

Señales de alerta para detectar problemas de las empresas¹

Oriol Amat, catedrático de economía financiera y contabilidad de la Universidad Pompeu Fabra

1. Los problemas de las empresas y sus causas

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, ya sea a causa de diferencias en la calidad o a diferencias en la estructura de costes.
- Impuestos elevados.
- Falta de apoyo de la Administración Pública: 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.

Sin duda alguna, la negativa evolución de los aspectos externos condiciona la marcha de cualquier empresa. 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 o sacar el máximo provecho de la evolución de la economía. Además, se ha de reconocer que también se debe tener en cuenta la importancia de los problemas internos que pueden ser solucionados por la propia empresa. Es decir, no todos los males vienen de fuera.

Los problemas internos más habituales suelen ser los que se relaciona a continuación:

-Problemas de costes:

- Márgenes reducidos por exceso de costes.
- Costes de distribución, publicidad o promoción excesivos.
- Costes de producción poco competitivos.
- Costes de estructura excesivos para el nivel de ventas conseguido.
- Pérdidas o beneficios demasiado reducidos.

¹ Amat, O. (2013): *Análisis integral de empresas*, Profit Editorial, Barcelona.

–Unidades de negocio con pérdidas continuadas sin que se tomen medidas al respecto.

–Problemas de organización:

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

–Problemas de sistemas de información:

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

–Problemas financieros:

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

–Problemas comerciales:

- Ventas insuficientes para el nivel de gastos que se tiene.
- Diversificación de productos mal planteada.
- Productos obsoletos.
- 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 coste 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:

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

Para que el diagnóstico sea completo se han de analizar como mínimo las áreas siguientes:

- Organización.
- Económico-financiera.
- Marketing y comercial.
- Industrial y tecnológica.
- Factor humano.

En el área de organización deben estudiarse los objetivos de la empresa, la estructura jurídica, el estilo de dirección, el organigrama, los sistemas de información, los circuitos administrativos, el sistema de control interno, la planificación y control, relaciones de la empresa con otras a través de acuerdos o de participaciones accionariales, etc.

El área económico-financiera requiere el análisis de la situación financiera y los resultados económicos (balances de situación, cuentas de resultados, presupuesto de tesorería). Este es el análisis de estados financieros, objeto del presente libro.

En el área de marketing y comercial debe investigarse la evolución del mercado y de la competencia, así como la efectividad del plan de marketing de la empresa (precio, producto, publicidad, distribución, relaciones públicas).

Desde el punto de vista industrial, se ha de analizar la tecnología, capacidad productiva, productividad, calidad del producto y de atención al cliente, proceso de fabricación, etc. Finalmente, también se ha de analizar la situación del factor humano (clima laboral, motivación, absentismo, etc.).

Por tanto, el análisis de estados financieros, es una parte del análisis global a efectuar en toda empresa.

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 que se pueden producir.

Además de los datos anteriores, es interesante visitar la empresa y mantener entrevistas con sus principales directivos para completar la información.

–Datos legales:

- Año de fundación.
- Marco legal.
- Propietarios (accionistas, socios).
- Consejo de administración.
- Capital social.
- Relaciones de participación con otras empresas.
- Percances y litigios.
- Deudas por impuestos o cuotas de Seguridad Social.

–Datos de tipo general:

- Objetivos, valores y cultura de la empresa.
- Evolución histórica de la empresa.
- Organigrama y principales directivos.
- Compromisos contractuales con otras empresas.
- Informaciones aparecidas en la prensa en relación con la empresa.

–Datos sobre marketing y comercialización:

- Gama de productos, antigüedad de cada uno de ellos y perspectivas.
- Clientes y zonas geográficas.
- Política comercial (precio, producto, promoción, publicidad, distribución).
- Estacionalidad en las ventas.
- Situación y movimientos de los principales competidores.
- Investigación del mercado interior y exterior (competidores y clientes, tanto nacionales como internacionales).

–Datos de tipo financiero:

- Entidades de crédito, clientes y proveedores con que operan.
- Informes comerciales e informes de proveedores y entidades de crédito.
- Referencias bancarias (entidades con que opera, tiempo de la relación, operaciones concedidas, porcentaje de impagados, opinión sobre la empresa y sobre sus directivos). Integridad moral y competencia profesional de los directivos.
- Informes comerciales (situación financiera, opinión de clientes, proveedores y bancos con los que opera, etc.).
- Informes del RAI (Registro de Aceptaciones Impagadas), de la ASNEF (Asociación Nacional de Entidades de Financiación) y de la Central de Balances del Banco de España.
- Informe de la Central de Riesgos del Banco de España en el que constan los límites concedidos y la utilización de las distintas operaciones de financiación y avales con el conjunto de las entidades de crédito del país.
- Condiciones de pago a proveedores y de cobro a clientes.
- Porcentaje de impagados.
- Seguros concertados.
- Visita a la empresa para comprobar sobre el terreno el estado de las instalaciones, almacenes, etc.
- Peritaje por experto independiente de los activos inmovilizados.
- Presupuestos a corto y largo plazo de las cuentas anuales de la empresa.

