

LA CAJA ES TODO

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL
EN TIEMPOS DE CRISIS

10 consejos
fruto de 15 años de experiencia
con empresas en situación de crisis

Marzo 2020





ÍNDICE

Introducción.

1. ¡La Caja es Todo!.
2. ¿Qué es la Caja?.
3. El problema viene después.
4. El gran consumidor de caja: El personal.
5. El ABC de clientes y proveedores. 20/80 La Ley de Pareto.
6. Quien tiene un cliente, tiene un tesoro.
7. No estamos solos.
8. Si se tiene que cruzar el desierto, ¡Cargad Agua!.
9. La importancia de la comunicación.
10. Al otro lado: Oportunidades.

Conclusiones.

Autores.

Contacto.

Introducción

Durante los últimos 15 años, a través de la firma Álvarez-Canal se han gestionado casi dos centenares de empresas en crisis, de distintos sectores, computando más de mil millones de euros de activos y pasivos administrados en estas difíciles situaciones, con una plantilla acumulada superior a cinco mil trabajadores. Entre otras empresas, en la provincia de León, se ha gestionado el concurso de acreedores de Antibióticos, Hullera Vasco Leonesa, RMD, Editorial Everest, Leocasa Inversiones, Agelco, Comonor, DC Wafers...

En todas estas situaciones de crisis, hemos encontrado ciertos patrones que se repiten una y otra vez y cuya reflexión puede ser de utilidad en estos tiempos inciertos a los que nos enfrentamos. Queremos trasladar una serie de comentarios sencillos, resultado de la experiencia profesional adquirida, esperando que pueda ser de utilidad para vuestra gestión en estos momentos al ser de fácil implementación.

Estos consejos son reflejo tanto de aquellos aciertos que permitieron alcanzar casos de éxito, como de aquellos errores que derivaron en el fracaso empresarial. En todos los casos se aprendió.

Evidentemente, cada empresa y situación es un mundo, y cada una de vuestras empresas requerirá de un análisis más profundo de las circunstancias particulares. Estas reflexiones solo quieren servir para orientar a vuestros departamentos financieros en una dirección distinta a la habitual pero que, en estos momentos, puede ser igual de importante.

En los momentos más duros es cuando el liderazgo del empresario se hace más necesario. Es tiempo de firmeza y de tener claro los propósitos. El equipo profesional de Álvarez-Canal (abogados, auditores, economistas e ingenieros) está a vuestra completa disposición para compartir y completar dudas, tanto desde el ámbito económico-financiero como desde el punto de vista jurídico-concursal. Estamos en una situación desconocida para todos y donde no existe certeza, debe existir sentido común y flexibilidad.



1. ¡La caja es todo!

En estas situaciones de crisis donde, a pesar de los anuncios del gobierno, la liquidez se restringirá notablemente, bien por la disminución de negocio o bien por una posible espiral de impagos, **LA GESTIÓN DE TESORERÍA DEBE SER PRIMORDIAL.**

Proteger la caja debe convertirse en la primera obligación del empresario. Garantizar la liquidez nos hará más fuertes para el día después.

Aconsejamos realizar una estimación del flujo de caja, bajo hipótesis pesimistas, para poder prever donde estaría su punto de rotura. Se debe establecer una zona de confort antes de esa rotura y vigilar que no se cruce dicha línea de control. Los escenarios deben ser testados con ejercicios de sensibilidad que nos permitan anticipar la evolución de la situación de tesorería incluso en el escenario más pesimista inicialmente previsto. Dibuja un escenario pesimista y trabaja con optimismo, te llevarás una grata sorpresa.

Las decisiones más traumáticas se deberán empezar a tomar de forma paulatina pero siempre desde una posición de tesorería suficiente para poder acometerlas con garantía de éxito.

¡La caja es todo!. El momento de tomar las decisiones también es importante. NO se puede permitir que la caja se vaya consumiendo peligrosamente sin adoptar las medidas oportunas.

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Realizable} + \text{Disponibile}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Ratio de tesorería = 1: Situación de liquidez o solvencia a corto plazo de la organización.

Ratio de tesorería < 1: Posibilidad de suspensión de pagos, como en el caso del ratio de liquidez.

Ratio de tesorería > 1: Como para el ratio de liquidez.

Importante: Se debe ponderar en su justa medida el valor de las existencias. Si el mercado está parado, por mucho almacén que tengamos, su realización y aportación a la Caja es nula. Igualmente, se debe hacer un análisis exhaustivo de los deudores y capacidad de cobro (o consumo de recursos por devoluciones en caso de descuento realizado con anterioridad)

2. ¿Qué es la caja?

