



El análisis y diagnóstico empresarial es uno de los factores clave para sobrevivir en un mercado muy competitivo.

Fotos: Víctor Lax.

Tipología y principales problemas de las empresas aragonesas

El análisis y diagnóstico empresarial es un factor clave, aunque no el único, para conseguir el objetivo último de cualquier empresa: sobrevivir en un entorno de gran competencia. Para ello es fundamental ser rentable (generar beneficios suficientes y estables para retribuir adecuadamente a todos los sustratos que contribuyen al funcionamiento diario de la empresa —accionistas, trabajadores, entidades financieras, administraciones públicas, etc.—). Y para ser rentables es imprescindible crecer de manera ordenada (aumentar las ventas, los beneficios, etc. En definitiva, aumentar el valor de la empresa a tasas que no impliquen riesgos excesivos para la propia supervivencia del negocio)

■ JULIO R. NAVARRO ANTÍN

En estos días leía, desgraciadamente no puede acudir, que el profesor Juan Velarde (entre otras cosas, premio Príncipe de Asturias) en una conferencia organizada por la CAI manifestó que estaba convencido de que España alcanzará durante el año 2010 la cota de los 5.000.000 desempleados y urge a tomar las medidas adecuadas para cambiar el modelo productivo de nuestro país, de forma que se incremente la competitividad y se mejore de manera notable la productividad de nuestros factores de producción.

Parece claro que a estas alturas de la película todo el mundo es

consciente de la situación de crisis en la que se encuentra la economía mundial y, en particular, de la economía española (por lo menos por parte de las personas y sectores implicados en los temas económicos y sino mal vamos); y de la dificultad de nuestro país para encontrar la senda que nos conduzca a tasas de crecimiento económico que sean sostenibles y que además permitan generar empleo neto. Recordar que nuestro actual modelo productivo implica crecimientos de PIB por encima del 2,5% anual para que se cree empleo suficiente como para reducir las inaceptables tasas de paro a las que esta sometida nuestra fuerza laboral.

Sobre las medidas y reformas necesarias para que nuestro modelo productivo sea otro y genere menos tensiones (sobre todo en los niveles de ocupación de los trabajadores) poco tenemos que decir que no hayamos dicho ya. Además para quien esté medianamente informado es obvio que se ha escrito suficientemente sobre el tema a lo largo de los días, semanas y meses que han transcurrido desde que se desató la maldita crisis financiera y últimamente con un grado de consenso bastante razonable sobre determinados temas que son específicos de nuestra economía.

La intención, en este número de **Siglo XXI de Aragón**, sería hacer una pequeña reflexión sobre el estado de salud de las empresas españolas y como no podía ser de otra manera por derivación de las empresas aragonesas (según **Fundear** en la presentación del **Informe Económico de Aragón 2008**, nuestra comunidad autónoma, en el comportamiento de sus indicadores básicos, tiene una fuerte correlación a nivel macroeconómico respecto de lo que ocurre en la economía española) y también una serie de consideraciones sobre el emprendimiento y los emprendedores, ya que desde mi punto de vista, ésta es la figura clave en la salida de la crisis y en el tan deseado cambio de modelo productivo.

Entrando de lleno en el estado de salud de nuestras empresas,

decir que el análisis y diagnóstico empresarial es un factor clave, aunque no el único, para conseguir el objetivo último de cualquier empresa, sobrevivir en un mercado muy competitivo.

Para sobrevivir es fundamental ser rentable, es decir, generar be-

de analizar cuando menos las áreas siguientes: Organización, Económico-financiera, Marketing y comercial, Industrial y tecnológica y Recursos humanos. Por tanto, no es necesario estar enfermo para

ES NECESARIO UN CRECIMIENTO DEL PIB POR ENCIMA DEL 2,5% ANUAL PARA QUE SE CREE EMPLEO SUFICIENTE PARA REDUCIR LAS TASAS DE PARO

neficios suficientes y estables para retribuir adecuadamente a todos sustratos que contribuyen al funcionamiento diario de la empresa (accionistas, trabajadores, entidades financieras, administraciones públicas, etc.). Y para ser rentables es imprescindible crecer de manera ordenada, es decir, aumentar las ventas, los beneficios, etc., en definitiva, aumentar el valor de la empresa a tasas que no impliquen riesgos excesivos para la propia supervivencia del negocio.

