



ARTÍCULOS

¿Es posible pronosticar la crisis empresarial?

Héctor F. Álvarez

Revista de Economía y Estadística, Cuarta Época, Vol. 36, No. 1 (1997): 2º Semestre de 1995 (volumen 36); 1º y 2º Semestre (1996-1997), (volúmenes 37-38), pp. 5-11.

<http://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/3783>



La Revista de Economía y Estadística, se edita desde el año 1939. Es una publicación semestral del Instituto de Economía y Finanzas (IEF), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Av. Valparaíso s/n, Ciudad Universitaria. X5000HRV, Córdoba, Argentina.

Teléfono: 00 - 54 - 351 - 4437300 interno 253.

Contacto: rev_eco_estad@eco.unc.edu.ar

Dirección web <http://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/index>

Cómo citar este documento:

Álvarez, H. (1997). ¿Es posible pronosticar la crisis empresarial? *Revista de Economía y Estadística*, Cuarta Época, Vol. 36, No. 1: 2º Semestre de 1995 (volumen 36); 1º y 2º Semestre (1996-1997), (volúmenes 37-38), pp. 5-11.

Disponible en: [<http://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/3783>](http://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/3783)

El Portal de Revistas de la Universidad Nacional de Córdoba es un espacio destinado a la difusión de las investigaciones realizadas por los miembros de la Universidad y a los contenidos académicos y culturales desarrollados en las revistas electrónicas de la Universidad Nacional de Córdoba. Considerando que la Ciencia es un recurso público, es que la Universidad ofrece a toda la comunidad, el acceso libre de su producción científica, académica y cultural.

<http://revistas.unc.edu.ar/index.php/index>



REVISTAS
de la Universidad
Nacional de Córdoba



Universidad
Nacional
de Córdoba



FCE
Facultad de Ciencias
Económicas



1613 - 2013
400
AÑOS

Es posible pronosticar la crisis empresarial?

Dr. Héctor F. Alvarez

1. Introducción

En dónde se origina la crisis empresarial y como pronosticarla son los dos puntos de partida en el análisis de este problema. En general se puede pensar que hay dos orígenes uno externo y otro interno. El pronóstico de la crisis puede atender cualquiera de los orígenes y la existencia de instrumentos que permitan dicho pronóstico.

Los aspectos externos comprenden diversos temas: el ciclo económico, la situación del sector al que pertenece una empresa, la política económica de turno y la situación de los mercados.

La visión interna de la crisis sugiere que ella proviene desde el interior de la empresa, que se expresa como la incapacidad para atender sus obligaciones financieras a causa de la actuación de sus directivos para enfrentar nuevas situaciones.

En cuanto a la predicción de la crisis empresarial existen una diversidad de modelos: modelos contables, modelos estocásticos, modelos de mercado de capitales, modelos basados en la dinámica de sistemas, modelos basados en la teoría de las catástrofes y el diagnóstico de los expertos.

Los modelos contables: ratios contables en un

contexto univariado, medidas de descomposición de balances, análisis multidiscriminante y modelo "logit" son los más conocidos. Nuestra posición es, que sin negar la validez de dichos instrumentos, son algo complejos y no considerarán ciertos rubros que consideramos estratégicos para una empresa.

2. El papel de los factores externos en la crisis empresarial.

El entorno económico de una empresa puede influir en la crisis empresarial.

El tema de los ciclos económicos y la consiguiente posibilidad del desequilibrio. Se trata del equilibrio o el desequilibrio entre la oferta y la demanda. La pregunta es cómo ajustar la producción? Cómo determinar el volumen de la demanda, cómo colocar la producción y cómo ajustarla? Por qué el ciclo de la producción se va agrandando? Por qué existe la tendencia en trabajar para atender hipotéticas y presumibles necesidades futuras? Los desequilibrios son causados por los excesos de producción? Existen diversas respuestas acerca de este problema.