La Caja es el efectivo disponible en las cuentas bancarias, así como en cualquier producto financiero realizable de forma inmediata.

Para evaluar la caja también es importante considerar y hacerse las siguientes preguntas: ¿Voy a cobrar de mis clientes pendientes? ¿Mis existencias son realizables? ¿Necesito tanto stock? ¿Cómo tengo mis líneas de financiación (descuento, factoring, confirming)? ¿Mis políticas de pago son adecuadas al momento?

Para mejorar la caja puede ser momento de solicitar toda aquella posible financiación ajena que se pueda conseguir, bien de proveedores o bien de entidades bancarias.

Recordad que “el dinero siempre es caro cuando se necesita” por eso es interesante anticiparse a esta necesidad. Necesitas estar preparado para el escenario pesimista que has dibujado.

Parece que el Estado pretende hacer una importante movilización de fondos a favor de empresas solventes. Puede ser buen momento de incrementar posiciones de endeudamiento aprovechando que todavía no ha existido deterioro en el balance de las empresas.

En principio, la asignación de fondos con avales del Estado se realizará en el libre mercado, compitiendo las entidades bancarias entre ellas. Lo más adecuado será poner en concurrencia varias de ellas y poder comparar condiciones.

También puede ser importante hacer un ejercicio de renovación/ampliación de pólizas en curso anticipándose al vencimiento futuro. Como hemos indicado antes, en estos momentos iniciales, nuestros balances no se han resentido y vienen con la buena inercia del último ejercicio cerrado (2019) lo que puede permitir un mejor scoring de las entidades financieras.

Al respecto de las líneas de avales prometidas por el gobierno, al día de hoy apenas están operativas. La banca se ha lanzado a “preconceder” liquidez para el circulante de la empresa en previsión de que se agoten los recursos. Las condiciones básicas contienen:

- Aval ICO del 80% de la operación.
- A cinco años con uno de carencia.
- Tipo de interés del 1,50%



¡La caja es todo!



3. El problema viene después

El problema no es el actual estado de alarma dictado el pasado 14 de marzo. El problema es que no hay visibilidad de cuando puede acabar. Y mayor problema es no saber lo que viene después.

En este punto, hay una importante reflexión que debemos hacernos: ¿Mis ventas van a ser retrasadas o directamente van a ser pérdidas?. Probablemente el taller de coches que lleve parado dos meses, al desaparecer esta situación tendrá un pico de carga de trabajo con todas las reparaciones que no se han hecho estos días, pero ¿van a recuperar los hoteles alguna de las pernoctaciones no realizadas?

También debemos prever que, esta situación se pueda extender más allá del 11 de abril y que, además, el levantamiento de las medidas implantadas se haga de forma paulatina. Probablemente sector ocio, donde existan aglomeraciones de personas (cines, conciertos, espectáculos...) mantengan restricciones adicionales. Tenemos la referencia de aquellos países que van por delante: China, Italia,...

Además, hay que tener en cuenta que probablemente estemos asistiendo a un cambio en el paradigma económico, social y político en relación al que hemos conocido hasta ahora. El día después del levantamiento del estado de alarma nos vamos a encontrar con fronteras cerradas, con desconfianza política y con un importante drama social. Debemos estar preparados para un duro escenario. De ahí la importancia de la caja.

No estamos ante un problema financiero de falta de liquidez momentánea, estamos ante un problema económico. Hemos dejado de facturar, no sabemos cómo y cuándo vamos a volver a la situación anterior. Nuestra cuenta de resultados ya se ha visto afectada.

¡La caja es todo!



4. El gran consumidor de caja: El personal

La empresa debe diseccionar su cuenta de resultados e intervenir en aquellas líneas sobre las que tenga capacidad.

Aumentar aprovisionamientos puede ser una medida equivocada que lastre la liquidez pero siempre estarán adquiridos los bienes y a disposición en el almacén. Si el precio es bueno y el análisis de caja lo permite, podría ser una buena decisión. En caso de error, al menos es reparable.

Sin embargo, en general, el mayor consumo de recursos de liquidez en la empresa es el coste de personal. Mantener personal ocioso es inasumible en una situación de crisis. Tiempo perdido es eso, tiempo perdido. El excedente de mano de obra no se puede recuperar con el tiempo, el exceso de compras si se puede vender más adelante. De ahí la importancia de adoptar las adecuadas medidas de ajuste de personal que requiera la situación concreta.