Pues bien, sea como fuere el diagnóstico ha de establecerse de forma continuada para que los rectores de las empresas conozcan la situación de éstas en cada momento y de esta manera tengan la información necesaria para la toma de decisiones. Para que el diagnóstico sea adecuado se han

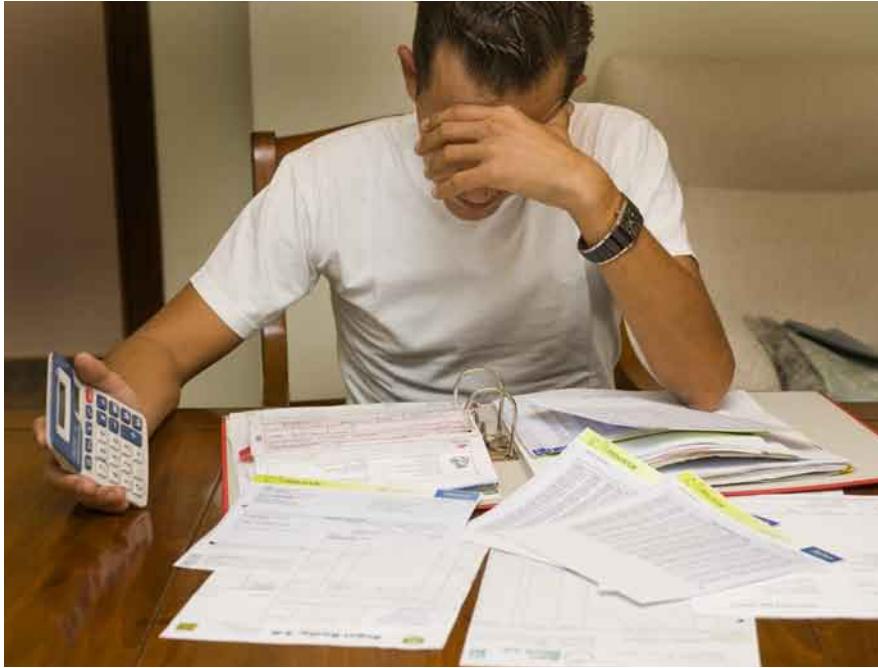
tener buenos hábitos de vida: hacer deporte de manera controlada —cuando menos caminar—, comer equilibrado, no fumar, dormir cierto número de horas, etc., etc.

Estado de salud de nuestras empresas

Recientemente la consultora TATUM ha coordinado un trabajo, a nivel nacional, en el que se hacía una radiografía bastante cercana de la tipología de las empresas españolas y de sus principales problemas. Este estudio ha detectado fundamentalmente tres tipos de patologías: **Estrés**, **osteoporosis** y **miopía**; enfermedades que por otra parte son crónicas y de carácter hereditario en la población empresarial española y enfermedades difíciles de combatir y casi



Nuestras empresas tienen falta manifiesta de recursos financieros y humanos.



Las actuales ayudas para los emprendedores cumplen de manera sesgada con su objetivo.

imposibles de curar, entre otras razones por una principal, la condición humana lleva en su mochila además de multitud de virtudes algunos defectos, falta de constancia, falta de planificación, falta de visión, etc.

La más presente entre los empresarios aragoneses, y entre muchos empresarios españoles, es la **osteoporosis**, enfermedad que implica que nuestras industrias tienen falta manifiesta de recursos financieros y humanos debido

y, sobre todo, a futuro esto cobra especial importancia, fidelización y motivación del capital humano.

Miopía, que se manifiesta en la incapacidad por parte de los directivos para reconocer, con la antelación suficiente, los cambios que se producen sistemáticamente en el mercado y esto se debe fundamentalmente a la falta de contacto con otras realidades empresariales y un comportamiento algo autárquico (seguramente heredado de 40 años de una economía muy

medianas empresas), y a la falta de gestión propiciada por la urgencia, rara es la empresa que realiza estudios de mercado o del sector en el que lleva a cabo su actividad.

Está claro que estas debilidades provocan la pérdida de clientes con el consecuente retroceso de las ventas y con ser esto importante se produce otro suceso nada deseable, la cartera de productos suele estar obsoleta respecto de la demanda actual del mercado. Para intentar convertir esta debilidad en fortaleza las decisiones pasan por revertir la situación, realizar estudios de mercado, que no son fáciles ni baratos, y dedicar recursos a mejorar la gestión en el proceso productivo introduciendo innovación y diseño en los productos.

