconges & Estrategia**.

Estamos a su disposición en calle de Rosellón, 297 Local bajos, 08037 Barcelona Tel. 93 119 03 64

l.muniz@sistemacontrolgestion.com **Sisconges & Estrategia** www.sistemacontrolgestion.com

SCG & E
SisConGes & Estrategia