Todos sabemos la importancia de darle estabilidad al empleo. Y lo difícil que es encontrar a personal adecuado a los puestos requeridos. Por no hablar del alto coste de formación en el que suele tener que incurrir la empresa. Pero, a pesar de esto, se debe realizar una planificación adecuada de los recursos humanos de la compañía para los próximos meses.

¿Es razonable pensar que vamos a tener los hoteles llenos el día siguiente del levantamiento del estado de alarma? ¿la contratación pública prometida no va a ralentizarse o paralizarse?.

El esquema inicialmente planteado por el gobierno como solución a esta situación de crisis (ERTE por fuerza mayor con exoneración de cuotas de la seguridad social) probablemente no sean suficiente para dar respuesta a la real necesidad de la empresa. Decaída la causa de fuerza mayor, decaído el ERTE. ¿Y después qué?. Al día siguiente tendremos a la totalidad de la plantilla esperando instrucciones para empezar a trabajar. ¿Estarán llenos los talleres ese día? ¿y los hoteles? ¿los autobuses? ¿los comercios?. Se debe hacer una reflexión sobre la forma de optimizar los recursos humanos y programar la necesidad de un mes adicional para implementar cualquier medida de ajuste. Tal vez sea buen momento de empezar a negociarla ahora. Recordad además que, todos aquellos que hayáis suspendido la actividad a través de un expediente por causa de fuerza mayor, os habéis comprometido a mantenimiento de empleo durante los seis meses siguientes.

El retraso en la toma de decisiones de ajuste de personal consume recursos que más adelante pueden necesitarse. Una vez estabilizada la situación va a ser necesario disponer de liquidez para volver a arrancar motores. ¡La caja es todo!.



5. El ABC de clientes y proveedores. 20/80 La Ley de Pareto

Recomendamos hacer un listado de todos nuestros clientes y proveedores ordenados de mayor a menor. Si nos concentramos en el 20% de los mayores clientes y proveedores nos encontraremos, en general, con el 80% de nuestros ingresos o de nuestros costes (Ley de Pareto).

Debemos reflexionar en que posición se va a encontrar ese cliente o ese proveedor que vamos a pretender que nos acompañe en esta travesía. Si nuestro mejor cliente es el más importante distribuidor al por menor del país, eternamente solvente, tal vez debamos visualizar un escenario posible de restricción de pagos por su parte al estar afectado desde el primer día por la suspensión de sus ventas. Y estar preparados para ello.

Si nuestro principal proveedor es chino y se están bloqueando las fronteras y rompiendo los acuerdos comerciales internacionales, tal vez debemos empezar a estudiar la necesidad de alguna modificación en la cadena de suministro de nuestra empresa. Cuidado: Es previsible una rotura de stocks en ciertas cadenas de suministro donde parte de los componentes también provengan de China (computación, electrónica, juguetes, farmacéutico, textil...)

Visualizar este listado de clientes y proveedores otorgará otra perspectiva de la situación de nuestra empresa.

Aquellos que tenéis seguro de crédito (como por ejemplo, Crédito y Caucción) debéis vigilar los cambios de rating que las compañías hacen de vuestros clientes:

- a) Por algo será.
- b) No os puede pillar por sorpresa y quedaros partidas sin asegurar.

En nuestra experiencia consideramos especialmente peligrosa la situación para aquellos sectores que dependan del gran consumo. Lo normal es que el consumo se contraiga masivamente en el próximo semestre. También aquellos sectores industriales vinculados con aerolíneas.

Igualmente peligroso será el impacto que el cierre de fronteras o limitaciones en el transporte puedan tener en las compañías logísticas y transitarias.

Por último, toda empresa mantiene una serie de contratos críticos, tanto con clientes como con proveedores. Es el momento de releer estos contratos y hacer un análisis jurídico de los mismos. Tener clara la ejecutabilidad de las cláusulas de incumplimiento y posibles mecanismos de refuerzo, recuperación de posibles anticipos, etc.

6. Quien tiene un cliente, tiene un tesoro

Puedes ser la mejor empresa del mundo, con el mejor producto. Como no tengas un cliente que lo necesite no se podrá llegar muy lejos.

Nuestros clientes, al igual que nosotros, no van a ser iguales el día después. Ni mejores, ni peores. Van a ser distintos.

A ellos, las circunstancias también van a hacerles pensar sobre su modelo de negocio. Es importante estar cerca del cliente para tener capacidad de adaptarse a sus necesidades. Si tu mejor cliente decide hacer una expansión internacional, tal vez debas acompañarle en el esfuerzo. Evidentemente, este esfuerzo exigirá caja.

