

# Señales de Alerta para Detectar Problemas de las Empresas.

Oriol Amat, catedrático de la Universitat Pompeu Fabra

Normalmente, se justifican las crisis de las empresas con causas relativas a la evolución general de la economía ante la que poco se puede hacer. Es decir, se parte de la base de que las causas son externas a la empresa:

- Crisis general.
- Cambios en el mercado.
- Cambios tecnológicos.
- Escasa demanda.
- Tiranía de los proveedores.
- Competencia exterior.
- Falta de apoyo de la Administración Pública: Impuestos elevados, retrasos en la concesión de permisos.
- Retrasos en el cobro de las ventas realizadas a la Administración Pública.
- Insolvencia de los clientes.
- Inflación.
- Exageración de rumores negativos.
- Climatología adversa. –Desastres: terremotos, inundaciones.
- Mala suerte.

Es evidente que hay una elevada correlación entre la marcha general de la economía y la evolución de los resultados de las empresas. Sin embargo, se trata de adaptarse, de reconocer que también se debe tener en cuenta la importancia de los problemas internos que pueden ser solucionados por la propia empresa. No todos los males vienen de fuera. Los problemas internos más habituales suelen ser:

## ❖ Problemas de costos:

- Márgenes reducidos por exceso de costos.
- Costos de distribución, publicidad o promoción excesiva
- Costos de estructura excesivos para el nivel de ventas conseguido.
- Unidades de negocio con pérdidas continuadas sin que se tomen medidas al respecto.

## ❖ Problemas de organización:

- Control insuficiente.
- Descentralización insuficiente o mal planteada.

## ❖ Problemas de sistemas de información:

- Ausencia de contabilidad.
- Sistemas contables con errores o retrasos.

## ❖ Problemas financieros:

- Insuficiente aportación de capital por parte de los socios.
- Exceso de deudas a corto plazo.
- Incremento de la morosidad de la clientela.
- Inversión excesiva en existencias.

- Reparto excesivo de dividendos a los accionistas.
- ❖ **Problemas comerciales:**
  - Ventas insuficientes para el nivel de gastos que se tiene.
  - Diversificación de productos mal planteada.
  - Fracasos masivos en el lanzamiento de nuevos productos.
  - Precios de venta demasiado bajos.
  - Respuesta insuficiente a las innovaciones de los competidores.
  - Desconocimiento del mercado, de los competidores o de los clientes.
- ❖ **Problemas de tecnología y producción:**
  - Infrautilización de la inversión en edificios, maquinaria e instalaciones.
  - Problemas de costo o de calidad por uso de tecnologías obsoletas.
  - Costes excesivos de fallos.
- ❖ **Problemas de recursos humanos:**
  - Baja productividad por falta de formación o de motivación.
  - Costes laborales excesivos.
  - Insuficiente información a los empleados.
  - Conflictos de intereses entre empleados.

El chequeo de la empresa es una herramienta clave para determinar si la empresa consigue los que podrían considerarse los objetivos de la mayor parte de las empresas:

1. **Sobrevivir:** seguir funcionando a lo largo de los años, atendiendo todos los compromisos adquiridos.
2. **Ser rentables:** generar los beneficios suficientes para retribuir adecuadamente a los accionistas y para financiar adecuadamente las inversiones precisas.
3. **Creecer:** aumentar las ventas, la cuota de mercado y los beneficios.

El análisis continuo de las áreas anteriores puede permitir conocer el estado en que se encuentra la empresa y su posible evolución. Así, será factible detectar señales de alerta que pueden ayudar a prever problemas

### **Cuestionario para identificar señales de alerta de una empresa:**

En caso de que la respuesta a alguna de las cuestiones sea negativa es posible que nos encontremos ante una señal de alerta. Por tanto, habrá que analizar con precaución las consecuencias previsibles del problema detectado.