El punto central es: una empresa debe ajustarse al ciclo económico y la suerte de ella está dependiendo inevitablemente del ciclo?.

Puede utilizarse el ciclo económico para pronosticar la crisis de una empresa determinada?

Entendiendo que los ciclos económicos son oscilaciones respecto a una posición de equilibrio en el transcurso del tiempo; alternándose períodos de prosperidad económica con épocas de perturbaciones y momentos de depresión.

Por qué existe el ciclo económico? Por qué la expansión económica encuentra necesariamente un fin? Por qué al alcanzar ese tope la economía no entra en un período de estabilización, sino que por el contrario, penetra en una tendencia regresiva? Cuáles son las explicaciones para comprender tal regresión? Qué raros motivos son los que hacen que el movimiento regresivo de la economía se detenga en algún punto y a partir de él inicie su recuperación? Cuáles son los factores que alimentan el desequilibrio económico?

En general los factores de desequilibrio son las variaciones de: producción y consumo, oscilaciones del ahorro, las fluctuaciones del volumen monetario, limitaciones de la economías regionales y nacionales, y el desarrollo tecnológico. Se han ensayado diversas explicaciones. Sintéticamente mencionaremos algunas de ellas. Para Karl Marx, el ciclo económico respondía a las leyes de la propia dinámica del capitalismo. El aumento continuo de la inversión y el rendimiento de los capitales invertidos van disminuyendo. Se estancan los beneficios, dejan de ser fuente de nuevas inversiones, disminuye la inversión y comienza el ciclo recesivo. Hay otros puntos de vista diferentes: los ciclos responden a causas fortuitas, al abuso del crédito, al estado de ánimo de los empresarios, a la posición predominante del sistema financiero, a la ruptura entre la producción y el consumo, al exceso de consumo, al aumento y la disminución en la inversión de capital a lo largo del ciclo. Hay tres enfoques que valen la pena tener en cuenta:

1) *Galbraith* sostiene que la crisis llega en el momento en que la especulación controla la economía.

2) *Joseph Schumpeter* le asigna al empresario innovador el protagonismo en la generación del ciclo depresivo. La imitación del innovador provoca un auge en las inversiones y se produce una saturación en el mercado.

3) *Nicolai Dmitrievich Kondratiev*, afirma que los ciclos responden a fenómenos naturales que no pueden ser influidos ni por los gobiernos ni por las instituciones financieras.

Es posible pronosticar la crisis empresarial teniendo en cuenta los ciclos económicos? La respuesta es negativa porque las teorías explicativas se refieren a fenómenos ocurridos con anterioridad a los estudios realizados o son formulaciones de tipo ideológico. No tienen valor predictivo. Pero aún en el caso que los factores indicadores de variaciones de desequilibrio de la economía indicarán la posibilidad de una crisis, desde una empresa particular jamás se ajustaría pasivamente al ciclo y debería desarrollar una estrategia anticiclo. Si dicha empresa pertenece a una población de empresas, sobrevivirán solo aquellas que diseñen la estrategia más exitosa.

3. La situación del sector

La crisis empresarial podría explicarse por las crisis del sector al que pertenece la empresa. Difícilmente puede explicarse la crisis de una empresa en particular en un sector nuevo o en crecimiento. En tal caso la situación se explicará por el desempeño de la empresa en cuestión en su sector y las causas se originarán indudablemente en la empresa.

En cambio hay sectores maduros y en declinación. En este caso o la empresa sigue el destino del sector o implanta estrategias específicas para la situación. No es el propósito de este trabajo tratar el tema de las estrategias específicas, solo mencionaremos algunas de ellas. Las estrategias que podemos mencionar son: la proliferación de productos, reducción de precios, mantener la capacidad instalada, señalización de precios, liderazgo en precios, estrategia de liderazgo, estrategia de nichos, estrategia de cosecha y estrategia de desestimio.

