

L'economista Antonio Comadrán va optar l'any 1989 per la fundació d'una assessoria que cobris un buit que havia detectat en el mercat: "Durant sis anys vaig col·laborar amb dos professionals més en l'assessorament fiscal i comptable d'empreses i vaig percebre la manca d'un servei que aportés solucions per a les companyies en crisis o problemes estructurals." Amb aquesta clara motivació d'ajut i servei empresarials va crear la seva pròpia firma, juntament amb "la meua dona, Cristina de Frutos Calderón. Ella s'encarrega de les qüestions administratives i del control intern de l'empresa."

L'actuació de l'assessoria es desenvolupa en diverses etapes: "Quan una empresa demana els nostres serveis, primerament hem d'avaluar les possibilitats de reflatament real que té; per fer-ho, cal determinar quins aspectes positius i negatius presenta la seva estructura, quina dinàmica es fa servir per a la gestió de l'entitat i quina és l'opinió dels clients, proveïdors, bancs, etc., és a dir, quin és el context social de l'empresa. Tots aquests resultats es plasmen en un informe de viabilitat, que ens serveix per negociar amb les administracions, si escau, i per mostrar a l'empresari en quina situació es troba l'empresa. Dins de la nostra plantilla, que està formada per sis treballadors estables i d'altres que treballen amb nosaltres com a col·laboradors externs, hi ha un altre economista que s'encarrega de portar a terme aquesta anàlisi inicial i d'elaborar un informe, mitjançant el qual plantejarem un pla estratègic de viabilitat i de reconducció de la situació." Un cop l'empresa ha acceptat el diagnòstic i les mesures que cal prendre, "jo mateix m'encarrego d'establir contactes amb tots els creditors -bancs, proveïdors, administracions- per pactar el pagament del deute. També negociem i intentem consensuar amb els sindicats quines mesures s'hauran d'adoptar." En aquest sentit l'Antonio assenyala que "en el cas de la Seguretat Social i de la Hisenda pública, m'encarrego personalment de negociar l'ajornament del pagament del deute o de la negociació de les condicions de pagament perquè sé que confien en la meua opinió. L'Administració disposa en l'actualitat d'un equip de tècnics molt preparats que sempre contrasten tots els estudis que aportem i que saben, per experiència, que si observem que l'empresa no té possibilitats reals de viabilitat, serem sincers amb el client i no ens farem càrrec del cas. Això és molt important de cara a tenir una credibilitat enfront de les administracions i poder ajudar les empreses realment viables." Per la seva banda, "l'actitud de l'Administració ha canviat molt i és molt positiva perquè intenta arribar a acords amb les empreses en situacions difícils, ja que és conscient de la importància del món de l'empresa en la societat." El darrer pas en la seva intervenció és "la instauració d'un equip de direcció provisional propi en l'empresa que treballa segons les nostres directrius. Està format per col·laboradors nostres autònoms, que posen en pràctica el pla de reconducció que hem dissenyat. No es tracta tan sols de reflatar el negoci, sinó també de fer-lo arribar a unes determinades fites. Per això, quan l'empresa està sanejada i ha assolit la situació prevista, l'empresa torna a ser controlada internament."

Antonio Comadrán ha pogut observar "l'evolució que també ha viscut el món empresarial durant els darrers 10 anys i que ha comportat que es

professionalitzés; això facilita la nostra tasca, ja que, quan un empresari ens demanda ajuda, és prou conscient de la necessitat de seguir les nostres directrius. El problema, però, es presenta en el cas de les empreses gestionades per empresaris que no segueixen les tendències del món empresarial contemporani. Nosaltres ens hem trobat amb situacions difícils en què l'empresari demanava el nostre ajut però no volia respectar les nostres recomanacions; en aquestes circumstàncies, no ens hem volgut pas fer càrrec de la situació perquè sabem, per experiència, que és impossible poder reconduir una empresa si durant un període de temps no és gestionada d'acord amb els principis establerts."

L'evolució econòmica i empresarial "exigeix que cada cop més les empreses estiguin administrades per professionals. Nosaltres intentem que l'empresari sigui conscient d'aquesta situació i s'adapti als nous temps. Aquesta problemàtica és més greu encara en el cas de les empreses familiars que pertanyen a molts membres d'una mateixa família, on, sovint, a més a més, hi ha conflictes personals. Pel bé de l'empresa, la família ha de deixar de banda les tasques administratives. Afortunadament, aquesta situació no és generalitzada." Un altra situació que es dona "és el sanejament d'una empresa, que la seva situació interna esdevingui equilibrada perquè pugui ser venuda a una gran multinacional del sector. Aquesta és una bona solució per a moltes empreses mitjanes familiars que no han viscut una professionalització dels càrrecs executius i que veuen perillar el seu futur, ja que no poden competir amb d'altres del sector. Hem de tenir present que cap multinacional s'interessarà per una empresa amb problemes i amb una situació interna d'incertesa. Les estadístiques demostren que si una empresa no soluciona els seus problemes abans de vendre-la, segurament acabarà tancant."

La tasca de l'assessoria d'Antonio Comadrán "no dura més d'un any i mig, i és molt específica. No ens fem càrrec de la selecció de la nova gerència, perquè pensem que ja hi ha empreses d'assessoria que fan prou bé aquesta tasca. Volem donar un servei molt específic, de reconducció de les crisis empresarials, tot i tenir present que crisi no significa tancament imminent, sinó que pot ser que, simplement, l'empresa no produeixi els guanys esperats o que pateixi problemes d'estructura interna." Aquest servei "es presten a empreses mitjanes, amb més de cent treballadors, perquè d'altra manera resulten inviables." La personalització del servei "fa que no ens ocupem de més de sis empreses alhora, perquè els clients desitgen que jo, personalment, m'encarregui de supervisar-ne tots els processos. Dipositen molta confiança en tu i és normal que vulguin una contraprestació."

Finalment, Antonio Comadrán reflexiona sobre el següent: "Una suspensió de pagaments no significa el tancament d'una empresa, sinó la necessitat de reconduir-la; tot i així, nosaltres només som partidaris d'aquesta mesura quan no hi cap altra alternativa; però, si l'empresari acudís a nosaltres quan comença a detectar els primers símptomes, moltes d'aquestes situacions serien més fàcilment solucionables. Nosaltres som com els metges: com més temps tenim i menys desenvolupat està el problema, més possibilitats de curació hi ha."



**“Nosaltres som com
els metges: com més
temps tenim i menys
desenvolupat està
el problema,
més possibilitats
de curació hi ha”**

Cristina de Frutos i Antonio Comadrán
Barcelona (Barcelonès)