### **I. ORGANIZACIÓN**

- a. ¿Los responsables de la empresa se reúnen periódicamente para reflexionar sobre el futuro de la empresa (a 3 o 5 años) y definir la estrategia a seguir?
- b. ¿Se elaboran presupuestos que integran los objetivos de la empresa y los medios para alcanzarlos?
- c. ¿Se elaboran de forma continuada previsiones de tesorería a 1 año como mínimo?
- d. ¿Los sistemas de información son correctos en cuanto a volumen, precisión y puntualidad?
- e. ¿Se utilizan convenientemente las posibilidades de la informática?

- f. ¿Se obtienen estados financieros a los pocos días de la finalización de cada mes?
- g. ¿Se conocen los márgenes por producto?
- h. ¿La estructura jurídica es la más conveniente?
- i. ¿Se cumple la legislación vigente en todas las áreas de la empresa?
- j. ¿Existe un Manual de Normas que, de acuerdo con los objetivos de la empresa, define todas las funciones y las relaciones entre los distintos puestos de trabajo?
- k. ¿Existe un control interno adecuado para verificar que se cumplen los procedimientos previstos y para proteger los activos de la empresa?
- l. ¿Existe una adecuada descentralización y delegación de funciones?

## **II. ÁREA ECONÓMICO - FINANCIERA**

### **Crecimiento**

- a. ¿El crecimiento anual de las Ventas es positivo en relación al sector en que opera la empresa?
- b. ¿La evolución del Beneficio Neto es favorable?
- c. ¿Las inversiones efectuadas son suficientes para favorecer el futuro de la empresa?

### **Rentabilidad**

- a. ¿El Beneficio Neto obtenido es suficiente en relación a las Ventas?
- b. ¿El Beneficio Neto obtenido es suficiente en relación a la inversión de los accionistas en la empresa?

### **Equilibrio financiero**

- a. ¿Los Capitales Propios (Capital, Reservas, etc.) son suficientes?
- b. ¿La capacidad de autofinanciación es suficiente?
- c. ¿El Activo Circulante supera suficientemente al Exigible a Corto Plazo?
- d. ¿Las relaciones con bancos y otras instituciones financieras son buenas?

### **Gestión**

- a. ¿Los niveles de inventario son adecuados de acuerdo con las necesidades de producción y comercialización?
- b. ¿El plazo de cobro de los clientes es lo más bajo posible?
- c. ¿El plazo de pago a los proveedores es óptimo?
- d. ¿Los gastos financieros son adecuados? En la mayoría de sectores, los gastos financieros no deben superar el 5 por ciento de las ventas.

### **Comercial**

- a. ¿La cuota de mercado crece, o al menos se mantiene?
- b. ¿Se dispone de previsiones de venta a corto y a largo plazo para cada producto?
- c. ¿La red de ventas está suficientemente motivada?
- d. ¿Se dispone de un Plan de Marketing (Precio, Producto, Plaza, Publicidad) coherente?
- e. ¿Se analiza continuamente la evolución de los principales competidores?
- f. ¿Se elaboran de forma periódica estudios de mercado?

### **Tecnología**

- a. ¿Los niveles de producción alcanzan normalmente el 80-85 por ciento de la capacidad productiva?
- b. ¿La edad media de la maquinaria es inferior a 7 años?
- c. ¿La maquinaria está en buen estado?
- d. ¿Existe una óptima gestión de inventario?
- e. ¿Existe una relación estrecha entre departamentos de Compras, Inventario, Comercial y Finanzas?

**Factor Humano**

- a. ¿Los puestos de trabajo están correctamente definidos y se les atribuyen objetivos personales?
- b. ¿El clima general es bueno?
- c. ¿La antigüedad media es inferior a 15 años?
- d. ¿La tasa de absentismo es normal?
- e. ¿Los sueldos, salarios y otras remuneraciones son correctos en relación al sector?
- f. ¿La promoción interna y la formación profesional son suficientemente cuidadas?
- g. ¿Se ha previsto un plan de sucesión en caso de desaparición de algún directivo clave?

**Otras**

- a. ¿Dispone la empresa de cobertura suficiente en los seguros para la salvaguarda de activos y para hacer frente a todo tipo de responsabilidades?
- b. ¿Es auditada la empresa por profesionales externos?