

Empresa y crisis**Empresa e crise**

Recebimento dos originais: 10/12/2019

Aceitação para publicação: 20/12/2019

Luis María Ghiglione

Doctor en Ciencias Económicas (UBA)

Director de Posgrados Sindicatura – Concursos y Quiebras

Institución: Universidad Abierta Interamericana

Dirección: Av. San Juan 951, C1147 AAH, Buenos Aires, Argentina

Correo electrónico: luis@ghiglione.com.ar

RESUMEN

En este artículo se focaliza la situación de la empresa en un contexto de crisis, que se encuentra asociada a la idea de insolvencia y consecuente amenaza la supervivencia del negocio.

En las últimas décadas ha sido objeto de interés en diversos estudios, desplazándose paulatinamente el foco de atención de cuestiones vinculadas a los modelos de intervención y supervivencia del ente, a cuestiones más de corte “preventivo” y diagnóstico causal.

Diversos autores analizan la crisis empresarial a través de causales endógenas y exógenas, controlables y no controlables, resaltando ya sea la gestión, el producto, el mercado y las causas naturales y no naturales, también mencionadas como normales o anormales. -

En particular Mitroff y Alspalan han puesto el acento en el tiempo de gestación, ya sea corto mediano o largo, construyendo así una taxonomía de amplia aceptación entre los especialistas del tema que se constituye en una de las principales referencias contemporáneas para el estudio de esta problemática.

Se exponen entonces las causas generales que generan la crisis, más o menos previsibles según su tipo y se las caracterizan dentro de la taxonomía utilizada.

Palabras-clave: Crisis, Gestación, Previsibilidad, Gestión, contingencia

ABSTRACT

Este artigo enfoca a situação da empresa em um contexto de crise, associado à ideia de insolvência e, conseqüentemente, ameaçando a sobrevivência do negócio.

Nas últimas décadas, tem sido objeto de interesse em vários estudos, deslocando gradualmente o foco da atenção de questões relacionadas aos modelos de intervenção e sobrevivência da entidade, para questões de diagnóstico mais “preventivas” e causais.

Vários autores analisam a crise dos negócios por causas endógenas e exógenas, controláveis e não controláveis, destacando tanto a gestão, o produto, o mercado e as causas naturais e não naturais, também mencionadas como normais ou anormais.

Mitroff e Alspalan, em particular, enfatizaram o tempo de gestação, seja curto, médio ou longo, construindo assim uma taxonomia de ampla aceitação entre os especialistas do assunto, que constitui uma das principais referências contemporâneas para o estudo desse problema. .

As causas gerais que geram a crise são então expostas, mais ou menos previsíveis de acordo com seu tipo e são caracterizadas dentro da taxonomia utilizada.

Keywords:

Crise, Gestação, Previsibilidade, Gerenciamento, Contingência

1 INTRODUCCION

Las crisis empresariales constituyen una etapa difícil de soslayar, que debe tenerse en cuenta como una posibilidad o como una realidad penosa o difícil, pero también gestionable con mayor éxito en la medida que pueda ser advertida con tiempo suficiente, lo que es posible en muchos casos, y manejada con las herramientas de gestión que constituyen el acervo del profesional, del directivo y del empresario. Bien sabemos que el riesgo y la incertidumbre constituyen factores propios de la actividad económica y asimismo son la clave para la generación de valor. Asumir riesgos es la justificación para la libertad económica y permite obtener altos beneficios cuando se tiene éxito, como grandes pérdidas cuando esto no se da.

Durante la vida de la empresa la sana administración nos habla de reinversión de utilidades y de distribución de beneficios a los propietarios. Beneficios que no debieran conllevar una licuación de los activos ni la distribución de ganancias que no sean “líquidas y realizadas”

Por otro lado, ante la existencia de pérdidas, deben tomarse medidas para cambiar el rumbo y readecuar el giro, siempre que esto sea posible: ¡Pero nuestra obligación es lograr lo imposible!

La crisis de la empresa se asocia generalmente a la idea de insolvencia y consecuente amenaza a la supervivencia del negocio, y ha sido en las últimas décadas objeto de numerosas investigaciones en distintas partes del mundo, desplazándose paulatinamente el foco de atención de cuestiones vinculadas a los modelos de intervención y supervivencia del ente, a cuestiones más de corte “preventivo” y diagnóstico causal.

