

Manuel Luque: Rescate de empresas en crisis

fomento

DE LA PRODUCCION

Nº 1.116 - Barcelona, 1º de diciembre de 1996



-Joyerías

Rescate de empresas en dificultades

Por Manuel Luque

En los últimos cinco años, varios factores se han combinado para que el número de **empresas en dificultades** aumente significativamente, afectando la potencia y la capacidad de crear riqueza del tejido industrial de nuestro país. Las compañías en dificultades son **enfermos** que sufren las consecuencias de problemas específicos y complejos y por tanto siempre necesitan ayuda.

Es muy común en la práctica engañarse, achacando los problemas o dificultades de una **empresa enferma** a factores económicos externos a la misma como el comportamiento de los bancos, la competencia extranjera, etc. cuando los verdaderos factores que conducen a alterar el equilibrio se encuentran en **el genoma o mapa genético** de la propia empresa.

A lo largo de este artículo analizamos nuestra experiencia de cómo y por qué una empresa sana que produce riqueza contrae una enfermedad que la lleva a convertirse en una empresa en dificultades, y cuáles son los tratamientos que se pueden aplicar.

El ciclo de vida de la empresa

El ciclo medio de vida de una empresa es mucho más corto que el de las personas. Este ciclo de vida se acorta significativamente si la empresa continúa como empresa familiar. Según el semanario británico "The Economist", el ciclo medio de una empresa familiar no sobrepasa los 24 años, frente a los 45 años de una empresa que cotiza en Bolsa. En Europa la mayoría de ellas desaparecen en los primeros 5 años de vida. De las que sobreviven, solamente 3 de cada 10 pasan a la segunda generación y solo 1 de cada 10 a la tercera. En España según los analistas la supervivencia media de la empresa familiar no sobrepasa los 15 años.

Estos ciclos de vida cortos

prueban lo sensibles que son las empresas y la necesidad de cuidar su salud de forma constante.

A medida que el tamaño de las empresas aumenta su tendencia a contraer **enfermedades** se incrementa. El signo externo más claro del avance de la **enfermedad**, es el deterioro de los beneficios y las tensiones de liquidez.

El genoma de la empresa

Una empresa es un ser vivo con un **genoma** determinado desde su nacimiento. El genoma de una empresa está formado por las personas (y sus conocimientos) que **inspiran** su forma de actuar y que tienen capacidad de decisión durante la evolución de la misma (empresario, accionistas y personal con capacidad directiva y ejecutiva).

Desde su nacimiento la empresa está en continua evolución y es en la evolución misma donde está la génesis de las enfermedades que puede contraer a lo largo de las diferentes etapas de su desarrollo.

A diferencia del genoma humano, que hasta ahora no se podía modificar, el genoma de una empresa se puede modificar a lo largo de cada etapa de su vida. Esta modificación es, como verdadera ingeniería genética, una tarea sofisticada, que hay que realizar de forma muy cuidadosa y continuada para garantizar su éxito. La mayoría de las




veces, cambiar el genoma de la empresa no consiste en cambiar las personas que lo componen, sino en conseguir que sus conocimientos y sus percepciones de las posibilidades de la empresa y de ellos mismos como individuos, evolucione.

Si una empresa logra una evolución equilibrada de su genoma en cada etapa de su desarrollo, será capaz de detectar los cambios que se van a producir en el entorno anticipándose a ellos, y puede estar en continuo crecimiento, dando grandes beneficios y satisfacciones a sus accionistas, proveedores, entidades finan-

cieras y clientes. Lograr este desarrollo equilibrado de forma continuada no es una tarea fácil y requiere no sólo capacidad de autoanálisis sino valentía para tomar decisiones.


La empresa contrae una enfermedad

Cuando en el desarrollo de una empresa aparecen síntomas de alteración de su equilibrio y no se detectan sus causas, signos y síntomas, la empresa contrae una enfermedad aunque en sus primeras etapas de su evolución esta sea **invisible** para las personas implicadas en el día a día, haciendo



“A medida que el tamaño de las empresas aumenta, su tendencia a contraer enfermedades se incrementa. El signo externo más claro del avance de la enfermedad, es el deterioro de los beneficios y las tensiones de liquidez”

“Para el especialista en el rescate de empresas, es muy importante acertar con el diagnóstico a la primera, ya que generalmente cuando se le asigna el encargo, la enfermedad está evolucionando con gran rapidez y en muchas ocasiones puede ser demasiado tarde”



en crisis. La evolución de una empresa sana a una empresa en crisis suele ser lenta, transcurriendo a través de distintas fases a lo largo de las cuales se puede actuar deteniendo la enfermedad. Estas fases de la enfermedad son progresivas y nosotros las definimos de la forma siguiente:

**—Primera fase:
Desequilibrio localizado.**

Un desequilibrio localizado afecta a un órgano de la empresa. Si se diagnostica a tiempo generalmente es fácil de corregir sin tener que alterar el genoma de la empresa. Probablemente bastará con que los responsables tomen conciencia del mismo y amplíen sus conocimientos y puntos de vista para enfocar claramente las soluciones.