En síntesis, tampoco puede explicarse la crisis de una empresa por la situación del sector, ya que para cada caso la dirección puede implementar una estrategia específica para cada caso.

4. El papel de los factores internos en la organización

En la teoría de la organización hay dos grandes enfoques: las teorías que se refieren al control externo de la conducta de organizacional, tales como la ecología de las poblaciones y la de la dependencia de los recursos; y las teorías de la acción racional en las organizaciones. Las primeras se refieren a la existencia de modelos alogénicos y las segundas se refieren a los modelos autogénicos.

El funcionamiento de una empresa es controlada y restringida externamente? O, los resultados son consecuencias de acciones planeadas intencionalmente racionales? La explicación y predicción de la conducta de una empresa es posible por los diversos procesos de elección y decisión o hay que tener en cuenta al sistema de restricciones del entorno? Si los resultados se explican por las condiciones y restricciones del entorno no hace falta tener en cuenta los procesos de toma de decisiones. En cambio, si los resultados se explican por los procesos de toma de decisiones, no se toman en cuenta las condiciones y restricciones del entorno. Antes de proseguir el análisis de los dos enfoques, sería prudente incorporar los conceptos de Mc Kelby y la ley de Ashby. Mc Kelvy afirma que hay modelos autogénicos, que enfatizan en las fuerzas autogeneradas procedentes del interior de la organización; se entienden como tal los sistemas intencionales que contienen uno o más subsistemas intencionales condicionalmente autónomos. Los modelos alogénicos tienen una fuerte relación entorno-organización, le conceden mayor importancia a las fuerzas generadas fuera de la organización; está relacionado con la teoría de la evolución. Se pueden incorporar, a la vez, las fuerzas autogénicas y alogénicas en un solo modelo.

La ley de Ashby se refiere al control de la complejidad; o sea la ley de la variedad requerida; cualquier acción administrativa es reductora de variedad. A partir de aquí, ya podemos regresar a la consideración de la existencia de control o no del entorno organizacional.

Hay tres cuestiones a considerar según Jeffrey Pfeffer:

1) De orden teórico: si la organización no es una caja negra, se utilizan las condiciones del contexto para explicar su conducta. O, cómo las microconductas dentro de las organizaciones se agregan para generar decisiones racionales.

2) Cómo puede explicarse la varianza atendiendo a las características ambientales e ignorando los procesos de decisión.

3) Qué variables dependientes habrán de examinarse.

El control externo de la conducta organizacional es explicado por las teorías ya mencionadas. En el caso de la ecología de las poblaciones, se ocupa del estudio de las poblaciones de organizaciones. Una organización es una caja negra. Los procesos de nacimiento y muerte de organizaciones son los problemas centrales, y cómo influyen las condiciones ambientales. Los entornos actúan y organizan, las organizaciones responden. Hay leyes que explican los tipos de organizaciones que sobreviven. Las organizaciones están sujetas a leyes que dirigen la lucha por los recursos.

5. El pronóstico de la crisis empresarial

Es necesario distinguir entre predicción y pronóstico? En apariencia tienen significado similares. La primera se refiere al anuncio por revelación, ciencia o conjetura de algo que va a suceder. La segunda se refiere a conocer por algunos indicios el futuro; en medicina es el juicio que forma el médico respecto al curso, duración y terminación de la enfermedad. En lo que se refiere a las empresas, sería el juicio que un especialista se puede formar acerca de la futura evolución de la empresa a través de los indicios que se pueden detectar en diversos elementos que reflejan la gestión de aquella. La palabra clave es indicios. En la medida que se puedan reconocer y localizar esos indicios es posible realizar un pronóstico de la crisis empresarial. Los indicios pueden encontrarse en el entorno de la empresa y dentro de ella, y estos algunas veces, reflejan aquellos. Es necesario vigilar y detectar todos aquellos acontecimientos que ocurren fuera de la empresa y que pueden afectarla, pero no siempre pueden ser controlados desde una empresa en particular; desde ésta pueden ser

desarrolladas estrategias para enfrentar dichos acontecimientos una vez que ellos hayan afectado a ella. En este caso ya ha convertido en un problema interno de la empresa.