Diversos autores analizan la crisis empresarial a través de causales endógenas y exógenas, controlables y no controlables, focalizando bien en la gestión, el producto, el mercado y en causas naturales y causas no naturales, también mencionadas como normales o anormales.-

En particular, Castillo Esparcia¹(1) presenta una clasificación o taxonomía que incluye diversos enfoques al clasificar las crisis, con lo que encontraremos:

Crisis Operativas y Crisis de Gestión

Crisis Financieras, de Imagen y provocadas por Agentes externos

Crisis Crónicas y Crisis Agudas

Crisis Inmediatas (en emergencia) y Crisis en desarrollo (No emergencia)

Crisis Externas, como ser Económicas, Tecnológicas, y Crisis Internas como ser las relativas al Personal y a la propia Organización

Crisis por Ataques Económicos Externos, por Ataques Informáticos (hackers) Externos, por Enfermedades Laborales, por la Psicología Organizacional y Social. Crisis Evitables (Sobre las que podemos actuar preventivamente) y Crisis No Evitables como accidentes reiterados o importantes.

Qué es la Crisis

Se entiende por crisis un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general.

Las empresas se enfrentan a agresiones exógenas y endógenas. Algunas de estas dificultades pueden originar crisis internas muy graves, otras pueden tener un alcance muy importante en la opinión pública, aunque puedan no tener un impacto directo en el negocio de la compañía.

Cómo actuar frente a una Crisis

No hay duda que la situación de crisis de una empresa impone conductas especiales en lo interno de esa organización, y su omisión genera efectos en torno a la responsabilidad de sus administradores y eventualmente de sus socios.

Es importante determinar que no siempre las terminologías son inequívocas e idénticas en diversos ámbitos al referirse a lo que se entiende por crisis, “zona de insolvencia”, o cesación de pagos o insolvencia.

Asimismo, no siempre se tratan a fondo las soluciones de gestión, de dirección debiendo tenerse en cuenta los aspectos de índole jurídica, como son el derecho societario donde se contemplan soluciones para enfrentar preventivamente las crisis, incluso ante la cesación de pagos o insolvencia. Existen asimismo, en último lugar las soluciones que surgen de los procesos concursales tendientes a lograr la rehabilitación empresarial, previo un acuerdo con los acreedores. Pero esto es lo que el directivo deberá considerar en último lugar, luego de aplicadas todas las herramientas de gestión que se desprenden de su función, leal y diligente, poniendo en juego su capacidad técnica, experiencia y conocimiento.

Toda vez que la gestión en tiempos de crisis genera responsabilidades solidarias a los administradores, lo que supone una visión particular de los intereses en juego, y de la obligatoriedad de ciertos actos societarios como necesarios para evitar responsabilidades.

Esos actos estarán vinculados a la planificación constitutiva de los socios, a la capitalización o financiamiento para asegurar el cumplimiento del objeto social; y posteriores obligaciones funcionales de los administradores, cuya omisión implica apartarse de deberes de información y control.

Las crisis deben ser asumidas tempranamente, ante los primeros síntomas, en beneficio de los propios socios y de los acreedores. La mejor y más inteligente formulación de la legislación nunca podrá dar soluciones perfectas cuando ya se ha desatado la crisis, y se tenderá más bien a atenuar los efectos catastróficos.

La conservación de la empresa implica una acción que debe estar a cargo de los administradores y socios de la empresa en crisis, y no de los acreedores ni del resto de los stakeholders.

En principio, las empresas deberían tener un manual de crisis en el que se establecieran los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes, inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento.

Este manual debería contemplar un plan de acción para solucionar aquellas variables que pudieran anticiparse con claridad, dependiendo de la actividad de la empresa. Por ejemplo, si se trata de una industria química, debería tenerse en cuenta la posibilidad de un derrame en algún momento del proceso de producción, sus consecuencias para la planta, su entorno inmediato y sus empleados.

La Tecnología y la Crisis

La llegada de las nuevas tecnologías ha significado el acceso masivo a toda la información al mismo momento en cualquier parte del mundo. Esto tiene sus ventajas e inconvenientes en el momento de la gestión de una crisis.

Los mayores inconvenientes residen en la capacidad de multiplicación de un hecho menor, hasta convertirlo en un acontecimiento de notoriedad inusitada.

Entre las ventajas se puede destacar la capacidad de mantener una gestión en la que se actualiza el transcurso de los acontecimientos, se ponen a disposición de los directivos los documentos que posteriormente se harán públicos, así como la capacidad de distribuir información de forma inmediata.

La Comunicación en Momentos de Crisis

El valor de las grandes empresas radica cada vez menos en sus bienes físicos (fábricas, maquinaria, edificios, etc), mientras que sus activos intangibles (conocimiento y experiencia de sus empleados, imagen pública de la empresa, posicionamiento de sus productos, etc) cobran cada vez mayor importancia en su cotización en los mercados de todo el mundo.

