



Gonzalo Boronat, director general de GB Consultores

## “Nos hemos encontrado con una banca dispuesta a negociar”

Redacción  
 Imagen: Archivo  
 redaccion@economia3.info

**L**a crisis de la covid-19 ha sido una prueba de estrés empresarial a todos los niveles: de gestión, de ventas, comerciales, productivos, de organización y de adaptación que han acabado en una nueva posición económica y, finalmente, en una nueva estrategia financiera.

**GB Consultores Financieros, Legales y Tributarios** ha estado en primera línea de “fuego” ayudando a las empresas a contener las consecuencias de la pandemia. Su director general, **Gonzalo Boronat**, nos cuenta qué medidas estratégicas se adoptaron en los momentos más duros, expone reflexiones financieras y explica si las organizaciones están preparadas para volver a despegar.

**- ¿Cómo vivió GB Consultores los momentos más duros de la covid-19?**

La crisis generada por la covid-19 ha sido una más de las que cíclicamente se producen, pero más global, más rápida en su “contagio” y más dura al coexistir una situación sanitaria compleja con efectos en la salud personal y empresarial. Nuestro mensaje, tanto interno como externo, fue claro: primero la salud de las personas y, una vez controlada, la de las empresas. Afortunadamente, todos nuestros clientes cuentan con herramientas de anticipación (mapas de riesgos) y de corrección (sistemas presupuestarios) dotados de las contramedidas a poner en marcha ante la aparición de señales de alerta, pese a que estas fueron de ejecución inmediata. Creemos que la lección del **Instituto Español de Analistas Financieros**, del que formamos parte, es evidente: “Lo

*peor es posible y el coste de anticiparse es siempre sustancialmente inferior al coste de enfrentarlo”.*

**- ¿Qué aconsejaron a los clientes?**

En resumen, la estabilidad financiera y la caja real o potencial a corto plazo son dos piezas clave antes estas situaciones, lo que nos llevan a poner de mani esto las re exigencias financieras que transmitimos a nuestros clientes.

La primera sería que la empresa triunfa o fracasa en los mercados de productos o servicios, pero muere por las finanzas. Es vital dotarla de la fortaleza suficiente para afrontar situaciones de estrés. En segundo lugar, la gestión financiera excelente no asegura el éxito; la mala lleva al fracaso. La planificación financiera y de tesorería con escenarios alternativos es vital ante la aparición de situaciones extraordinarias que, desgraciadamente, se producen y se seguirán produciendo. Y, por último, las finanzas no admiten errores graves pues sin dinero no hay actividad. La gestión de la caja, su generación, su potencial y el análisis de las necesidades de tesorería dotan de un confort añadido en situaciones complejas donde la variable tiempo o duración son un interrogante.

**- ¿Las líneas ICO fueron un “otador”?**

No se trataba de operaciones ICO-covid, sino de tener implantado un sistema de toma de decisiones que permitiera garantizar el equilibrio. Ha habido situaciones de fuerte tensión en nuestros clientes y es cierto que, en muchas ocasiones, hemos tenido que forzar ese equilibrio (básicamente en los sectores de hostelería, turismo, restauración...) pero, afortunadamente hemos conseguido un ajuste extraordinario entre economía y finanzas que nos ha permi-

”

**LAS FINANZAS NO ADMITEN ERRORES GRAVES PUES SIN DINERO NO HAY ACTIVIDAD**

tido no solo salir de esta crisis sino salir reforzados y con un equilibrio estable en el corto y en el medio plazo.

Las crisis ayudan a crear, a aprender y a ajustarse a nuevos escenarios. Es increíble la capacidad de resiliencia que tenemos las empresas y personas. Un valor que desconocíamos y que se ha puesto de mani esto en estos dos años en términos numéricos reside en la implantación que tenemos en las empresas de herramientas de seguimiento, de control y de anticipación. A las KPI operacionales y financieras que ya aplicábamos, hemos añadido las OKR que nos permiten que todo esté alineado en relación con los objetivos y resultados esperados y deseables, dado que se trata de dos herramientas complementarias para lograr el objetivo estratégico del equilibrio y la tranquilidad financiera.

**- ¿Qué soluciones financieras han implementado para asegurar su supervivencia?**

Sinceramente creemos que el establecimiento de este tipo de herramientas permite la anticipación que, como hemos visto, se ha convertido en la guirra clave, siempre de la mano del diseño de un plan financiero que marque las líneas rojas que puedan significar pasar a una posición de crítica de liquidez. Ha sido una época –aunque siempre debería de ser así– en la que las finanzas han marcado el camino. Es evidente que formalizamos muchas operaciones ICO-covid y similares. Compramos tiempo para poder analizar, estudiar,

diseñar y debatir los posibles escenarios para ajustar el equilibrio para cada uno de ellos. Esto suponía una negociación del esquema financiero con distintas entidades que, ante un plan bien elaborado, con los distintos escenarios y con las necesidades que cada uno de ellos provocaba, nos hemos encontrado con una banca dispuesta a negociar para conseguir esa posición de equilibrio que, en algunos casos, se vio comprometida por las recientes fusiones bancarias. Re financiación, reestructuración, acuerdos marco... han sido los términos más utilizados en estos últimos meses, lo que ha permitido no tener que entrar en el complejo escenario del concurso de acreedores en el que, lamentablemente, las vías de solución no son siempre las esperadas.

**- ¿Cuáles son los siguientes pasos para despegar?**

Nos encontramos con un escenario difuso, pero más claro que meses atrás: más optimista y más creativo. Hemos aprendido mucho: resiliencia, planificación, suscripción, equilibrio, control, riesgo... Son las que han marcado un cierto cambio de estilo en la gestión que se resumen en la profesionalización en la toma de decisiones, en los órganos de gobierno y en la planificación del futuro empresarial y, en la mayoría de los casos, familiar. Hoy, los proyectos aparcados empiezan a ponerse sobre la mesa pero de un modo distinto, con mayor previsión, garantía, solvencia y equilibrio. Hemos aprendido mucho y ha llegado el momento de ponerlo en práctica. El escenario es positivo, la capacidad productiva esta intacta y con nuevas operaciones de inversión preparadas para su ejecución. La senda del crecimiento esta lista y estamos en condiciones de atravesarla. •