

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS

Modulo tercero (integración).

Clave de asignatura LC 735

PROFESOR: C.P. DAVID ARREDONDO ALCANTAR

2.- ANÁLISIS FINANCIERO.

2.4.- Enfermedades financieras más comunes en las empresas.

La mayoría de los problemas financieros de las pequeñas y medianas empresas tienen su origen en la falta de liquidez que provoca el desajuste temporal entre los pagos y los cobros, que a veces puede ser de hasta 120 días.

Crisis en potencia.

La situación de crisis en potencia es una de las más delicadas ya que se produce en empresas en las que una situación financiera aparentemente sólida y saludable induce a sus responsables a la auto-complacencia y a descuidar el análisis de la organización, lo que les impide determinar en qué áreas debe cambiar la empresa con el fin de adaptarse eficazmente a las transformaciones que se están produciendo en el entorno.

La situación de crisis en potencia se genera cuando, a pesar de que en el entorno se están produciendo cambios importantes, la empresa sigue aferrada a sus valores y enfoques tradicionales y a la forma “como siempre se han hecho aquí las cosas”. Los principales síntomas de una situación de crisis en potencia son los siguientes:

- La empresa ha mostrado durante años un comportamiento positivo, pero mediocre, sin grandes avances o crecimientos.
- La empresa, por el contrario, ha crecido muy rápidamente durante los últimos años, pero no ha ajustado sus estructuras, sistemas y estilo de gestión a sus nuevas dimensiones.
- Los altos niveles directivos se han ido alejando progresivamente de los consumidores, usuarios o clientes debido a que “están demasiado ocupados gestionando la empresa” o se consideran “demasiado importantes para dedicar su tiempo a esas cosas”.
- En la empresa, los niveles de comunicación interna son muy bajos, deficientes y burocráticos.
- Existen problemas de fondos en todas o en algunas de las siguientes áreas: falta de liderazgo o liderazgo muy débil, comportamientos inadecuados, baja moral laboral, deficientes o inexistentes métodos formales para el establecimiento de objetivos y metas, deficientes sistemas de retroalimentación, muy bajo nivel de autocrítica y/o aceptación de la misma.
- Excesiva burocracia que se refleja en áreas como: excesivos niveles jerárquicos, relaciones internas poco fluidas, disciplina en exceso rígida, exceso de normas y reglamentos, y similares.

- La comunicación con los proveedores se ha vuelto demasiado compleja y consume excesivo tiempo.
- Los consumidores, usuarios o clientes comienzan a percibir que en la empresa nadie se preocupa en realidad por ellos: se le dedica poca o nula atención a las quejas, procesos demasiado complicados para adquirir o utilizar los productos y servicios, baja calidad de los productos o servicios y similares.
- La gestión se concentra exclusivamente en los datos contables y cuantificables (en muchos casos, el área financiera es la que detenta el verdadero poder).
- La cultura de la empresa es tan inadaptable que no permite ningún cambio o transformación interno.
- Cuando el entorno no cambia con mucha rapidez, es posible que una empresa siga operando sin grandes problemas arrastrando una situación interna de crisis en potencia. Pero, cuando el entorno cambia con mucha rapidez, como es el caso de los tiempos en que vivimos, la organización puede pasar, también con extrema rapidez, del nivel de crisis en potencia al nivel de crisis en gestación.

Crisis en gestación

En este nivel, también llamado “pre-crisis”, la empresa comienza a mostrar los primeros síntomas típicos de una situación de crisis. Los indicadores básicos de la actividad empresarial comienzan a mostrar claros síntomas de debilidad y deterioro. Las principales señales de alarma son, entre otras:

- Problemas de liquidez: déficit moderado de caja, pérdida de capital circulante o capital de trabajo (tesorería).
- Problemas en el área de los cobros: incremento de los impagados, ventas que se hacen a sabiendas que serán de dudosa recuperación.
- Problemas con la rentabilidad: los niveles de rentabilidad comienzan a descender de forma notoria, la rentabilidad se convierte en pérdidas moderadas que se consideran “aceptables”, la caída de la rentabilidad repercute en todas las áreas de la empresa.
- Problemas en el mercado: ventas estancadas o en descenso, pérdida de participación de mercado, imagen débil en el mercado, y similares.
- Problemas con la calidad: exceso de reclamaciones y quejas, incapacidad para satisfacer las expectativas de clientes importantes, deterioro del prestigio de la empresa, incremento de las devoluciones, etcétera.
- Problemas con el personal: la moral laboral empeora, incapacidad para contratar personal de calidad, alto nivel de rotación y absentismo, descenso de los niveles de productividad y similares.
- Problemas con la organización de la empresa: confusión y conflictos frecuentes, indefinición en la asignación de responsabilidades, deficiente comunicación interna.
- Problemas de gestión: excesiva centralización de las decisiones, ausencia de objetivos y metas precisos en áreas clave.
- Problemas de ajuste con el entorno: la empresa sigue operando con los mismos métodos y sistemas a pesar de que sus responsables son conscientes

de los cambios que se están produciendo en el entorno (“no hay peor ciego que el que no quiere ver”).

- Problemas con la planificación y las previsiones: los niveles de mando no saben cómo predecir lo que va a suceder en el entorno a corto plazo.
- Problemas en el área de la innovación: la empresa se resiste a innovar o a mejorar sus productos, servicios, sistemas, enfoques de gestión, etcétera.

Si su empresa, en estos momentos, está mostrando varios de estos síntomas, es conveniente que comience a preocuparse: los estudios indican que la mayoría de las empresas que pudieron superar con éxito sus crisis, lo lograron porque actuaron mientras se encontraban en el momento de iniciar el nivel de crisis en gestación. Sin embargo, los estudios también afirman que si en este nivel no se adoptan las medidas correctoras pertinentes, la empresa puede caer muy rápida y fácilmente en el nivel de crisis en desarrollo, complicándose exponencialmente su ya dudosa recuperación.

Cinco pecados de las pymes.

1. No desarrollar una verdadera visión de marketing, que se traduce en: resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a la inversión en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía de mercado, no tomar en cuenta las quejas de la los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares.

2. Deficiencias en las áreas de producción y operaciones, tales como: deficiencias en los niveles de calidad, falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

3. Desconocimiento de los sistemas básicos de control de gestión, que da lugar a:

manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, graves errores en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.

4. Ignorar por completo la planificación, lo que implica:

deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un

plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de preinversión y similares.

5. Carencias en la gestión, que conduce a:

incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, no conocerse a si mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio y similares.

http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/pecados_pymes.msp