Los Stakeholders

En una crisis empresarial hay intereses comprometidos:

- El Estado
- El crédito
- Los clientes
- Los acreedores
- Las entidades financieras
- El empresario
- Los empleados
- El fisco

Las crisis pueden tener sus orígenes en:

Fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc)

Crisis relacionadas con la salud y la alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc)

Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc)

Accidentes relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente (incendios, derrames químicos, etc)

Hechos de tipo económico (insolvencia, fraude, corrupción)

Retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc)

Nuevas leyes o regulaciones

Caída estrepitosa del mercado de capitales

Conflicto en las empresas familiares

En cuanto a este último punto, las sociedades de familia constituyen un núcleo de gran importancia para la economía en Argentina y el resto del mundo.

No existe jurídicamente una concepción de sociedad familiar. Cuando un emprendimiento se inicia en el seno de una familia debe optar por una estructura legal adecuada a sus necesidades. Las opciones están determinadas por la configuración de asociaciones informales, asimilables en nuestro medio a las sociedades de hecho, o bien la elección de una tipología prevista en la Ley General de Sociedades o la Sociedad por Acciones Simplificada.

Generalmente las diferencias aparecen en la segunda o tercera generación de la familia propietaria, donde aparecen más miembros consanguíneos y políticos, y en los intereses contrapuestos

de sus integrantes que, en la mayoría de los casos, trasladan los conflictos familiares a la actividad empresarial de la sociedad comercial.

En la búsqueda de prevención de posibles conflictos societarios originados en desavenencias de origen familiar debe definirse cuál será el instrumento jurídico que será la fuente para la resolución de controversias y la preservación de la actividad de la empresa, por sobre los intereses familiares, y si es conveniente que esas soluciones estén dentro o fuera del contrato social que regula la sociedad.

La doctrina y la práctica han denominado Protocolo de Familia al documento que contenga soluciones y reglas de convivencia.

Taxonomía

Mitroff y Alspalan

ⁱⁱ(2) (2003) por su parte han definido una taxonomía que propone tres distintas tipologías, es decir 1. Crisis naturales, 2. Crisisnormales y 3. Crisis anormales, de distinto tiempo de gestación, construyendo una clasificación ampliamente aceptada entre los especialistas del tema que se constituye en una de las principales referencias contemporáneas para el estudio de esta problemática.

Así, encontramos a nivel global, en cada tipología a lo largo del tiempo diversas causas para las crisis de la empresa, como ser el envenenamiento de productos por Tylenol (1982), la Explosión del transbordador espacial Challenger de la NASA, la explosión del reactor nuclear en Chernobyl (Rusia 1986), la caída del Vuelo 103 de PanAmAirlines (1988), Terremotos Huracanes y Tsunamis en Oriente en toda época, la quiebra de la Baring B. Bank (1995), la caída de un avión Concord y Neumáticos Firestone de camionetas Ford con problemas (2000), el ataque y destrucción de las torres gemelas de New York (WorldTrade Center), el Antrax por correspondencia y la Contabilidad Creativa de Enron, Andersen y WorldCom (2001), etc, etc.

Qué decir en nuestro país del cíclico empleo de políticas públicas inconsistentes, como el fin de la convertibilidad, corralitos y corralones, pesificación asimétrica mediante legislación retroactiva que afectó los contratos bancarios, prohibición de las técnicas contables de ajuste por inflación (Decreto PEN de 2003 aún vigente), impuestos que no cumplen con los requisitos de equidad y razonabilidad por la distorsión que genera la emisión de la moneda de cuenta en base a simples necesidades del momento del sector público, etc, etc.

Esas distorsiones mencionadas, y muchas otras que no lo fueron pueden de alguna manera representarse sucintamente en los siguientes cuadros, que representan una Taxonomía de la Crisis desarrollada por los mencionados autores Mitroff y Alpaslan

Tipos de Crisisⁱⁱⁱ(3)

Crisis naturales	Incendios Inundaciones Terremotos
Crisis normales	Factor humano: Errores, huelgas Fallas máquina, contaminación (físicas) Recesión, cambio normas (económicas)
Crisis anormales	Atentados Secuestros Calumnias

En cuanto a la posibilidad de prever las situaciones críticas que pueden desarrollarse es útil clasificarlas según el tiempo de gestación, que puede ser largo o corto, y por otro lado tener en cuenta que esa gestación puede darse dentro de la organización por factores propios, o fuera de la organización por factores que llamamos externos.

