

Lecciones de la crisis sanitaria de la covid-19



Gonzalo Boronat
Director General
GB Consultores
www.gb-consultores.es

Un reciente informe del **Instituto Español de Analistas Financieros** del que formo parte se inicia con una frase que creo resume la primera gran lección que se deriva de la crisis sanitaria de la covid-19: *“Lo peor es posible y el coste de anticiparse siempre es sustancialmente inferior al coste de enfrentarlo”*.

Como todos sabemos, son las empresas las generadoras de riqueza y empleo lo que permite a la postre el mantenimiento del estado del bienestar a través de su aportación a las finanzas públicas. De ahí que resulte completamente necesaria la supervivencia del mayor número de empresas de este delicado escenario en el que nos hemos visto envueltos. El confinamiento provocó una situación inusual y desconocida, con un parón en seco de nuestra economía lo que debe implicar un gran número de cambios internos en todas las empresas derivados de un cambio estructural provocado por la modificación de las pautas y hábitos de trabajo y, sobre todo, en las de consumo de los particulares.

El problema es que asistimos a este proceso partiendo de una posición de deuda pública desorbitada que, con esta nueva situación, ha crecido de un modo imparable. Unas cuentas públicas saneadas habrían permitido enfrentarnos a esta crisis con un gran apoyo por parte del sector público, pero no va a ser así; de modo que tendremos que añadir un importante problema fiscal a resolver.

Que duda cabe que esta situación genera incertidumbre respecto al futuro, lo que afecta en gran medida al grado de confianza de los distintos agentes empresariales y financieros; además suponen una reducción del consumo y de la inversión, lo que crea un problema de demanda a corto plazo y con ello problemas de liquidez, pero también –y ahí reside el problema– puede generar una posición de disminución de la solvencia a medio y largo plazo. Es evidente que este problema de solvencia no afecta del mismo modo a las empresas, siendo las de mayor tamaño (salvo

en sectores con efectos críticos) las que están mejor posicionadas en detrimento de las pymes, que son las más afectadas, lo que puede tener efectos secundarios en el sector bancario. De ahí que tengamos que pensar en el corto, pero sobre todo en el medio y largo plazo en la reformulación empresarial que demanda claramente un fortalecimiento del tejido productivo. Los créditos ICO-covid han resuelto los problemas de liquidez, las empresas han comprado tiempo para su supervivencia, pero es necesaria una rápida actuación para evitar que el problema aparezca de nuevo. Es decir, en el momento en que tengamos que proceder a la devolución de las operaciones formalizadas hace unos meses.

A consecuencia de la crisis sanitaria ha habido una interrupción de la generación de caja pero no se ha modificado de forma sustancial la rentabilidad de la inversión a medio plazo ni la capacidad de producción. Pero, si como consecuencia del deterioro de la confianza, cambio de hábitos, caída del PIB durante un periodo prolongado (como parece que va a suceder según el **Banco de España** que no centra la recuperación hasta 2023), hay que efectuar un ajuste en los costes de estructura dado que, si esa rentabilidad se sitúa por debajo del coste financiero, las empresas acabarán padeciendo un serio problema de solvencia.

Esto implica el desarrollo de las lecciones que se derivan de esta crisis sanitaria y, por ende, el trabajo que las empresas deben de realizar de un modo inmediato. La planificación, tanto de la estrategia como económica y, por supuesto, financiera. La empresa ante esta incertidumbre debe gestionar su futuro según diferentes escenarios; de modo que, hasta el peor de los posibles debe ser considerado dentro de una herramienta que ahora se alza como fundamental en la gestión empresarial: el mapa de riesgos. La definición de la nueva estrategia empresarial tras un detenido análisis del comportamiento de la demanda es esencial y un paso previo totalmente necesario. El entorno ha cam-

”
HAY QUE EXPLORAR LO QUE HAYA VENIDO PARA QUEDARSE Y CON ELLO REDEFINIR LA ESTRATEGIA FUTURA



biado. Oímos demasiado últimamente que tal hábito, actividad o formato “*ha venido para quedarse*” y, realmente es así, hay que explorar lo que haya venido para quedarse y con ello redefinir la estrategia futura.

