

Planificación Estratégica- Financiera para evitar CRISIS en Empresa

La importancia vital de la anticipación-previsión
Pautas / proceso natural de deterioro de la situación
financiera
Vías de Solución – Propuestas

J.C. Onieva (OP Corporate Banking)
Revisión Enero 2011 – Original Dic. 2008

Según la ley concursal: “la empresa está en estado de insolvencia en el momento en que no puede cumplir regularmente sus obligaciones exigibles y establece un sistema de responsabilidad severa si dentro de los dos meses siguientes a los que se ha conocido la situación de insolvencia no se ha presentado concurso voluntario. Si pasado este plazo no se solicita concurso voluntario y los acreedores solicitan el concurso necesario, se presume culpable con las consiguientes responsabilidades personales y patrimoniales”

La importancia vital de la anticipación y previsión.

Entre las capacidades que distingue a las empresas (y personas) de éxito está siempre la capacidad de adaptación al entorno cambiante. Sin embargo, la característica que subyace bajo ella, y de la que se habla mucho menos, es la capacidad de anticiparse a los hechos. Esta capacidad es la que permite la toma de decisiones de manera previa a la evidencia y que, verdaderamente distingue a las empresas líderes.

Motivos por los que la empresa debe anticiparse a la situación de crisis de financiación:

- **Incremento gasto financiero debido a:**

- Forzar el desplazamiento de los vencimientos a plazos más largos de los que se tengan acordados
- Elevadas comisiones y gastos de formalización de reestructuración
- Elevados gastos por descubierto, demora e intereses
- Nula capacidad de negociación de precios en márgenes y comisiones de financiación y servicio

▪ **Venta forzada de activos no productivos**
(venta forzada = pérdida de valor)

▪ **Pérdida de ventas y clientes:**

- Los proveedores no financian
- Los clientes temen roturas de stock y pérdida de calidad. Reparten sus compras con otros proveedores.

1. **Incremento de costes de proveedores** en general por pérdida de capacidad de negociación

2. **Pérdida de personal cualificado** que decide abandonar la empresa hacia la competencia





3. Necesaria Aportación de garantías de todo tipo (empresa y socios)

4. Limitación del crecimiento futuro de la empresa

- La banca no olvida la situación de crisis y no apoyará fácilmente el crecimiento
- La aportación de garantías limita la capacidad de endeudamiento futuro
- Los planes de reestructuración sindicados entre varias entidades financieras establecen covenants que impiden crecimiento por endeudamiento

Pautas / proceso natural de deterioro de la situación financiera:

Si no se produce una adecuada planificación financiera a tiempo, la experiencia demuestra que la situación tiende a agravarse aceleradamente siguiendo unas pautas/proceso habitual que describimos a continuación.

1. Incremento de la tensión de liquidez

- Exceso de utilización de líneas de crédito (pólizas, descuento, etc..)
- Dificultad para atender pagos corrientes programados (financiación de importaciones, etc...)
- Demora en la reposición de impagados comerciales.
- Retrasos en pagos a proveedores,
- Etc..

2. Reducción de los límites de riesgo y periodos de pago otorgados por sus proveedores.

Causa: La reducción de la clasificación de riesgo que las compañías de Caución dan a su compañía. Caución.

3. Banca reduce líneas de crédito e incremento de las garantías solicitadas.

Causa: Los sistemas de control de riesgo de las entidades financieras detectan estas dificultades (experiencia negativa, CIRBE, etc).

Todo ello incrementa la dificultad para obtener financiación:

- Reducción de líneas de crédito
- Sustitución de líneas de crédito puro por líneas de anticipos de crédito, descuento, factoring,
- Incremento de las garantías solicitadas.
- Etc..

4. Incremento de la tensión en financiación que conlleva el impago de deudas ligadas a contratos ejecutivos. (demora en préstamos, pólizas de crédito que no pueden ser canceladas, impagos de cheques, pagarés).

5. Banca, compañías de caución y proveedores detectan la situación.

- La banca corta las líneas rotativas (descuento, fin, import, fin export, etc..)
- Compañías de caución dejan de cubrir el riesgo de impago por parte de la empresa.
- Proveedores no financian
- Algunos clientes importantes temen quedarse sin suministro de producto y/o servicio. Hacen pedidos a competencia.

6. Situación concursal.

Vías de Solución – Propuestas

En este apartado, OP Corporate Banking Advisory, está en disposición de hacer recomendación de un proceso de análisis que, en esencia, constituye el método OP CorpBanking Advisory.

¿Cómo aborda OP CorpBanking Advisory esta problemática?.

1. Estudio Análisis CEFB.
2. Generación de Expediente de Financiación (Dossier-Memorandum)
3. Negociación con entidades de crédito.

1. Análisis-Estudio CEF-B
Estudio de la Capacidad de Endeudamiento Financiero-Bancario de la empresa

1.1. Diagnóstico de situación:

Como primer paso, se realiza un diagnóstico de la situación de la compañía, con el fin de establecer escenarios esperados, identificar decisiones adecuadas y medidas a establecer .

1.2. Medidas urgentes:

Si la situación lo requiriera, ayudaremos al empresario en la toma de decisiones necesaria y la implantación de medidas de emergencia relativas al circulante (proveedores, clientes y existencias), entidades financieras, gestión de la comunicación, productos, ventas y gastos.





2.3. Plan de viabilidad y de trabajo:

Herramienta práctica para llevar a cabo el reflotamiento de la compañía. Este contiene el análisis de la compañía, en el que su sustentan :

- Recomendaciones, líneas de actuación a corto, medio y largo plazo.
- Diseño de estrategias de reconversión de deuda y de reestructuración de acuerdos con proveedores, entidades financieras, empleados, clientes, etc

A través de los pasos previos (1 y 2) , nuestra experiencia y capacidad de intermediación bancaria, avanzamos enormemente en la consecución del Plan de Viabilidad propuesto

2. Realización de Expediente de Financiación (Dossier – Memorándum) para presentar a entidades financieras.

3. Negociación con entidades financieras

- Aportación de soluciones financieras a través de entidades financieras específicas (fuera del pool bancario de la empresa).
- Negociación con pool bancario de la empresa.