Así llegamos a las siguientes cuatro posibilidades que inciden en la capacidad de previsibilidad, y para cuyo tratamiento se requieren distintas herramientas.

Previsibilidad

Origen Tiempo de gestación	Interno	Externo
Crisis desarrolladas lentamente durante largo tiempo	1 Pérdida productividad Fallas en productos Activos ociosos	2 Nuevos competidores Productos sustitutos Macroeconomía
Crisis desarrolladas rápidamente en un corto lapso	3 Accidentes Contaminación de productos Huelgas de empleados	4 Atentado terrorista Hackers Legislación sorpresiva

Esta taxonomía tiene en cuenta el grado de previsibilidad de la crisis, previsibilidad que se valora de 1 a 4, siendo estas últimas las más difíciles, y que requieren una orientación proactiva de la empresa para la generación de planes de contingencia.- Aquí vale una distinción: las herramientas generales para la previsibilidad y manejo de las crisis incluyen Información sobre la Gestión, Análisis del Contexto,

Planes de Contingencia y alto grado de Imaginación para prever lo imprevisible (nivel 4). Cierta número de empresas, conforme investigaciones realizadas en Estados Unidos preparan planes de contingencia para las crisis, los que se aplican según los casos. Otras ignoran lo impensable o difícil de prever y actúan por reacción cuando estos hechos se presentan.

Al respecto, aparece como importante la definición de un Centro o Departamento al que se asignen responsabilidades relativas a eventuales crisis, a saber: Definir un posible portafolio de crisis el que prevea alguna respuesta ante cada familia posible de crisis. En segundo término este Centro debe estar alerta a los signos y señales que preceden en forma inevitable a las crisis y las amplifican, debiendo advertir a los directivos apropiados sobre el particular. Y, por último, sería deseable volcar en papel planes para desarrollar capacidades humanas frente a las crisis, mediante ejercicios simulados de entrenamiento capacitación para responder adecuadamente en cada circunstancia.

Asimismo, en el contexto de las crisis deben tenerse en cuenta a las partes interesadas, los stakeholders, ya se trate de clientes, proveedores, competidores, entes públicos, accionistas, y teniendo en cuenta sus respectivos intereses, podrán lograrse resultados de manejo de crisis que resulten más exitosos.

Las crisis pueden dañar tanto a los consumidores, como los empleados, la competencia, la situación social, en medio ambiente y la recaudación impositiva. Toda crisis genera en forma inevitable responsabilidades sociales, económicas, legales y éticas, planteando preguntas acerca de la forma en que deben gobernarse las empresas y qué deben hacer los gerentes.

Si el gobierno de una empresa se define como la determinación de los recursos de la organización que serán desplegados y la resolución de conflictos entre los participantes, corresponderá entonces definir cuáles son los recursos que se utilizarán en situaciones de crisis y cómo se resolverán los conflictos entre los interesados.

Estas preguntas son básicas. Sin embargo la bibliografía en general nos cuenta poco con relación a las características del gobierno y dirección empresarial que permita evitar las crisis y una vez producidas posibilite en forma clara recuperarse con éxito.

El modelo tradicional de la gran empresa consiste en crear valor para el accionista enfatizando en relaciones contractuales tales como: “contratos escritos que contemplen todas las contingencias posibles”

Similar modelo se aplica en empresas pyme con mayor o menor grado de informalidad.

No obstante, en ambos casos, no es posible que cubrir todo el espectro de situaciones, en particular las situaciones de crisis, donde muchas veces puede ser imposible abarcar el universo de posibilidades y en otras aparece como altamente ineficiente.

Las crisis de tipo 4, que aparecen de pronto, rápidamente, y son de origen externo (atentados, hackers o legislación sorpresiva) son las que aparecen como más borrosas tanto para preverlas como para afrontarlas y gestionarlas.-

En su libro sobre “Dirección en Tiempos de Crisis”, Silva y Mc Gann^{iv}(4) por su parte proponen tres elementos clave para posibilitar un resultado menos agresivo, a saber: la anticipación, el grado de compromiso de la empresa, y la urgencia con que deben tomarse las medidas. Asimismo, destacan tres importantes habilidades, necesarias en todo directivo, pero también en mayor o menor medida en todos los integrantes de la empresa, al efecto de una adecuada gestión de las crisis reales o potenciales, a saber:

- a) Visión: “Verlo todo, Verlo rápido” Es decir lo que puede llamarse “Auditoría en cinco minutos”.
- b) Valores: “Decirlo todo, Decirlo rápido” Es decir lo que se menciona como “Evaluación en cinco minutos”

Estos dos conceptos proveen un rápido análisis informal.

