

FORO DE ESTRATEGIAS ANTE LA CRISIS 2009

Resumen de conclusiones 3ª jornada: “¿Es posible blindar nuestra empresa en tiempos difíciles? Cómo gestionar las finanzas ante la crisis”

(José de Jaime y Eslava)

1. En la historia ha habido numerosas crisis. Desde que existen bolsas se han detectado más de 50 cracks importantes.
2. El decálogo de las crisis:
 - Exceso de confianza
 - Autoengaño
 - Gula del dinero
 - Lógica irracional
 - Confusión entre valor y precio
 - No reconocer que no se sabe
 - Adopción excesiva de riesgos
 - Creencia ciega en la demanda infinita
 - Tardanza en asumir la pérdida
3. Se pueden clasificar las crisis en cinco niveles (de 1 a 5), siendo el Nivel 5 la más grave (“Burbuja financiada con endeudamiento especulador”).
4. La crisis española une a las características del nivel 5 a nivel internacional (Crisis subprime internacional + Entidades financieras excesivamente endeudadas en el mercado internacional + Crisis de morosidad) características autóctonas (crisis inmobiliaria + crisis turística + crisis de competitividad de nuestro modelo económico).
5. Efectos de las crisis de nivel 5:
 - La economía se contrae gravemente
 - La gente que se arruina es elevada
 - De la inflación alta se pasa a la deflación
 - Se despilfarra el dinero destinado a la economía productiva
 - Estrangulación del crédito
 - Quiebras bancarias seguras
 - Paro muy alto y generalizado

6. Los pasos inmediatos de la crisis en España:
 - Ayudas al sector financiero y recuperación del mercado interbancario
 - Recuperación de la bolsa
 - Reducción de precios de la vivienda
 - Venta del stock de vivienda
 - Recuperación del sector de construcción

7. Factores para reinventar la empresa en las crisis:
 - Antes que nada, cambiar las actitudes
 - Además, reconducir las oportunidades estratégicas
 - Después, ejecutar con la mayor decisión y firmeza
 - En todo momento, la velocidad por encima de la precisión
 - Siempre transmitir un realismo positivo

8. El cambio de actitudes.
 - Analizar la situación con frialdad y sólo basándose en los datos
 - La sinceridad por encima de las sensaciones y las emociones, y sobre todo, las mentiras
 - Focalizar todos los esfuerzos en los temas claves que inciden en el corto plazo
 - Volver a la austeridad y al compromiso realista de toda la empresa
 - Debe huirse como de la peste del efecto “avestruz”
 - Comunicación, transparencia, compromiso realista y permanentemente, actitud positiva

En crisis anteriores, un 25% de las empresas encuestadas que se plantearon la crisis como una oportunidad, salieron más reforzadas

9. Las estrategias financieras ante la crisis:
 - Diagnostico de la empresa
 - Asegurar la solvencia
 - Asegurar la liquidez
 - Concentrarse en los clientes del “core business”
 - Ganar eficiencia: reducir costes
 - Generar ingresos: precios vía Margen de Contribución
 - Huir de los automaquillajes contables

No existe una gestión financiera correcta al margen de la económica

10. La relevancia del análisis previo:
Análisis interno:
 - Revisar la estructura financiera
 - Revisar la rentabilidad de las operaciones
 - Adecuación y utilidad de los medios disponibles
 - Aspectos organizativos y funcionales

Análisis externo:

- Evolución mercado y segmentos
- Marco entidades financieras
- Exposición riesgos
- Valoración grado de incertidumbre

11. El nuevo enfoque de gestión de la crisis:

A corto plazo

- Centrarse en el DAFO y su incidencia en los resultados a corto plazo
- Optimizar la gestión de la empresa por los Estados Financieros: el Balance, la Cuenta de Resultados y especialmente por el Estado de Tesorería y Cash Flow

A medio y largo plazo

- Pivotar toda la gestión sobre el “core business”
- Reformas estratégicas y estructurales

12. Las claves de la gestión financiera de las crisis:

- Es más urgente la viabilidad financiera que la económica, pero...
- ...el futuro sólo existe si la empresa es económicamente viable
- No se pueden gestionar los aspectos financieros sin gestionar los económicos

13. Medidas económico-financieras urgentes a adoptar por las pymes:

Asegurar la liquidez:

- Gestionar por la caja: responsable presupuesto tesorería
- Renegociación urgente pagos con proveedores
- Cobros a clientes por encima ventas
- Reducción stocks al máximo
- Optimizar la gestión del circulante

Asegurar la solvencia a corto plazo

- Controlar los riesgos de las nuevas operaciones de ventas
- Refinanciar la deuda
- Autofinanciación y capitalización

Mejora de la gestión de cobros:

- Fiscal: Devoluciones del IVA
- Gestión de Clientes: Optimizar los recobros, descuentos pronto pago y quitas, nuevo enfoque del control del riesgo comercial, ...