**—Segunda fase:
Desequilibrio generalizado.**

Un desequilibrio localizado que no se diagnostica acertadamente y se trata de forma rápida y contundente, degenera afectando progresivamente a muchos de los órganos de la empresa por reflejo. En ese momento se convierte en un desequilibrio generalizado, apareciendo signos que pueden ser de dos tipos:

***Los signos son acentuados.** Esto significa que de no hacer nada, la evolución hacia la fase de crisis podría ser muy rápida. Por el contrario, si en esta fase se adoptan las medidas oportunas, la curación puede ser también muy rápida.

***Los signos no son acentuados** y no se toman medidas

correctoras, la evolución hacia la fase de crisis será lenta pero *irreversible* con mucho más difícil recuperación.

En ambos casos hay que introducir cambios importantes en el genoma de la empresa para evitar que la situación siga degenerando y sea detectada por los observadores más agudos del entorno.

**—Tercera fase:
La Pre-Crisis**

Si los desequilibrios generalizados no se corrigen, sus signos pasan de ser *internos* (detectados y comentados solo por el personal de la propia empresa), a ser *externos* y por tanto comienzan a ser detectados por el entorno financiero de la empresa, normalmente por aquellos bancos que siguen la evolución de la empresa y su sector más cuidadosamente. En este momento podemos decir que la compañía se encuentra en el **punto crítico de transformación en una empresa en crisis que tiene que ser rescatada.**

Los bancos que han comenzado a detectar estos signos de enfermedad, comienzan a exigir la devolución de sus créditos o su renovación mediante aportación de garantías reales de la empresa y sus accionistas. Esto equivale a *ponerle a la empresa un corsé* que impide acudir a mercados alternativos de financiación para proceder a la sustitución de unas entidades financieras por otras al no poder la empresa o sus accionistas disponer de garantías libremente.

Si en este momento no se resiste la intensa presión a que puede llegar a ser some-

tido el empresario con todo tipo de promesas de financiación y se transige con estas exigencias individuales, se traspasa el punto crítico y la evolución hacia la etapa de crisis suele ser rapidísima. Sin embargo, si en ese momento se aplica el tratamiento adecuado, la compañía puede ser rescatada con cierta rapidez.

**—Cuarta fase:
La Crisis**

Al ser de dominio público la concesión de garantías reales a algunas entidades financieras, comienza la presión de todas ellas para recuperar sus créditos, reduciendo de forma significativa la liquidez de la compañía. En este momento es normal que una remesa de efectos al descuento para pagar a proveedores se la quede una entidad financiera para cancelar anticipadamente un crédito que todavía no ha vencido, en vez de realizar los pagos. En esta etapa:

***Los proveedores comienzan a detectar tensiones de liquidez** al retrasarse algunos pagos y empiezan a limitar los suministros de materias primas, con lo que el desequilibrio alcanza al personal de producción que se tiene que apartar de la forma óptima de programación de su trabajo originándose pérdidas importantes.

***Si la falta de suministros de materias primas se mantiene durante poco tiempo comienza a producirse un desequilibrio en el abastecimiento de productos a los**

Manuel Luque

imposible su diagnóstico y tratamiento.

Si en el momento que se comienza a producir un desequilibrio, éste no se detecta, y se actúa sobre el mapa genético de forma adecuada, la empresa se debilitará progresivamente e irremediablemente pasará de ser una *empresa enferma* a convertirse en lo que denominamos una *empresa en crisis*. Entonces ya puede ser demasiado tarde.

La enferma se convierte en una empresa en crisis

Una empresa no se convierte de repente en una empresa



clientes con el consiguiente deterioro de la moral de la fuerza de ventas.

***Comienza la petición de aplazamientos a las entidades públicas** como Seguridad Social y Hacienda. Generalmente en este momento aparece la Inspección de la Agencia Tributaria y los intentos de embargo por parte de la Tesorería de la Seguridad Social.

***Internamente el problema trasciende a todo el personal de la empresa** con lo cual la productividad y atención al trabajo baja significativamente.

***Comienzan las asambleas** convocadas por los sindicatos y la petición de reuniones informativas.

En resumen la tierra comienza a temblar bajo los pies de las personas que dirigen la empresa que tienen que dedicar más tiempo a dar explicaciones que a los negocios de la empresa. En estas circunstancias es difícil mantener el control de la situación.

La situación puede agravarse aún más si algún banco o proveedor reclama por vía ejecutiva algún crédito o impagado, tratando de realizar embarcos de cuentas corrientes o de pagos de clientes. Si esto sucede podemos decir que la compañía tiene forzosamente que entrar en la fase concursal de Suspensión de Pagos o Quiebra.

Rescate de empresas en la fase de crisis.

Si la empresa se encuentra en la fase de crisis, hay que tratar de conocer si todavía tiene la energía vital necesaria para recuperarse por sí misma o no la tiene. Los resultados de este análisis nos dirán si la empresa puede, o mejor dicho, merece ser rescatada o hay que dejarla morir para trasplantar algunos de sus órganos no dañados.