Los valores y la visión son activos de la gente que pertenece a toda organización. Pero no gobiernan a la organización. Sino que gobiernan las actividades informales (gangactivities) Por lo tanto es importante la percepción por parte de los directivos de las visiones dominantes los valores dominantes en cada empresa, los que podrán eclosionar al desatarse una situación crítica.

Por último, un factor básico es que se menciona en último lugar:

- c) Versatilidad “Cambiarlo todo y Cambiarlo rápido”

Habilidad ésta que descuella en tiempos de crisis, a través de la aplicación de los planes de contingencia, que deben siempre existir en una organización que se precie de tal.

2 CONSIDERACIONES

En el ámbito específico de la República Argentina pudo observarse que la amplia mayoría de los esfuerzos de estudio e indagación siguen estando concentrados en el tratamiento de la crisis una vez que ésta se encuentra avanzada y requiere la atención profesional en los mecanismos judiciales y extrajudiciales, previstos por la normativa y práctica profesional en etapas ya avanzadas del proceso.

Es escasa la literatura local y mucho más aún los registros de intervención profesional sobre la temática en materia diagnóstica, así como el desarrollo de modelos que permitan establecer un marco de referencia sobre el particular.

El universo de la práctica profesional del Licenciado en Administración y también del Contador Público y actividades reservadas de su perfil profesional e incumbencias, no han contemplado hasta hace poco espacios significativos vinculados a esta problemática, aunque en términos prácticos la demanda de servicios profesionales en este campo es creciente, sobre todo en el espacio de pertenencia de la pequeña y mediana empresa (pyme).

Las pymes se caracterizan por dificultades en la llamada “crisis de sucesión” por las que la segunda y tercera generación empresarial suelen tener dificultades para seguir con el negocio, para crecer y para diversificarse.

Estas y otras dificultades generan con frecuencia ineficiencias en el desarrollo de los negocios, con impacto en la economía empresarial, que llevan a dificultades financieras y posteriormente, de no existir un tratamiento adecuado, a la insolvencia y cese de la actividad.

Las pérdidas acumuladas, traducidas en pasivos excesivos, deben ser afrontadas por los siguientes caminos que pueden ser alternativos y en ocasiones complementarios: -aumento de capital por parte de los accionistas o empresarios – renegociación de pasivos en forma privada o mediante convocatoria de acreedores al concurso preventivo –redefinición del negocio –cese de la actividad empresarial por quiebra o liquidación.

Hemos relevado un número de empresas pyme argentinas del área metropolitana, que habiendo sufrido distintos tipos de crisis y dificultades financieras, han logrado revertirlas, y observamos que en muchos casos han logrado renegociar los pasivos, distribuyendo las pérdidas acumuladas con los acreedores. Otros casos analizados en cambio no han tenido éxito, y se atribuye el fracaso en distinta medida a la mala gestión y a la persistencia en negocios que han dejado de ser tales.-

3 ALGUNAS CUESTIONES

En el presente caso, la conclusión es incierta.

Más bien genera una serie de preguntas que deberemos responder a la mayor brevedad posible.

Estas preguntas son:

- ¿Son válidos los modelos de diagnóstico aceptados internacionalmente al momento de caracterizar la crisis empresarial de las pymes argentinas?
- ¿Se refleja la taxonomía de Mitroff y Alpaslan en la identificación de la problemática de la empresa en crisis en el contexto local?

- ¿De qué manera a partir del modelo de diagnóstico empleado puede ensayarse una guía sistemática para la labor del profesional en negocios, contabilidad y administración, en su intervención en la empresa en crisis?

-

Lo amplio del campo, genera la inquietud por lograr responder estos interrogantes en muy breve tiempo.

Y a esto nos encontramos abocados.

4 PLAN DE NEGOCIOS

Es interesante mencionar la herramienta que ha sido reglamentada ⁵ en la República Argentina por la Resolución Técnica 49 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas, que ha dictado normas para la emisión de informes sobre Plan de Negocios, para diversos fines entre los que encontramos las carpetas de entidades financieras, entre muchas otros.