¡La caja es todo!



7. No estamos solos



Independientemente de lo bien que lo podamos estar haciendo, y la inmejorable gestión con la que se dirija la empresa, ¡no estamos solos!

Es probable que esta crisis produzca efectos significativos en terceros cuyo alcance seguramente nos pueda impactar:

- Administraciones públicas en general. ¿Subidas de impuestos? ¿Quién va a pagar la factura?
- Rotura de cadenas mundiales de suministro. ¿Vuelta a los aranceles y proteccionismo? ¿estamos preparados?.
- Situaciones de estrés financiero en clientes y proveedores que impacten más aún en la necesidad de mantener la liquidez de los negocios

8. Si se tiene que cruzar el desierto, ¡cargad agua!

Desgraciadamente, si la situación se complica, por norma general, el empresario no ha sabido levantar la mano a tiempo y pedir ayuda.

Es muy importante tener clara la evolución de la compañía y vigilarla.

Llegar tarde a la toma de decisiones, habitualmente, es no llegar. Hemos hablado antes de la necesidad de realizar ajustes de personal a tiempo para evitar consumo de caja en recursos ociosos que no se pueden recuperar.

También hemos tenido que realizar una revisión de nuestros costes aprovechando para limpiar aquellos de contenido superfluo que se han ido quedando colgados de un año para otro (suscripción a esa publicación que no se lee, campañas de publicidad repetidas, ...)

Si a pesar del esfuerzo de gestión realizado, la situación de crisis deriva en una situación de insolvencia, es igual de importante, llegado el momento, adoptar la determinación de presentar concurso de acreedores a tiempo, con caja suficiente. Esa caja va a ser como agua en el desierto.

En nuestra experiencia profesional, solo aquellas empresas que han llegado preparadas al concurso, con una buena posición de caja (agua), han conseguido salir de él con éxito.

La Ley Concursal tiene mala fama pero es una buena ley. Hubiésemos preferido que la Agencia Tributaria y la Tesorería General de la Seguridad Social tuviesen menos prerrogativas pero, en general, la norma es adecuada para solventar

situaciones de liquidez. El verdadero problema de esta norma es que el empresario casi siempre ha llegado tarde. La estigmatización social del concursado ha retraído al empresario a optar por esta solución en el momento oportuno.

Si hay que hacerlo, hacerlo bien: Lo más importante en el proceso concursal es la planificación estratégica previa al propio concurso. ¿En qué momento hacerlo? ¿cómo asegurar la continuidad? ¿Qué proveedores son críticos?

¡La caja es todo!



9. La importancia de la comunicación

El personal también lo es todo. Y los clientes. Y los proveedores.

En estos momentos de incertidumbre es muy importante adoptar una estrategia de comunicación adecuada.

Si nuestra empresa está fuertemente posicionada para superar esta tormenta, ¡debemos transmitirlo!

Al trabajador en primer lugar. Que esté centrado en trabajar y seguir peleando por su empresa y su puesto de trabajo.

A los clientes para dar certeza y capacidad de desempeño.

Y a los proveedores para obtener las mejores condiciones posibles.

Si nuestra empresa se encuentra en dificultades, tampoco podemos enterrar la cabeza cual avestruz. Vamos a necesitarles a todos: trabajadores, clientes y proveedores para salir de esa situación. Debemos comunicar de forma adecuada las medidas que se están adoptando para salir de dicha situación. Intentar obtener mejores condiciones de pago de nuestros clientes y facilidades en aplazamientos de nuestros proveedores. Tanto clientes como proveedores van a adoptar posiciones razonables, pensad en vosotros ¿Qué posición adoptareis con vuestros clientes y con vuestros proveedores?. El problema es coyuntural y afecta a todos.



10. Y al otro lado: Oportunidades

No todo van a ser problemas.

Estos días tenemos ¡tiempo!. Es el momento de poder parar a pensar como queremos continuar nuestra actividad.

Sin lugar a dudas van a surgir oportunidades:

- Competencia que deja de serlo para convertirse en socio.
- Competencia que no ha hecho los deberes y desaparece dejando su hueco.
- Nuevos clientes y productos.
- Nuevos modelos de negocio.
- Posibilidad de inversiones inesperadas.
- Capital humano cualificado susceptible de incorporarse a nuestro proyecto.

Para todas estas oportunidades se va a necesitar caja.

¡La caja es todo!





Conclusiones

Estamos en una crisis coyuntural que afecta a la estructura empresarial. La respuesta que seamos capaces de dar en el corto plazo afectará a la viabilidad de nuestro negocio en el futuro.