Mejora de la gestión de pagos:

- Aplazamiento o fraccionamiento de pagos a Hacienda.
- Aplazamiento de pagos a la Seguridad Social

Reducción de stocks:

- Renegociación de condiciones con proveedores.
- Just in Time con proveedores y clientes.
- Cálculo de stocks de seguridad o ruptura.
- Revisión de métodos de distribución y logística

Reducción de costes:

- Ajuste precios sobre costes variables y costes de las ventas
- Reducción drástica de los costes fijos
- Optimizar el outsourcing o externalización de ciertos servicios y suministros
- Renting tecnológico y de servicios

Otras medidas económicas

- Preparar urgentemente sistema de costes por rentabilidades de productos, líneas de negocio y clientes
- Gestionar el “core business” por los márgenes de contribución (precio - coste variable)
- Aplicar precios sobre el margen de contribución de cada producto
- Negociar en la cadena de valor también por el margen de contribución

14. Medidas estratégicas a medio plazo:

RENTABILIDAD DEL MERCADO EN CRISIS	ALTA	Focalización activa	Reestructuración intensa
	BAJA	Desinversión o mantenimiento pasivo	Reestructuración pasiva
		ALTO	BAJO
		POSICIONAMIENTO PRODUCTO O UNE	

15. Medidas estratégicas financieras a medio plazo:

- Buscar nuevas vías alternativas de financiación
- Enajenar activos
- Retrasar inversiones
- Externalizar
- Gestionar por el EBIT
- Presupuesto Base Cero
- Consorcio Financiero Empresarial

16. Las bases del éxito de una buena gestión económica en la crisis:
- Analizar la situación de la empresa con profundidad y crudeza, tanto la situación financiera como LAS CAUSAS que la originan

COLABORACIÓN Y VISIÓN DE UN ASESOR PROFESIONAL EXTERNO

- Elaborar presupuestos realistas sobre la evolución de los aspectos económicos y financieros, sometiéndolos a un severo diagnóstico de sensibilidad y estrés

PLAN DE VIABILIDAD Y PLAN FINANCIERO

- Preparar adecuadamente la negociación con las entidades financieras, determinando previamente las necesidades financieras y su estructura e instrumentalización

CLARIDAD EN LOS CRITERIOS DE LA NEGOCIACIÓN BANCARIA

17. La elaboración de presupuestos económicos con escenarios:

Modelos de simulación:

- Plan de Tesorería
- Plan Financiero
- Análisis de sensibilidad escenarios
- Test de estrés sobre riesgos

Propuesta de actuaciones:

- Áreas de negocio
- Niveles de actividad
- Estructura financiera

Plan de gestión integral crisis (PGIC):

- Auditoría e implantación
- Seguimiento: CMI, Evolución áreas críticas

18. Resumen final: el decálogo de la gestión financiera en la crisis:

I. NO ADOPTAR DECISIONES ECONÓMICAMENTE CORRECTAS PERO FINANCIERAMENTE INVIABLES

II. NO ADOPTAR MEDIDAS SOBRE VARIABLES BASADAS EN VALORACIONES OPTIMISTAS

III. SER DRÁSTICOS EN LA ADOPCIÓN DE MEDIDAS, NO TITUBEAR, NI ESPERAR QUE LA SITUACIÓN MEJORE

IV. NO TOMAR DECISIONES QUE NO TENGAN LA FINANCIACIÓN ASEGURADA, SALVO QUE SUPONGAN IMPORTANTES AHORROS DE COSTES

- V. QUE LAS DECISIONES ESTÉN RESPALDADAS POR UN BUEN ANÁLISIS
- VI. ELABORAR CUIDADOSAMENTE LOS ESCENARIOS
- VII. ELABORAR PLANES DE VIABILIDAD REALISTAS
- VIII. ELABORAR PLANES FINANCIEROS CON POSIBLES MODIFICACIONES A LA BAJA
- IX. SER TRANSPARENTES EN LA INFORMACIÓN DURANTE LA NEGOCIACIÓN BANCARIA
- X. NO ACEPTAR PROPUESTAS DE FINANCIACIÓN QUE NO GARANTICEN LA ESTABILIDAD NECESARIA