Tal Plan de Negocios deberá brindar información pertinente, sistemática, confiable, comparable y comprensible, más allá de orientarse a una prospectiva basada en supuestos sobre hechos futuros que podrán o no suceder, los que deben explicitarse, resaltando que aún cuando dichos supuestos se cumplan, podrán existir desvíos entre los resultados reales y los proyectados, ya que “las circunstancias y hechos futuros pueden materializarse de manera diferente a la esperada”

Las unidades económicas, empresas, dependen de la sana relación entre oferta y demanda de productos y servicios. Bien sabemos que las necesidades son infinitas en número e inconmensurables en su intensidad. Unidas al poder de compra generan demandas que pueden ser más o menos incentivadas por el mercado. La atención de esta demanda es el objeto de la empresa económica a través del juego de los factores o procesos básicos: compras y suministros, ventas y distribución, pagos y cobranzas, a través de una estructura estable y adaptable que de sustento a la provisión a largo plazo de esos productos y servicios con valor y ofelinidad, que generan riqueza a un pueblo, a una nación y a un estado.

Factor básico es asimismo el crédito, o confianza, o buena fe, que permite cerrar ese circuito o ciclo operativo en forma eficiente tanto para la sociedad como para la firma.

Y sin duda la capacidad del empresario, su creatividad y disponibilidad, para generar valor a través del plan de negocios propio y particular de cada emprendimiento, atendiendo a los requerimientos del mercado y apuntando a la estrategia más apropiada. Este plan de negocios implica una propuesta de valor distintiva y una cadena de valor propia. En tal sentido nos dice qué necesidades atender (productos, características, servicios), qué clientes (consumidores, canales) qué precios (premium, discount). Esto

implica desarrollar actividades de modo diferente o desarrollar diferentes actividades, pues de lo contrario no habría nada único ni valioso en el posicionamiento.

Desde ya que un número importante de firmas contarán con un foco estratégico y competitivo claro, en tanto que otras actuarán en forma intuitiva.

El plan de negocios será en general propio y privativo de cada emprendimiento. No obstante, en ciertas situaciones, como ocurre cuando es necesario renegociar pasivos o enfrentar las consecuencias de las dificultades financieras y posible insolvencia o liquidación, puede resultar conveniente, para ilustrar a las partes, proceder a su explicitación, lo que implica la aplicabilidad de la RT 49 señalada, y por ende el necesario desempeño de profesionales especializados.

5 DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

Como ya mencionara la crisis de la empresa se asocia generalmente a la idea de insolvencia y consecuente amenaza a la supervivencia del negocio, debiendo ponerse el foco de atención básicamente en la prevención, pero sin descuidar los modelos de intervención frente a cada situación concreta.

Ahora bien, todo plan de negocios en el caso de empresas que enfrentan crisis, deberá partir del adecuado diagnóstico para posibilitar sobre base firme la superación de la situación y la recuperación de la actividad económica sustentable y permanente para el futuro.

Puede afirmarse que todo plan de negocios se basa en cierta prospectiva y perspectiva de generación de valor orientada a la demanda, es decir a los clientes, o sea lo que sintéticamente se resalta a continuación:

<p style="text-align: center;">CRECIMIENTO Y DESARROLLO GENERAR VALOR PARA EL CLIENTE</p>
--

Dirigir a una empresa, implica interacción con el medio. Requiere el debido análisis de la situación, la formulación de planes, su implantación, seguimiento y control.

Este proceso involucra a distintos departamentos o áreas. Y debe contar con adecuados mecanismos de control y seguimiento para determinar si las acciones que se emplean siguen el camino correcto deseado.

La finalidad del control es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos y en su caso modificar la operación, la gestión o las expectativas.

Es importante apreciar debidamente los puntos fuertes y débiles de la empresa, frente a las amenazas y oportunidades del mercado (FODA) para alcanzar las oportunidades y evitar las amenazas.

Generando sinergia y aptitud para alcanzar el éxito en cada nueva entrada de su producto en interacción con el mercado ¡Fácil decirlo!

Hace tiempo que se ha resaltado la importancia de cinco fuerzas^{vi6} que pujan en toda estructura competitiva, que por diversas razones es la que más beneficia al público consumidor, dado que minimiza las rentas burocráticas y monopolísticas, siendo óptima cuando es aplicable, a saber:

1. Mayor o menor rivalidad entre los Competidores de un determinado Sector
2. Poder negociador de los Clientes
3. Poder negociador de los Proveedores
4. Presión de los Competidores Potenciales
5. Presión de Productos Sustitutos

Este enfoque estratégico se plasma luego en Programas, dentro de los que cobra singular relevancia el Presupuesto, que consiste no en otra cosa que en la cuantificación monetaria de los planes y constituye la herramienta básica de toda empresa, para una adecuada y sana administración. El factor tiempo aparece asimismo como determinante al separar las etapas de presupuestación, de las relativas a ejecución y control.