Y **Estrés**, se produce cuando las empresas funcionan con su capital humano al 100 por 100 de sus posibilidades, el ritmo de trabajo es asfixiante, los trabajadores están constantemente presionados, los objetivos profesionales son tan elevados que se convierten en inalcanzables, también se produce estrés cuando el personal es escasamente cualificado y no se insiste suficientemente en su formación, cuando se producen pérdidas de tiempo por falta de planificación, por la falta de información horizontal y vertical, etc. Los síntomas de esta enfermedad se manifiestan cuando en las empresas el absentismo laboral es muy elevado, cuando el clima de trabajo es desagradable (se puede cortar con cuchillo el mal rollo entre los trabajadores). La farmacopea existente para combatir esta patología tiene mucho que ver con la psiquiatría (o con el sentido común), fijación de objetivos realistas y alcanzables, cualificar al personal de manera adecuada, políticas de conciliación en las que

EL OBJETIVO ÚLTIMO DE CUALQUIER EMPRESA ES EL DE SOBREVIVIR EN UN MERCADO MUY COMPETITIVO

fundamentalmente a: un excesivo endeudamiento, sobre todo a corto plazo, plantillas mal dimensionadas, en general existe exceso de estructura, ingresos muy concentrados en torno a pocos clientes y liderazgos muy débiles por parte de los directivos. La farmacología a aplicar no es muy cara, existen genéricos en el mercado que hacen que el tratamiento esté al alcance de todos; planificación a nivel general (financiera, comercial, de recursos humanos, etc.), especialmente a nivel económico-financiero, diversificación en los ingresos

poco abierta), de economía poco abierta al mundo, sobre todo, por parte de nuestras pymes (no es necesario recordar que más del 80% del PIB y del empleo que se genera en España lo generaran pequeñas y

ACTIVO	%	PATRIMONIO NETO MÁS PASIVO	%
ACTIVO NO CORRIENTE	45	NO EXIGIBLE	39
ACTIVO CORRIENTE	55	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	19
o Existencias	(22)	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	42
o Realizable	(25)		
o Disponible	(8)		
TOTAL	100	TOTAL	100

Cuadro. Balance de situación real medio en porcentajes de las empresas españolas, según datos de los años 2.000 y publicados por la Central de Balances del Banco de España.

ganen todos, trabajadores y empresarios, y sobre todo planificar de manera coherente, es corriente utilizar misiles para matar moscas (falta de eficiencia).

Del balance de situación que hemos presentado y que representa la media de las empresas españolas (página anterior) se deducen dos cosas importantes: la estructura financiera (el pasivo del balance) de la mayoría de éstas es razonable, cuando menos están bastante bien capitalizadas. La parte negativa es que nuestras empresas tienen, en general, un exceso de deuda a corto plazo y que en algunos casos implica que éstas estén muy cerca de la suspensión de pagos.

Comentar que del propio balance también se deduce una de las fortalezas de las empresas españolas y también de las aragonesas, su musculación. En general las compañías españolas, salvo en algunos sectores muy concretos, están bastante bien capitalizadas y la relación entre los recursos propios y las inversiones necesarias para llevar a cabo la actividad ordinaria de la empresa es más que buena, relativamente mejor que la de las empresas de otros muchos países de nuestro entorno. Esta fortaleza junto con la flexibilidad para adaptarse con rapidez a los cambios de mercado son ventajas competitivas que se deben esgrimir como oportunidades para competir en un mercado cada día más globalizado.

Por tanto, partiendo de nuestras fortalezas deberíamos corregir a futuro algunos de los desequilibrios que padecen nuestras empresas y con toda seguridad, una vez que el flujo del crédito se normalice y éste llegue suficientemente a las empresas, los primeros pasos deberían ir encaminados a normalizar la situación de liquidez de nuestras empresas y mejorar la relación que mide la calidad de la deuda (corto y largo plazo).

Decíamos en el número anterior que a medio y largo plazo el Sector Público no genera empleo, que es el sector privado el que ha de ser capaz de generar los puestos de trabajo del futuro y que apostar por los emprendedores de manera clara

y decidida por parte de las Administraciones Públicas y, sobre todo, las entidades financieras aportando recursos y facilitando la creación de proyectos empresariales, siendo inteligentes e innovadores en las ayudas, era clave en la salida de la crisis y en el tan deseado cambio de modelo productivo.

Conectando con la salud empresarial de nuestro sistema producti-

cambios en su forma de pensar y de hacer las cosas.

En este sentido, las políticas activas de empleo (subvenciones al empleo y formación fundamentalmente) se deberían reorientar hacia el fomento del emprendimiento, de manera que no solo acompañaran económicamente al emprendedor

NUESTRAS INDUSTRIAS TIENEN FALTA MANIFIESTA DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS

vo, es necesario decir que el estado de los emprendedores en nuestro país y más en concreto en nuestra comunidad autónoma no es como para tirar cohetes, más bien al contrario, existe una falta de cultura emprendedora que cuando menos es preocupante.