Si la empresa tiene la energía vital necesaria para recuperarse, hay que analizar el entorno que la rodea y su actitud hacia la misma. El entorno en el que se tiene que llevar a cabo el rescate puede ser de dos tipos:

***Entorno favorable.** Si el entorno es favorable a la empresa y es posible pactar con entidades financieras, provee-

dores y sindicatos todas las acciones necesarias para llevar a cabo el rescate de forma rápida y eficaz. Normalmente entornos favorables se dan sólo en contadas ocasiones.

***Entorno hostil.** Si el entorno es hostil a la empresa y no se logra pactar, la única fórmula que permite rescatarla, es la de acogerse a los beneficios de una situación concursal de *Suspensión de Pagos*.

Si cuando se está realizando el diagnóstico aparecen síntomas que indican que la posición del entorno hacia la empresa podría volverse *hostil*, hay que prepararse rápidamente para ponerse bajo la

protección de la *Suspensión de Pagos*, aunque posteriormente no sea necesaria la adopción de esta medida.

Si la empresa no tiene la energía vital para recuperarse, la mejor decisión es afrontar la situación conjuntamente con su entorno y entrar en una fase concursal de *liquidación*, salvando sólo algunas de sus partes que pueden ser recuperables (marcas, alguna fábrica o división, etc.).

La Suspensión de Pagos

Si la empresa tiene la *energía vital* necesaria y el ambiente es hostil hemos citado la *Suspensión de Pagos* como

solución. Sin embargo hay que asegurarse de la certeza del diagnóstico ya que si nos equivocamos sólo retrasaremos su *muerte* de una forma muy costosa.

Por otro lado, un buen *Convenio de Suspensión de Pagos* es un arma muy eficaz para rescatar una empresa en crisis si no se limita sólo a renegociar las deudas. Esto es una *infrautilización* del mismo, ya que además con imaginación un *Convenio* puede servir para reestructurar totalmente la empresa, si está basado en un plan de viabilidad que contemple la realidad de la misma.

¿Cuándo se acude al especialista?

Generalmente se acude al especialista en rescate de empresas con un retraso de entre 6 y 12 meses. ¿Porqué? Sencillamente, el genoma de una empresa enferma es lento y reacio a la entrada de cualquier *elemento extraño* que pueda significar su modificación. Crea mecanismos de *autodefensa* para justificar los signos de desequilibrio que están apareciendo, ignorándolos por creer que el desequilibrio se corregirá por sí solo. Estos *mecanismos de autodefensa* incluyen la propuesta de todo tipo de soluciones milagrosas y mágicas que resolverán todos los problemas de forma inmediata y entre las que podemos citar las siguientes:

*Se venderá mucho más.

*Nos van a conceder una nueva línea de financiación.

*Vamos a encontrar un socio que aporte dinero pero que no tenga mayoría y por tanto no intervenga en la gestión.

*Vamos a poner en marcha un proyecto de ahorros espectaculares.

El empresario tiene que saber que todas estas *soluciones* no son más que cortinas de humo que hacen perder un tiempo esencial, para rescatar la empresa. Si de verdad existen todas esas magníficas oportunidades para mejorar, ¿Porqué no se han desarrollado y ejecutado antes?

Como siempre le llaman con retraso, es muy importante para el especialista en el rescate de empresas, acertar con el diagnóstico a la primera, ya que generalmente cuando se les asigna el encargo prácticamente la enfermedad está evolucionando con gran rapidez y en muchas ocasiones puede ser demasiado tarde.

Manuel Luque



Manuel Luque

Nacido el 20 de abril de 1947. **Doctor en Ciencias Químicas** por la Universidad de La Laguna. Post-Doctorado en el Imperial College of Science and Technology de Londres con el Premio Nobel de Química Sir D.H. Barton.

Tiene una amplia experiencia empresarial a nivel nacional y multinacional, tanto en alta dirección como en asesoría. Desde 1982 ha pilotado varias operaciones de Rescate de Empresas en Crisis (Company Doctor) de elevado riesgo y trascendencia social, tanto por el volumen de sus deudas (más de 10.000 millones cada operación) como por el número de trabajadores (superior a 1.000 por compañía). Entre estas operaciones de Rescate es muy conocida la de S.A. Camp.

A lo largo de su vida ha pasado largas estancias en Alemania, Inglaterra, Francia y Estados Unidos asesora-

rando en temas de estrategia y gestión empresarial así como en nuevos sistemas de Ventas, Marketing y Comunicación tanto a nivel personal como empresarial, participando como ponente en numerosas conferencias, coloquios y seminarios sobre el tema.

Sus opiniones son escuchadas por amplios sectores, habiendo recibido diversos premios y reconocimientos a su gestión empresarial.

Desde octubre de 1996, después de un periodo de estudios de más de 3 años en Estados Unidos y Europa sobre las Estrategias Empresariales y Comerciales de los próximos 10 años para poder llegar con productos y servicios a los consumidores, se dedica de nuevo a asesorar a empresarios sobre estrategia y ejecutar misiones que por su complejidad necesitan una persona "externa" con mucha experiencia, tiempo y preparación.