Si cualquier acción administrativa es reductora de variedad, según la Ley de Ashby, esta postula que desde la dirección de la empresa hay tres posibilidades: 1) desarrollar un mayor grado de variedad que los otros agentes, 2) desarrollar un grado igual de variedad y 3) reducir el grado de variedad desarrollado por los otros agentes.

6. Los indicios para pronosticar la crisis empresarial

Para iniciar este tema sería conveniente formular dos preguntas: 1) También la expansión de una empresa encuentra necesariamente un fin? y 2) Por qué el período regresivo de una empresa no se detiene, en algún punto de él y a partir de ahí inicia su recuperación? La expansión de una empresa tiene un límite, la búsqueda de este límite es una búsqueda de indicios por parte de la dirección. Los procesos regresivos no se detienen si no se encuentran los indicios de sus causas, ya que la empresa como sistema sociotécnico abierto al entorno está sujeta a la ley de la entropía.

Los indicios de la crisis empresarial pueden agruparse de diferentes maneras, pero que el conjunto puede convertirse en una batería para pronosticar la crisis de una empresa.

1. Los indicadores precoces. Estos indicadores son señales de alerta que advierten una situación de peligro. Estas señales pueden provenir del sector al que pertenece la empresa o de la empresa misma. Son las señales que indican que en un horizonte, no muy lejano, pueden presentarse situaciones que pueden comprometer el futuro de la empresa.

El indicador es precoz, si pueden tomar las medidas preventivas para impedir que la crisis se presente, tomando medidas correctoras, y así evitar la situación de crisis.

El origen de las señales puede ser interno o externo. Entre las primeras se pueden señalar las que provienen de la situación patrimonial, de los estados de resultados, del sistema presupuestario, de la tendencia de la productividad empresarial, volumen de las operaciones, del uso de la capacidad instalada, la situación de los bienes de cambio, etc. En

síntesis: tales señales se expresan en: variaciones negativas de los resultados, presupuestos deficitarios, proyecciones hacia abajo y desequilibrios en los estados financieros. En cuanto a las segundas se puede mencionar: las tendencias del sector, hay sectores que imprevistamente se convierten en maduros o en declinación; las situaciones críticas de algunos competidores; el cambio de las reglas del juego en el sector; el cambio de relaciones con los proveedores claves, cambios en las variables de política económica, cambios en el comportamiento de los clientes, nuevas tendencias en el mercado y la evolución de la tecnología. Lo importante es como se captan estas señales de alerta, determinar de dónde provienen, tener un conocimiento acabado de los problemas y cómo se difunden dentro de la empresa. El grado de endeudamiento, los balances, los ratios, el cuadro de resultados, la situación de la industria o del sector, el comportamiento de los mercados y el clima humano que se puede vivir en una empresa pueden ser elementos más que suficientes para detectar precozmente la crisis en una empresa.

2. Falta de integración de las políticas claves. El crecimiento de una empresa está dependiendo, entre otros factores, de la integración de las políticas: financiera, de financiación, de capitalización y comercial. Estos cuatro indicios pueden permitir el pronóstico de la crisis empresarial. La política financiera expresada en la relación: deudas sobre patrimonio neto, a medida que el primero aumenta más aceleradamente que el segundo, hay una señal de crisis. La política de financiación (i), es decir cuál es la máxima tasa de interés que puede soportar una actividad determinada está dependiendo de la política financiera, de la estructura de la deuda en términos de corto y de largo plazo y del mercado financiero. Si las deudas crecen más aceleradamente que el patrimonio neto, se concentran en el corto plazo y la empresa no puede acceder comodamente al mercado financiero, al contrario solo puede acceder al mercado no formal, inevitablemente llega la crisis. La política de capitalización, se refiere al papel que juegan los beneficios en el crecimiento de la empresa, en la medida que crezca la tasa de retención de beneficios ($p=1-d$) mayores son las posibilidades de crecimiento