Algunos Riesgos Objetivos y Generales

Recordamos también algunos conceptos^{vii7} que generan obstáculos que impiden y anulan todo plan ordenado de negocios, obstáculos que es necesario evaluar y evitar, a saber:

1. Falta de constancia en el propósito.
Es decir no perseverar en el esfuerzo y en el negocio, lo que genera incapacidad para contar con planes a largo plazo y consecuentemente para mantenerse en forma permanente, logrando frutos y rentabilidad a lo largo del tiempo.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
Esto es, buscar dividendos antes que calidad y productividad.
La realidad, en cambio es inversa: los dividendos son la consecuencia de hacer bien las cosas, y no al revés.
3. Rotación de los directivos y gerentes.

Quienes saltan de empresa en empresa, nunca llegan a entender ninguna de ellas produciendo un efecto negativo en el largo plazo.

4. Dirigir la empresa basándose únicamente en cifras visibles.

Esta orientación hace perder de vista las cifras más importantes que *son aquellas desconocidas o imposibles de conocer*, como por ejemplo el efecto multiplicador de un cliente satisfecho.

El Plan de Negocios en la Empresa en Crisis

De lo expuesto hasta aquí, surge la importancia y la necesidad de contar con un adecuado plan de negocios que ordene las actividades propias de la administración.

No escapa de este concepto la empresa en crisis, ya que por el contrario requiere acciones concretas para revertir la situación, ya sea que se encuentre en una etapa negocial o en una etapa judicial, resulta una herramienta útil para todos los participantes: para la firma es imprescindible, para los acreedores porque estarán informados sobre las posibilidades futuras, en los casos judicializados a través de la presentación del concurso les permitirá conocer las posibilidades de cumplimiento de las propuestas de acuerdo, y para los órganos concursales, porque es un punto importante de partida para el control de la empresa en crisis.

El plan, para ser más útil a todos los interesados deberá exponer con claridad la actividad de la empresa, ubicación actual y prevista en el mercado, y ajustarse a la envergadura, necesidades y particularidades específicas de cada empresa. Para ello se deberá tener en cuenta un necesario relevamiento de los sistemas administrativos y contables y la relación Comercial Financiera en lo relativo generación operativa de fondos, como las perspectivas internas y de aprendizaje y capacitación a largo plazo.

Más allá que el plan pueda ser desarrollado para un proyecto específico de negocio en particular, deberá tener en cuenta los objetivos concretos y los recursos necesarios para lograr los objetivos deseados.

Asimismo, deberá indicar cuáles serán las medidas previstas para evitar en el futuro las causas y/o hechos fundamentales que incidieron para que la crisis se originara, incluyendo los principales aspectos que se vinculan con el estado patrimonial, las causas que dieron origen a la cesación de pagos como también en su caso la regularidad con que los socios realizaron sus aportes de capital. -

El plan de negocios en los casos de judicialización de la crisis empresarial, debiera ser un elemento de presentación obligatoria en un futuro cercano, ya que su evaluación es un elemento de peso a tener en cuenta por el Tribunal al momento de la homologación del acuerdo preventivo.

Y esto es lo que proponemos con énfasis.

Aspectos a tener en cuenta.

Se debe detectar un diagnóstico, realizar un plan de urgencia y estabilización.

Es importante determinar la posibilidad de continuidad en el tiempo de la empresa.

Si analizamos las amenazas y oportunidades que presenta la empresa con el entorno, evaluando las fortalezas y debilidades propias de la misma.

La empresa debe ser viable, es decir competitiva. Esto surgirá de las características de la oferta y la demanda, del análisis de las fuerzas competitivas y de los obstáculos internos que deberán ser evaluados debidamente.

Es importante tener en cuenta cuáles son las fuentes de financiamiento, si cuenta con capital suficiente y si el capital suscrito está integrado. Financieramente es necesario plantear la comparación del costo vs. rentabilidad.

Económicamente tener en cuenta los gastos de estructura, determinar el punto de equilibrio, la tecnología disponible, la estructura administrativa, comercial y logística y cómo se realiza la conducción y RRHH.

6 CONCLUSIÓN

La explicitación del Plan de Negocios constituye una herramienta que brinda valor ya que es un instrumento de información propicio en los casos de financiamiento y de negociación de pasivos.-

Entendemos que deberá ser tenida en cuenta también en los casos de judicialización de las crisis empresariales, a fin de otorgar la posibilidad de rehabilitar a las empresas cuando justifiquen adecuadamente su vigencia a través de un Plan de Negocios, acompañando a toda propuesta de acuerdo con los acreedores.