Ante cada uno de los escenarios previstos, la empresa debe efectuar sus previsiones financieras determinando los posibles problemas de liquidez que pudieran presentarse, pero con mucho cuidado. Una aportación sin más de liquidez puede encubrir problemas estratégicos, operativos o de rentabilidad. Es una solución temporal (ICO-covid), pero no definitiva. Nos vamos a encontrar con un incremento en las necesidades operativas de fondos derivado de un aumento de los saldos de deudores, de los inventarios (falta de demanda), disminución de la financiación de acreedores o por la disminución del fondo de maniobra como resultado de posibles pérdidas de explotación. Para cada escenario habrá que calcular las necesidades de liquidez, pero, sobre todo, identificando claramente las causas que la producen de forma que resolvamos el problema mediante un plan de acción coordinada.

Es evidente que de un modo global hay una serie de líneas a desarrollar y que pasan por el incremento del tamaño empresarial, la revisión de las normativas reduciendo su volumen, el decidido apoyo a la inversión en intangibles, la internacionalización, facilitar operaciones corporativas, comunicación y cooperación entre las empresas, mejorar la solidez de los balances, apoyo a los nuevos proyectos empresariales y *startups*, diversificación de la estructura financiera a través de la financiación alternativa, profesionalización de la empresa en la gestión, en sus finanzas y en sus consejos de administración.... Recetas por todos conocidas y que deben de impulsarse desde el sector público y desde las organizaciones empresariales trabajando todos en una misma dirección que permita alcanzar esos objetivos. Hoy, más que nunca, la unión real de toda la clase política es completamente necesaria dado que el trabajo a realizar es tarea de todos y con objetivos en el corto, pero sobre todo en el medio plazo que deben implicar importantes ajustes estructurales.

Pero, desde el punto de vista de la empresa, quedan muchas tareas que realizar tras las lecciones que nos ha impartido la crisis sanitaria. Hay una premisa que tiene una gran importancia y es que muchos proyectos empresariales ten-

**HOY, MÁS QUE NUNCA,
LA UNIÓN REAL DE TODA
LA CLASE POLÍTICA ES
NECESARIA DADO QUE EL
TRABAJO A REALIZAR ES
TAREA DE TODOS**

drán que evaluarse de modo que, al igual que está sucediendo con el sector financiero (fusión Bankia-CaixaBank) deberán analizar la viabilidad de poner en marcha operaciones corporativas mediante una integración vertical u horizontal dada la necesidad de ser más competitivos,

ganar en tamaño, lo que podrá implicar acometer inversiones que hoy son complicadas debidas a su volumen de negocio y activos. En otros casos serán los propios procesos de sucesión en empresas familiares las que empujarán a estudiar esta vía que permita garantizar su viabilidad.

Sin embargo, el gran trabajo pasa por mejorar la gestión. Ya hemos hecho hincapié en la necesidad de revisar la estrategia que nos permita ajustar nuestro futuro al nuevo escenario que, mes a mes, se va dibujando en los distintos mercados estando más atento que nunca a los cambios en la demanda; pero, qué duda cabe que, instrumentos como el mapa de riesgos se hacen necesarios y su implantación es una de las primeras tareas a realizar. Conocer los efectos de cualquier riesgo que pueda afectar al funcionamiento de la empresa permite anticipación y esta es una ventaja competitiva necesaria.

El otro gran tema es la planificación económica y financiera. La primera nos permitirá analizar la problemática interna derivada del apalancamiento operativo de nuestras empresas que, en estos momentos, se ha desplazado y que necesita una revisión para distintos escenarios. Por otra parte, la necesaria planificación financiera, como indicábamos, nos permitirá conocer los problemas que pudieran plantearse y, así, poder actuar con anticipación. Hay que tener en cuenta que en la mayoría de las empresas va a ser necesaria la reestructuración operativa, pero sobre todo financiera. La confluencia de un esquema de financiación precovid con el derivado después de las operaciones de equilibrio financiero formalizadas harán necesaria su revisión que deberemos acometer a la mayor brevedad dado que en el primer trimestre del próximo año finalizarán la mayoría de los periodos de carencia de las nuevas operaciones y, con ello, la necesidad de obtener un flujo de caja suficiente para atender este doble servicio de la deuda, el histórico y el recientemente generado.

La profesionalización empresarial permitirá acometer estas tareas, pero ahora de un modo recurrente mediante la revisión presupuestaria que supondrá actuar con mayor rapidez ante cualquier desviación que se presente. •