con capital propio, al contrario si se retirán los beneficios tampoco hay capitalización para el crecimiento cuando las ellos tienden a decrecer o cuando la rentabilidad del activo de la empresa es menor que la tasa real de interés que paga esta. Esto está también vinculado a la política comercial, ya que la rentabilidad del activo está expresando la posición de la empresa en el mercado en términos de posicionamiento y en términos de penetración en el mismo, está reflejando la eficiencia de la utilización del total del capital que emplea la empresa en sus actividades. También está expresando la eficiencia de la empresa en cuanto a sus inversiones en el vector producto mercado. Cuando no hay capitalización y cuando esta se origina en un mal posicionamiento de la empresa la crisis es inevitable.

La no integración de estas políticas que significa que no hay coherencia entre la capacidad de endeudamiento, el costo del mismo, el crecimiento de los beneficios y las inversiones en el vector producto-mercado, estamos frente a una situación de crisis potencial.

3. La gerencia deja de descubrir potenciales de beneficios. El Dr. Cuno Pumpin, de la Universidad de St. Gallen (Suiza) ha investigado dieciocho empresas europeas que se han podido caracterizar en su desarrollo por una dinámica especial. El análisis de sus conclusiones permiten comprender que cuando los directivos padecen de "miopía" estratégica y además no reconocen ciertas fortalezas existentes en sus empresas que corresponden al estado de la naturaleza de las mismas y que se han ido elaborando a través de su historia. Este comportamiento es un indicio de crisis empresarial.

Las empresas, aún en crisis manifiesta, pueden tener potenciales de beneficios. Estos potenciales pueden estar ligados a lo que se denomina cobertura interna de la empresa. Pero los potenciales de beneficios pueden ser tanto internos como externos. Son los aspectos potenciales que se pueden descubrir a través del análisis de la historia de la empresa como de su situación actual. Se pueden encontrar en estado latente o apenas perceptibles, y que se pueden desarrollar mediante la actividad de la empresa con ventajas para la misma y para todos los actores claves. Son constelaciones que se

pueden encontrar en el entorno, en los mercados o en la propia empresa. Los potenciales de beneficios son algo dado que los directivos deben descubrir. Un potencial latente puede ser la existencia de un nicho del mercado que quiere automóviles a bajo precio para lo que la empresa está condiciones de proveer; las relaciones estrechas con ciertos proveedores que permite obtener condiciones de compra que otros no obtienen, etc.

Los potenciales externos de beneficios son: potencial financiero, potencial de recursos humanos, potencial de mercado, potencial informático, potencial de aprovisionamiento, potencial de compra y reestructuración de empresas y potencial de cooperación. Estas serían oportunidades que se presentan en las tendencias del entorno.

Los potenciales internos de beneficios son: potencial de reducción de costos, potencial de know-how, potencial sinérgico, potencial organizativo, potencial humano interno y potencial de configuración de sus activos y pasivos.

Este tema está estrechamente vinculado a la creatividad y a la capacidad de innovación de los directivos. Esta propuesta quiere expresar que las organizaciones como entidades independientes a sus miembros (teoría nominalista) tienen ciertas potencialidades que las personas en forma individual (realismo social) no tienen. Este enfoque tiene que ver también con la gerencia incremental que es aquella que solo puede lograr resultados si tiene más recursos a su disposición.

En el momento en que la dirección de una empresa requiere nuevos recursos sin haber descubierto los que tiene potencialmente para producir más y mejores resultados es un indicio de que la crisis está muy cerca.

4. El desempeño de los criterios de viabilidad empresarial. Estos criterios se refieren a indicadores que demuestran la posibilidad de la existencia de una empresa en el futuro a partir de datos del presente.