Es importante contar con muchas empresas, grandes medianas y pequeñas. Habrá quien considere excesivo demostrar viabilidad económica por el plazo que cubra un concordato o acuerdo.

Debemos responder que no sólo es lo justo, sino además la solución que más respeta el futuro económico no sólo de la firma, sino del ambiente en que está inserta y de la sociedad toda.

Y más importante aún que las empresas, mediante esta herramienta, podrán desempeñarse mejor y en un ámbito de respeto, lealtad, libertad y justicia, que lleve a un crecimiento sostenido, con gran beneficio general para la comunidad.

REFERENCIAS

- ALPASLAN Can M, GREEN Sandy E, MITROFF Ian I (2009) “Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management”. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Volume 17. Number 1. Berkeley.
- BILINKIS, Santiago (2019) “Guía para Sobrevivir al Presente”. Ed. Sudamericana. Buenos Aires.
- BALANKO-DICKSON, Greg (2007) “Cómo Preparar un Plan de Negocios Exitoso” Ed. McGraw Hill. México.
- CHAN KIM, W. Y MAUBORGNE, Renée (2005) “La Estrategia del Océano Azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia”. Editorial Norma. Bogotá.
- COCHA Celia (2015) “Gestión de la Crisis. Soluciones Concursales”. Tesis UAI. Buenos Aires.
- DAMASIO, Antonio (2018) “El Extraño Orden de las Cosas” Ed. Destino, Lisboa.
- DEMING, W. Edwards (1989) “Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis” Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- GARCÍA PONCE, D. y SMOLAK-LOZANO, E. (2013) “Compilación y Revisión de Teorías y Taxonomías Prácticas”. *Revista Vivat* de setiembre 2013. Universidad de Málaga.
- GELINIER, Octave (1967) “El Secreto de las Estructuras Competitivas”. Ed. Tea. Madrid.
- GHIGLIONE, Luis María (2018) “Administración y Crisis Empresarial. Gestión. Taxonomía. Contingencia” V Congreso Latinoamericano de Administración. Conlad. Posadas.
- GHIGLIONE, Luis María, DI LORENZO, Raúl y MAYANSKY, Félix (2012) “Planeamiento y Control de Gestión”. Macchi, San Luis y Buenos Aires
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2000) “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)” Harvard Business School Press. Barcelona.
- KIECHEL III, Walter (2010) “The Lords of Strategy”, Harvard Business School Press, Boston. Massachusetts.
- LERBINGER, O. (1997) “The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility”. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. New Jersey, 1997

- MAGRETTA, Joan (2012). “Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy”. Harvard Business Review Press. Boston. Massachusetts
- MITROFF, Ian y ALPASLAN C. M. “Cómo prepararse para lo peor” Revista Harvard Business Review” en español. Abril, 2003.
- PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. (2011) “La Creación de Valor Compartido” en Harvard Business Review, Enero 2011. Boston.
- MINTZBERG, Henry - QUINN, James Brian y VOYER, John (1997) “El Proceso Estratégico. Contexto. Conceptos y Casos”. Ed. Prentice Hall. México.
- RESOLUCIÓN TECNICA 49 (2018) Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- SCAGLIONE, Alberto (2007); “Reflexiones para un marco contable conceptual de aplicación en la Hacienda Pública”. Revista D&G. Errepar de marzo 2007. Buenos Aires.
- SCHUMACHER, Ernst Friedrich (1984), “Lo pequeño es hermoso”, HermannBlume, Madrid.
- SENGE, Peter (1998). “La quinta disciplina, Granica”, México.
- SILVA Michael y McGANN Terry (1995) “Overdrive. Managing in Crisis-Filled Times” John Wiley & Sons. New York.

NOTAS

¹Cuadro: Castillo Esparcia, A. (2005) Comunicación organizacional. Teorías y estudios, Aynadamar, Málaga.

²MITROFF, Ian y ALPASLAN C. M. (Abril 2003) “Cómo prepararse para lo peor” Revista Harvard Business Review” en español.

³Ídem

⁴SILVA, Michael y McGANN Terry (1995) “Overdrive. Managing in Crisis-Filled Times”. JohnWiley&Sons. New York, pp 165 y ss.

⁵Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. “Resolución Técnica 49 – Marco Conceptual e Informe para Plan de Negocios. CENADMIN” San Salvador de Jujuy, 7 de diciembre de 2018.

⁶PORTER, Michael (1982) “Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors” The Free Press. Macmillan. New York.

⁷DEMING, W. Edwards (1989) “Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis” Ed. Díaz de Santos. Madrid.

-O-