–Datos sobre tecnología y producción:

- Proceso de producción.
- Política de investigación y desarrollo. Tecnología.
- Patentes.
- Productividad.
- Mecanización y estado de los equipos.
- Materias primas utilizadas y proveedores.
- Nivel de implantación de la calidad total.

-Ecología y medio ambiente.

-Datos sobre recursos humanos:

- Equipo humano.
- Clima laboral.
- Conflictividad en el sector.
- Política en materia laboral.
- Formación.
- Incentivos.

2. Cuestionario para identificar señales de alerta de una empresa

Seguidamente, se acompaña un ejemplo de cuestionario que se puede utilizar con cualquier empresa, con las adaptaciones correspondientes.

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.

ORGANIZACIÓN

1. ¿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?

2. ¿Se elaboran presupuestos que integran los objetivos de la empresa y los medios para alcanzarlos?

3. ¿Se dispone de un Cuadro de Mando mensual con la evolución de las variables clave?

Ejemplos de variables clave:

- Ventas
- Gastos
- Pedidos recibidos
- Situación de tesorería
- Satisfacción de clientes
- Clima laboral

4. ¿Se controlan oportunamente dichas variables clave?

5. ¿Se elaboran de forma continuada previsiones de tesorería a 1 año como mínimo?

6. ¿Los sistemas de información son correctos en cuanto a volumen, precisión y puntualidad?

7. ¿Se utilizan convenientemente las posibilidades de las tecnologías de la información, redes sociales...?

8. ¿Se obtienen estados financieros a los pocos días de la finalización de cada mes?

9. ¿Se conocen los márgenes por producto, por zona, por unidad de negocio...?

10. ¿La estructura jurídica es la más conveniente?

11. ¿Se cumple la legislación vigente en todas las áreas de la empresa?

12. ¿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?

13. ¿Existe un control interno adecuado para verificar que se cumplen los procedimientos previstos y para proteger los activos de la empresa?

14. ¿Existe una adecuada descentralización y delegación de funciones?

ÁREA ECONÓMICO - FINANCIERA (7)

Crecimiento

15. ¿El crecimiento anual de las Ventas es positivo en relación al sector en que opera la empresa?

16. ¿La evolución del Beneficio Neto es favorable?

17. ¿Las inversiones efectuadas son suficientes para favorecer el futuro de la empresa?

Rentabilidad

18. ¿El Beneficio Neto obtenido es suficiente en relación a las Ventas?

19. ¿El Beneficio Neto obtenido es suficiente en relación a la inversión de los accionistas en la empresa?

Equilibrio financiero

20. ¿Los Capitales Propios (Capital, Reservas, etc.) son suficientes?

21. ¿La capacidad de autofinanciación es suficiente?

22. ¿El Activo Corriente supera suficientemente al Pasivo Corriente?

Activo Corriente: activos que se realizarán a corto plazo.

Pasivo corriente: deudas que vencen a corto plazo.

23. ¿Los saldos de tesorería previstos para los próximos 3 meses son positivos?
24. ¿Las relaciones con bancos y otras instituciones financieras son buenas?
25. ¿Se trabaja con el número correcto de bancos?
26. ¿Están los bancos interesados en trabajar más con la empresa?

Gestión

27. ¿Los niveles de stock son adecuados de acuerdo con las necesidades de producción y comercialización?
28. ¿El plazo de cobro de los clientes es lo más bajo posible?
29. ¿El plazo de pago a los proveedores es óptimo?
30. ¿Los gastos financieros son adecuados?
En la mayoría de sectores, los gastos financieros no deben superar el 1,5 por ciento de las ventas.
31. ¿La rotación del Activo es óptima?

$$\text{Rotación del Activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

32. ¿Se da prioridad a las inversiones productivas en relación a las no productivas?

Comercial

33. ¿La cuota de mercado crece, o al menos se mantiene?
34. ¿Se venden productos que se encuentran en mercados en expansión?
35. ¿Se conoce en qué etapa del ciclo de vida se encuentra cada producto?
36. ¿Se dispone de previsiones de venta a corto y a largo plazo para cada producto?
37. ¿La red de ventas está suficientemente motivada?
38. ¿El 80 por ciento de las Ventas corresponden a más del 20 por ciento de los Clientes?

39. ¿El cliente más importante representa menos del 30 por ciento de las Ventas?