Se pueden considerar diferentes criterios de viabilidad. 1) El crecimiento sostenible, se entiende como tal la tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa pueda soportar financieramente. Una estrategia de crecimiento sostenible busca la cuádruple igualdad de las tasas de crecimiento de la demanda, de las

ventas, del activo y del patrimonio neto. Para que la empresa pueda mantener su participación en el mercado, tiene que crecer al ritmo de la demanda. A largo plazo no hay crecimiento posible de las ventas, sin incremento del activo. El reto de la empresa es seguir el ritmo de la demanda, en la medida que el ritmo de su crecimiento sea compatible con su capacidad de financiamiento y con el control del mismo crecimiento. En caso contrario, la empresa que no sigue a la demanda entrará en dificultades. 2) El apalancamiento total, se refiere a cómo la empresa busca el incremento relativo de sus recursos invertidos más de lo que pueden hacerlo los competidores. Las diferentes palancas que utilizan las empresas, en forma conjunta, explican las diferencias de la rentabilidad entre ellas. Las palancas son: la financiera es la que utiliza cuando se pide prestado dinero a una tasa menor que la tasa esperada de rendimiento; la palanca operacional se refiere a la estructura de costos de la empresa y cómo se distribuyen entre fijos y variables y un cambio relativo de los beneficios producido por un cambio relativo del volumen; la palanca de producción refleja la capacidad de una empresa para disminuir sus costos de producción más rápidamente que otra, se basa en el efecto de la experiencia y una empresa acumula experiencia a un ritmo más acelerado que otra; la palanca comercial está vinculada a cómo se consigue la rentabilidad mejorando el margen y la tasa de rotación de los activos en vez de aumentar el volumen de ventas que no puede financiar. Si estas palancas no se utilizan en forma individual o en conjunto, pueden indicar problemas para la empresa.

5.El tamaño de la empresa. El tamaño de una empresa depende del sector de actividad, de los procesos de producción, de un modelo organizativo existente, de la realización de actividades en más de un sector, del estilo de dirección, de la masa crítica, de cómo se fijan los precios y de otras consideraciones. No existe una definición de lo que se entiende por dimensión de una empresa. Las dificultades para definir el tamaño de la empresa provienen de: 1) la variedad de criterios existentes y de teorías sobre su aplicación, 2) la relación que existe entre estos criterios y la tecnología de los procesos productivos y 3) la relación de la empresa respecto a la típica de su sector

específico. En principio habría una función multicriterio: el tamaño está dependiendo de diferentes variables: el volumen de las ventas, el volumen de producción, del tamaño de los activos, la cantidad de personal y otros.

Desde la visión de la economía clásica se puede determinar la dimensión óptima de una empresa a través de su función de costos a largo plazo. Sin embargo hay teorías basadas en las economías de escala y en la sinergia, en especial sustentada por E.A.G Robinson, quien afirma que la técnica, en parte, determina la dimensión de la empresa conjuntamente con los factores de dirección, los factores financieros, el factor ventas, los factores de riesgo y el factor sinergia. E.T. Penrose niega la posibilidad que la coordinación como factor de la dirección sea obra de solo cerebro. El equilibrio entre los costos de transacción es otro determinante del tamaño de la empresa, los factores que influyen son: la eficiencia del mercado de los productos finales, la eficiencia del mercado de los productos intermedios y la capacidad organizativa; cuando los costos de las transacciones internas son bajos aumentará el tamaño de la empresa y cuando los costos de transacciones externas son bajos, no aumentará el tamaño de la empresa. Finalmente también hay que considerar el ritmo de crecimiento del sector y del mercado.