Emprendimiento y autoempleo

La mayoría de las personas que emprenden un proyecto empresarial y triunfan, son aquellas que se esfuerzan de manera titánica en alcanzar su visión (y misión) y en seguir aprendiendo cada día y de cada situación, son aquellas personas que no dudan en pedir ayuda cuando lo necesitan y que tienen preparada su mente para asumir

sino que en la medida de lo posible, ejerzan de guía "*espiritual*" para los momentos de flaqueza que en todo proyecto que se inicia sin duda existen, pero muy especialmente para ayudar a los emprendedores en sus inicios a confeccionar el plan de negocio y si la viabilidad del mismo no es oportuna, normalizar el fracaso y convertir éste en una de las fortalezas del emprendedor (de hecho, el fracaso del proyecto es una de las posibilidades que se debe contemplar, si todos los proyectos fueran viables todo el mundo sería emprendedor). Dicen que de los errores es de lo que más se aprende y que la forma más rápida e inútil de morir es de éxito, y lejos de ser un tópico, cuando se habla de emprendimiento esto es una verdad casi tautológica.



Las nuevas Tecnologías es uno de los sectores por el que las empresas deben apostar.



La falta de formación del personal termina provoca graves problemas en el funcionamiento de la empresa.

La batería de subvenciones y ayudas en materia de empleo destinada a los emprendedores es importante, de hecho existen diferentes decretos y órdenes que establecen bases reguladoras para acceder a las subvenciones para la creación de proyectos empresariales. Así mismo coexisten en nuestra Comunidad Autónoma, múltiples y variadas Instituciones, sin ningún tipo de coordinación, que compiten de manera bastante desordenada por la misma tipología de clientes, los emprendedores; Instituciones (están en la mente de todos) que representan a todos y cada uno de los agentes sociales, de manera que cualquier persona que decida emprender un proyecto empresarial acude a unos para que le tutoricen y ayuden a realizar el plan de empresa, a otros para que le expliquen

burocráticas y administrativas relacionadas con el inicio de una actividad por cuenta propia.

Pienso que para fomentar la cultura emprendedora, además de programas de televisión, organización de premios al mejor proyecto emprendedor, seminarios, charlas, etc., etc. etc., sería deseable (es totalmente necesario) que todos los servicios que son necesarios para que un emprendedor pueda llevar a buen puerto su proyecto empresarial deberían estar centralizados y ubicados en un mismo recinto, de manera que al emprendedor le sea fácil, y además con poco desgaste psicológico (bastante se comerá la cabeza en el futuro inmediato), iniciar su proyecto y que sus esfuerzos se canalicen a la idea de negocio y no en buscar información que debería conseguir casi al instante.

ó 10.000 euros, lo hace porque en principio ha visto un hueco en el que colocar su proyecto. Por el contrario, y es mi experiencia, la gran mayoría tienen una carencia muy importante en cuanto a formación empresarial. Y además ocurre que cuando realmente necesita ayuda financiera, que es cuando necesita crecer (esto suele ocurrir entre el segundo y el tercer año), tiene serias dificultades para encontrar financiación y entonces la administración no le puede ayudar, las subvenciones están diseñadas para ser otorgadas en el inicio del proyecto empresarial.

Por otro lado, hay proyectos que requieren, por sus dimensiones o por el sector en el que se establecen, mayores dotaciones e incluso otro tipo de apoyos (selección de personal, formación, orientación, captación de recursos financieros, etc.) en el inicio y puesta en marcha del proyecto para que salgan al mercado con la dimensión necesaria para poder competir y aquí también existen grandes dificultades para que las administraciones ocupen un lugar predominante, es más, éstas podrían impulsar con sus recursos, hacia qué sectores quiere orientar su modelo de producción.

La Administración también tendría que implicarse activamente, en el capital riesgo, en avalar proyectos razonables, en implicar a las entidades financieras, en la internalización de proyectos, en definitiva en fomentar de manera decidida la cultura emprendedora. Pero en general; ni por parte de la Administración, ni desde la Universidad, ni desde las Organizaciones Empresariales, ni desde las Organizaciones Sindicales, ni desde ningún estamento que tenga algo que ver con la iniciativa emprendedora existen actitudes impulsoras que creen un caldo de cultivo propicio para el emprendimiento. Entiendo que una Universidad orientada al espíritu emprendedor, produciría un ecosistema que generaría un círculo virtuoso para que el talento se trasladara a la sociedad en forma de proyectos empresariales. ■

LAS AYUDAS QUE EN ESTOS MOMENTOS EXISTEN PARA LOS EMPRENDEDORES NO CUMPLEN CON SU OBJETIVO Y SERÍA URGENTE CAMBIAR SU FORMATO

cuales son las mejores opciones en referencia a la forma jurídica a adoptar, a otros para que le asesoren respecto de las subvenciones existentes, a otros... Y al final tener que contratar un gestor para que le normalice todas las cuestiones

Por otra parte, y es mi opinión, las ayudas o subvenciones que en estos momentos existen para los emprendedores no cumplen con su objetivo y sería urgente cambiar su formato. La persona que decide establecerse por su cuenta no lo hace en función de que la administración le subvencione con 6.000