40. ¿Para introducirse en los mercados en que opera la empresa se precisan fuertes inversiones técnicas, comerciales o humanas?

41. ¿Los productos o servicios que ofrece la empresa presentan una ventaja diferencial conocida por la clientela?

42. ¿Se dispone de un Plan de Marketing (Precio, Producto, Plaza, Publicidad) coherente?

43. ¿Se analiza continuamente la evolución de los principales competidores?

44. ¿Se elaboran de forma periódica estudios de mercado?

Tecnología

45. ¿Los niveles de producción alcanzan normalmente el 80-85 por ciento de la capacidad productiva?

46. ¿La edad media de la maquinaria es inferior a 7 años?

47. ¿La maquinaria está en buen estado?

48. ¿Existe una relación estrecha entre Producción y Comercial?

49. ¿Existe una óptima gestión de stocks?

50. ¿La productividad tiende a crecer?

51. ¿La superficie destinada a producción es la correcta?

52. ¿Se ha implantado un plan para la calidad total?

53. ¿Existe una relación estrecha entre departamentos de Compras, Logística, Comercial y Económico?

54. ¿Se destinan recursos suficientes a las actividades de investigación y desarrollo?

FACTOR HUMANO

55. ¿Tiene la empresa buenos líderes?

56. ¿La selección de dirigentes y cuadros se hace en función de su competencia?

57. ¿Los puestos de trabajo están correctamente definidos y se les atribuyen objetivos personales?

58. ¿El clima general es bueno?

59. ¿Se utilizan círculos de calidad o similares?

60. ¿La Dirección General tiene una actitud abierta hacia los sindicatos?

61. ¿La pirámide de edades por categorías de personal es normal?

62. ¿La antigüedad media es inferior a 15 años?

63. ¿La tasa de absentismo es normal?

64. ¿Los sueldos, salarios y otras remuneraciones son correctos en relación al sector?

65. ¿La promoción interna y la formación profesional son suficientemente cuidadas?

66. ¿Se ha previsto un plan de sucesión en caso de desaparición de algún directivo clave?

OTRAS

67. ¿Dispone la empresa de cobertura suficiente en los seguros para la salvaguarda de activos y para hacer frente a todo tipo de responsabilidades?

68. ¿Es auditada la empresa por auditores de cuentas?

69. ¿Cuenta con un adecuado sistema de *compliance* para garantizar el cumplimiento de la legalidad?

Como se ha indicado al principio del cuestionario, en caso de que la respuesta a alguna de las cuestiones sea negativa habrá que analizarlo ya que puede ser indicio de problemas para la empresa..

3. Predicción del futuro de una empresa en base a variables cualitativas

Como complemento al cuestionario anterior, son interesantes los estudios, como el que se expondrá a continuación, que asignan puntos a las respuestas a una serie de características de la empresa con el fin de formular predicciones sobre el futuro de la misma.

Estos estudios se basan en el análisis de las diferencias entre las empresas que funcionan correctamente y las que tienen problemas graves y acaban cerrando. Es una técnica (denominada valoración por puntos, en inglés *credit scoring*) muy utilizada por las entidades de crédito para decidir de forma rápida la conveniencia de conceder préstamos

en base a las respuestas a una serie de preguntas sobre variables clave. A modo de ejemplo se acompaña un estudio elaborado por Argenti (1976) en el que se asignan puntos a una serie de características de la empresa. Según este estudio, una empresa va a tener problemas graves que pueden afectar a su supervivencia si obtiene más de 25 puntos de acuerdo con los datos siguientes:

Características de la empresa analizada:

Dirección que no delega	8
Consejo de administración pasivo y que no sigue de cerca la marcha de la empresa	6
Directivos con formación insuficiente	2
Director financiero poco experimentado	3
Ausencia de control presupuestario	3
Ausencia de presupuestos de tesorería	3
Ausencia de sistema de cálculo de costes	3
Manipulación de los datos contables	4
Tensiones financieras	4
Beneficios reducidos o ausencia de beneficios	4
Respuesta insuficiente y tardía a los cambios	15
Endeudamiento excesivo	15
Exceso de inversiones en existencias y clientes	15
Entrada en proyectos de alto riesgo que superan las posibilidades de la empresa	15
<hr/>	
Total	100

Si a una empresa se le asignan más de 25 puntos se puede pensar que tiene una probabilidad elevada de tener importantes problemas a corto o medio plazo.

Lógicamente, hay que usar este tipo de estudios con las suficientes prevenciones ya que cada empresa y cada sector tienen características especiales. De todas formas, es útil tomarlos como puntos de referencia.

Referencias:

Amat, O. (2013): *Análisis integral de empresas*, Profit Editorial, Barcelona.

Argenti, J. (1976): *Corporate collapse: the causes and symptoms*, McGraw Hill, Londres.