La evolución del tamaño de una empresa es un indicador importante para pronosticar la crisis empresarial. Las empresas que no consigan una masa crítica mínima de mercado, de tecnología, de inversión y de management no tendrán la oportunidad de sobrevivir. Por otra parte, cuando una empresa supera un tamaño que no es compatible con el sector a que pertenece o que supera toda posibilidad de control necesita revisar su cadena de valor para poder fragmentarla en aquellos aspectos que permitan conseguir ejecutar su estrategia. La fragmentación de la cadena de valor es una práctica que permite obtener el tamaño adecuado de empresa y evitar la crisis por crecimiento de las operaciones. Un tamaño de empresa supone la existencia de unos capitales permanentes que pueden comportarse como una barrera de entrada como salida; por tal razón a la hora de tomar la decisión de fragmentar la cadena de valor implica tenerlo en cuenta que si existen capitales permanentes vinculados a la actividad,

hay que optar por una decisión de desinversión lo más racional posible. El destino final de una empresa parece estar vinculado por la cuantía de sus inmovilizaciones.

6. La edad de la empresa. La edad o antigüedad de una empresa es una cuestión a tener en cuenta en el pronóstico de la crisis empresarial.

Las empresas como los productos tienen una curva de vida: iniciación, organización, crecimiento, madurez y declinación. La crisis por edad se puede explicar por dos razones: 1) algunas empresas se quedan en el tiempo en alguna etapa de su evolución, y el pronóstico inevitable es la crisis; 2) otras empresas permanecen maduras, son aquellas que se achican gradualmente por que su tasa de crecimiento no siguen el crecimiento de la tasa de la demanda de su sector o de la economía globalmente.

Dentro del marco de la ecología poblacional, se afirma que las condiciones del entorno interactúan con las formas organizacionales dando lugar a diferentes tasas de mortalidad. Las diferencias son los mecanismos de cambio de los grupos organizacionales.

Carroll y Delacroix realizaron un estudio de la industria periodística de Argentina entre 1800-1900 y de la de Irlanda entre 1800-1975,

haciendo un análisis sobre las tasas de mortalidad y supervivencia de las empresas. Para el análisis utilizaron una función de mortalidad. Las conclusiones de aplicar funciones de supervivencia son: hay dos procesos distintos responsables de la desaparición de una empresa, una relacionada con la denominada mortalidad infantil, muchas empresas desaparecen al poco tiempo de su fundación y otro relacionado con diferentes factores que parecen operar al azar. La selección del entorno parece actuar con mayor fuerza en las nuevas empresas.

Conclusiones: las señales de la crisis empresarial se pueden encontrar en el interior de la empresa; las variables externas no son neutras, pero los resultados se logran con acciones planeadas intencionalmente racionales y en las fuerzas autogeneradas procedentes de la organización. También hay indicadores precoces que pueden servir de alerta y diferentes campos de observación que pueden permitir pronosticar la crisis de una empresa: la falta de integración de las políticas claves, no descubrir potenciales de beneficios, los criterios de viabilidad empresarial y el tamaño y la edad de la empresa.

Bibliografía consultada.

1. José Luis Martín Marín, El pronóstico del fracaso empresarial, Publicaciones de la Universidad de Sevilla, Sevilla, 1985.
2. Jeffrey Pfeffer, Organizaciones y teoría de las organizaciones, Fondo de Cultura Económica, México, 1992.
3. José M. Gay, Ruido de crisis, PYMES que se tambalean, Ediciones Gráficas Rey, Barcelona, 1996.
4. Matthew L. Shuchman y Jerry S. White, The Art of The Turnaround, AMACOM, New York, 1995
5. Eduardo Bueno Campos y Patricio Morcillo Ortega, Economía y Organización Industrial, Mc Graw Hill, Madrid, 1994.
6. Jean-Paul Sallanave, La gerencia integral, Norma, 1994.
7. Glenn R. Carroll y Jacques Delacroix, Organizacional Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach, Administrative Science Quarterly, Volumen 27, num. 2, Junio, 1982.
8. Cuno Pumpin y Santiago García Echeverría, Dinámica Empresarial, Díaz de los Santos, Madrid, 1990.