

## ● LA OPINIÓN DEL EXPERTO

Oriol Amat

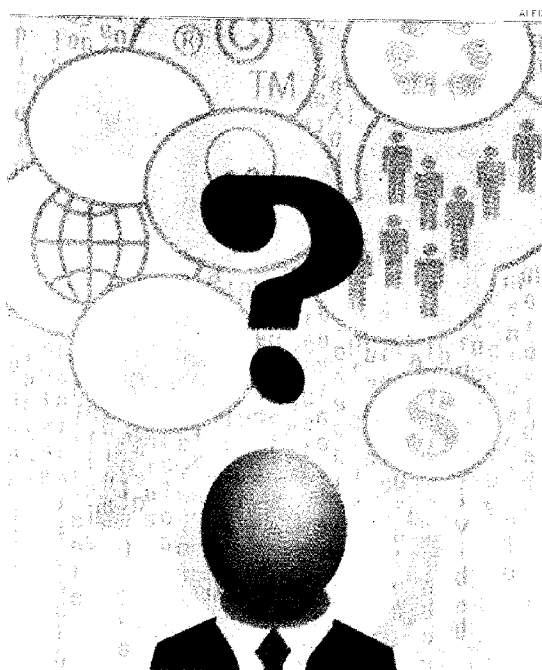
Catedrático de Economía financiera y contabilidad de la Universitat Pompeu Fabra

# Causas de los problemas empresariales

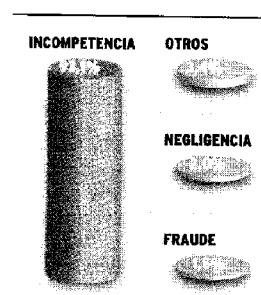
La mala evolución de los aspectos externos condiciona la marcha de cualquier empresa, pero no todos los males vienen de fuera: a menudo la incompetencia es la causa de los problemas.

Normalmente se justifican las crisis de las empresas por causas relativas a la evolución general de la economía, frente a lo que poca cosa se puede hacer. Es decir, se parte de la base que las causas son externas a la empresa:

- Crisis general.
  - Cambios en el mercado y escasa demanda.
  - Cambios tecnológicos
  - Tiranía de los proveedores. Esta causa se produce a menudo en sectores como el auxiliar del automóvil o el de la producción destinada a la gran distribución alimentaria.
  - Competencia exterior, tanto a causa de diferencias en la calidad como diferencias en la estructura de costos. En el caso de la marcha de filiales de multinacionales a otros países, como pasó con Samsung, ésta es una de las causas más citadas
  - Impuestos elevados.
  - Falta de apoyo de la Administración pública: retardos en la concesión de permisos.
  - Retrasos en el cobro de las ventas realizadas a la Administración pública.
  - Cuidar las relaciones personales: continuamente se interacciona con compañeros de trabajo, con los jefes, con subordinados, con clientes, con proveedores... No cuesta nada amargar la vida a todo el mundo, pero esto no lleva a ninguna parte y es un exponente del trabajo mal hecho. Hace falta buscar complicidades.
  - Insolvencia de los clientes.
  - Inflación.
  - Exageración de rumores negativos.
  - Climatología adversa. Ésta es una causa que puede afectar a empresas como las agrícolas, las turísticas o las estaciones de esquí, por ejemplo.
  - Desastres: terremotos, inundaciones.
  - Mala suerte
- Sin duda, la evolución negativa



de los aspectos externos condiciona la marcha de cualquier empresa. No obstante, uno de los retos principales consiste en adaptarse o extraer de esos aspectos el máximo provecho. Además se ha de reconocer que también se tiene que contar con la importancia que tienen los problemas internos, que pueden ser solucionados en la misma empresa. Es decir, no todos los males vienen de fuera, ya que a menudo se señala la incompetencia empresarial como uno de los problemas de las empresas. Por ejemplo, a partir de los datos del gráfico adjunto se puede deducir que las empresas suspenden pagos o se declaran en quiebra, en la mayor parte de los casos, a causa de la incompetencia de sus dirigentes. Evidentemente ésta es una afirmación de tipo general y no



puede aplicarse a todas las situaciones de crisis por las que por desgracia han de pasar las organizaciones empresariales. Según la empresa de servicios de información Dun & Bradstreet, una de las principales consecuencias de la incompetencia empresarial está relacionada con el diagnóstico empresarial. En definitiva, la falta de un diag-

nóstico empresarial correcto es indicativo de incompetencia.

La ausencia de un diagnóstico corrector de la empresa es la que impide afrontar los puntos flacos que, a medio plazo, hundan la empresa. A modo de ejemplo se pueden citar los puntos flacos siguientes, que suelen darse habitualmente en las empresas que suspenden pagos o se declaran en quiebra.

## PROBLEMAS COMERCIALES

- Ventas insuficientes para el nivel de gastos que se tiene.
- Diversificación de productos mal planteada o productos obsoletos.
- Fracazos masivos en el lanzamiento de nuevos productos.
- Precios de venta demasiado bajos (dan la sensación que el producto es de mala calidad) o demasiado altos.
- Respuesta insuficiente a las innovaciones de los competidores.
- Desconocimiento del mercado, de los competidores o de los clientes.

## PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN

- Control insuficiente de nuevas actividades.
- Descentralización insuficiente o mal planteada

## PROBLEMAS DE COSTOS

- Márgenes reducidos por exceso de costos.
- Costos de distribución, de publicidad o de promoción excesivos.
- Costos de producción poco competitivos
- Costos de estructura excesivos para el nivel de ventas conseguido.
- Pérdidas o beneficios demasiado pequeños.
- Unidades de negocio con pérdidas continuas sin que a pesar de ello se adopten medidas respecto al tema.

## PROBLEMAS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- Ausencia de contabilidad de costos.
- Sistemas contables con errores o retardos.

## PROBLEMAS FINANCIEROS

- Insuficiente aportación de capital por parte de los socios
- Exceso de deudas destinadas a financiar inversiones.
- Exceso de deudas a corto plazo.
- Crecimiento demasiado acelerado para las posibilidades financieras de la empresa.
- Aumento de la morosidad de la clientela.
- Inversión excesiva en existencias.
- Activos infrutilizados a causa de una gestión deficiente.
- Reparto excesivo de dividendo a los accionistas.

## PROBLEMAS DE TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN

- Infrutilización de la inversión en edificios, maquinaria e instalaciones.
- Problemas de costos o de calidad por la utilización de tecnologías obsoletas.
- Costos excesivos de los *fall*.

## PROBLEMAS DE RECURSOS HUMANOS

- Baja productividad por falta de información o de motivación.
  - Costos laborales excesivos
  - Insuficiente información a los trabajadores.
  - Conflictos de intereses entre los trabajadores.
- Cuando no se detectan a tiempo los problemas como los que hemos citado, y no se toman en relación a ello las medidas adecuadas, la empresa puede entrar en situaciones que resultan de difícil salida. Más adelante trataremos de profundizar en nuevas técnicas para el diagnóstico empresarial. ☐