Ya lo decía San Ignacio de Loyola, “En tiempos de tribulación, no hacer mudanzas”. Son momentos de extremar el sentido común en la toma de decisiones. Nada está escrito. Nada tiene porque ser como antes.

Se deben adoptar las decisiones desde el primer día y no esperar a que nuestra Caja desaparezca. Es difícil porque nunca nos hemos enfrentado a situación semejante, pero no podemos estar esperando de forma complaciente a que todo vuelva a su lugar anterior de forma automática.

Esta crisis va a tener un efecto dañino sobre la tesorería de la empresa y es fundamental anticiparse a su deterioro. En los próximos meses, la empresa debe ser gestionada atendiendo al flujo de caja libre.

Mantener coordinación con los proveedores y clientes.

Bajo nuestra consideración, el plan de contingencia lo debemos dividir en cuatro parcelas que podrán gestionarse de forma secuencial o en paralelo (en función de las capacidades y distribución de tareas que haya en cada empresa):

1. **Bloque Primero:** Asegurar control de costes futuros (medidas laborales a implementar) y obtención de liquidez adicional (solicitud ICO/Aplazamientos)
2. **Bloque Segundo:** Revisión y contención del resto de costes. Análisis de existencias y definición de planes de venta acelerada.
3. **Bloque Tercero:** Planificación de nuestra acción comercial. Estar preparados para el día después. Intensificar relación con clientes. Detectar sus necesidades y prepararte.
4. **Bloque Cuarto:** Pensar y reflexionar. Aprovechar las circunstancias actuales para deshacerse de malas prácticas adquiridas y potenciar las buenas.

Autores



José Ignacio Álvarez-Canal Rebaque

Área Económica

Socio director Álvarez-Canal & Cía S.L.
Economista. Auditor de cuentas. Abogado.

CONTACTO

ignacioac@alvarez-canal.com
León, Paseo Condesa de Sagasta 46, 1ª Planta. 24001

EDUCACIÓN

Licenciado en Ciencias Empresariales por la Universidad de León, Auditor de cuentas ejerciente y Abogado

PROFESIONAL

Con una experiencia de 25 años ha desarrollado toda su carrera profesional en su despacho Álvarez-Canal & Cía como economista-auditor de cuentas. Desde el año 2005 ha ejercido como administrador concursal en numerosos concursos de acreedores pasando a fundar y dirigir ABC Profesionales Concursales SLP en el año 2007. En el año 2011 finaliza su Grado en Derecho ejerciendo como abogado con especialidad concursal desde esa fecha. A lo largo de los últimos quince años ha intervenido como administrador concursal directamente en numerosos concursos de acreedores. Los más importantes han sido: Hullera Vasco Leonesa (Minera cotizada, 122 millones€ de activos y 400 trabajadores), Antibióticos S.A. (Químico Farmacéutico, 109 millones€ de activos y 250 trabajadores), FD Coiper 2000 S.L. / Comonor S.A. (Siderometalurgia, 113 millones€ de activos y 800 trabajadores) y Construcciones López Pérez S.L. (Construcción, 65 millones€ de activos y 30 trabajadores)



Pedro Álvarez-Canal Rebaque

Área Jurídica

Socio Álvarez-Canal & Cía S.L.
Abogado.

CONTACTO

pedroac@alvarez-canal.com
León, Paseo Condesa de Sagasta 46, 1ª Planta. 24001

EDUCACIÓN


Licenciado en Derecho.
Máster Asesoría Jurídica por Instituto de Empresa.
Diplomado en Alta Dirección por Instituto San Telmo.

PROFESIONAL

Con una experiencia de 30 años, es especialista en Derecho Concursal y reestructuración de empresas (fusiones, adquisiciones y canjes). También tiene amplia experiencia en Derecho Minero. Ha sido administrador concursal, entre otros, del Grupo Pizarras Riofrio (Extracción Minera, 80 millones € de activo y 200 trabajadores) y Agelco SA (Construcción, 42 millones€ de activos).



Contacto



ALVAREZ-CANAL
economistas - abogados - auditores

Álvarez-Canal & Cía

Paseo Condesa de Sagasta 46, 1ª Planta. 24001 León

987 22 87 54

administracion@alvarez-canal.com

OTRAS EMPRESAS DEL GRUPO PROFESIONAL



Evidentia Auditores

ABC

Profesionales Concursales

 **ACREBA**
Legal

 **GESMINLE**
gestión minera legal y económica