

Los 10 consejos para la crisis

Octubre 2008



Contenido	Página
Introducción	3
01 Controle la liquidez	4
02 Acérquese a su banco	6
03 Controle costes rigurosamente	8
04 Revise su estrategia	10
05 Gestione mejor los impuestos	12
06 Revise los planes de inversión	14
07 Esté atento a las ocasiones de compra	16
08 Relacione recompensas y resultados	17
09 Consiga el tamaño adecuado	18
10 Mire hacia otros mercados	19
Contactos	21

10 puntos a revisar para afrontar la crisis

El actual escenario de crisis amenaza con ahogar a las empresas y poner en peligro su supervivencia. La debilidad de la demanda, su repercusión en el crecimiento y el endurecimiento en la concesión de préstamos por parte de las entidades financieras, como consecuencia de la crisis que afecta a su sector, componen una ya de por sí complicada situación, que en España viene a sumarse a la fuerte recesión de los sectores de la construcción e inmobiliario. Si bien algunas zonas y sectores están demostrando más aguante o capacidad de recuperación que otros, creemos que las empresas deben pasar a la acción de forma rápida y decidida.

Sin duda, sus planes para hacer frente a una más que posible recesión ya estarán en marcha. Nuestros 10 puntos a considerar y revisar pretenden proporcionarle una visión rápida de aquellas áreas que no debería olvidar para mejorar su capacidad de hacer frente a la crisis e incluso aprovechar la situación en su propio beneficio.

Muchos de nuestros consejos y recomendaciones son principios básicos para toda buena gestión empresarial. A veces se olvidan las tareas básicas cuando la atención se centra en el crecimiento, pero ahora es imperativo enfocarse en lo esencial. Durante los próximos meses la primera prioridad será implantar, o volver a recuperar, la disciplina adecuada en las empresas.

Haciendo las cosas correctamente, de forma rápida y decidida, es factible conseguir que la crisis sólo le afecte de una manera tangencial. Las empresas bien estructuradas y gestionadas encontrarán oportunidades en la incertidumbre.



01

Controle la liquidez

Si aún dispone de liquidez tendrá el camino más fácil y mayor flexibilidad en la toma de decisiones

El dicho se cumple: las ventas son vanidad, el beneficio seriedad y la liquidez realidad. En tiempos difíciles es sensato pensar que el dinero puede escasear. Sus clientes podrían alargar los plazos de pago, el volumen de ventas podría bajar, los beneficios podrían reducirse y su banco podría restringir los créditos. En resumen, la liquidez podría verse limitada. Esta situación dista mucho del escenario de mercado en un pasado no muy lejano. Durante un tiempo, muchas empresas no han mantenido un control riguroso sobre la liquidez porque no necesitaban hacerlo.

A corto y medio plazo, la clave será la habilidad para conservar y controlar la liquidez y los directivos deberán prestar la máxima atención a este aspecto.

¿Qué hacer?

Lleve a cabo un análisis crítico del negocio. Establezca de una manera rigurosa las necesidades de liquidez a corto y medio plazo y proyecte los flujos de caja esperados a largo plazo en base a información financiera realista y fiable. Si no puede hacerlo por sus propios medios, busque ayuda externa. Necesitará un análisis serio y en profundidad para obtener una imagen fidedigna.

Para generar liquidez de forma más rápida, negocie las condiciones con sus proveedores, para alargar los plazos de pago lo máximo posible, y con sus clientes, para que los plazos de cobro sean lo más cortos posible. Céntrese en los principales parámetros, tales como la diferencia entre días de cobro y de pago.

Gestione sus stocks de la forma más eficiente que pueda: utilice el “just in time” en la reposición para mantener sus niveles de existencias al mínimo y liquidar productos obsoletos. En el corto plazo, es posible que deba sacrificar beneficios para generar liquidez.

Aunque pueda resultar paradójico, analice si es posible y realista incrementar los precios de sus productos y reducir los volúmenes de unidades físicas vendidas, sin dañar beneficios, ya que esto reduciría sus necesidades de capital circulante y, por tanto, de tesorería. Por supuesto, esto debe hacerse con juicio y prudencia, teniendo en cuenta la elasticidad de los precios. Si pierde demasiadas ventas, pondrá en peligro a la empresa.

¿Qué evitar?

No comience a trabajar para un nuevo cliente sin cerciorarse previamente de su capacidad de pago; incluso si ha estado luchando durante meses o años para conseguirlo, las circunstancias pueden haber cambiado.

Antes de aceptar nuevos clientes, compruebe su disponibilidad de liquidez y vigile el estricto cumplimiento de las condiciones de pago.

Resuelva rápidamente cualquier duda del cliente sobre sus facturas ya que pueden causar retrasos en los pagos.

02

Acérquese a su banco

Examine sus sistemas de información y contabilidad. Si son débiles y no ofrecen lo que el banco quiere ver, trate de mejorarlos rápidamente.

Los bancos también atraviesan tiempos difíciles. Dadas las circunstancias actuales, las condiciones crediticias se han endurecido considerablemente y por tanto necesitará ser más persuasivo a la hora de obtener un préstamo o refinanciar su deuda actual. En muchos casos, habrá severas restricciones de crédito. Los bancos se centrarán cada vez más en la calidad de los préstamos y su principal preocupación será conseguir su reembolso.

¿Qué hacer?

Trate a su banco como si fuera un socio más de su empresa. Sea proactivo, manténgale totalmente informado de lo que ocurre en su negocio y de las decisiones que está tomando y avísele con anticipación en caso de que necesite ayuda. Lo último que quiere un banco es recibir un aviso con una semana de antelación diciendo que necesita duplicar su límite de crédito o descuento. Tenga en cuenta que los bancos solo ganan dinero prestando dinero y por tanto desean que usted prospere, de forma que ellos puedan seguir prestándole dinero.

Si necesita financiación de su banco, y en el caso de que cuente con asesores, intente involucrarlos en la negociación, ya que el conocimiento que tienen de su negocio y su independencia darán mayor credibilidad a sus planteamientos.

Si lo que busca es refinanciación, considere también fuentes de financiación alternativas e intente agotar líneas de descuento de sus clientes, líneas de financiación de comercio exterior, etc.

¿Qué evitar?

No caiga en la trampa de pensar que es asunto del banco orientarle en cualquier tipo de situación o problema. Si se pone en contacto con su banco con la suficiente antelación, podrá conseguir que colaboren con usted, pero sea consciente de que la responsabilidad última para resolver cualquier problema recae sobre sus hombros.



03

Sea implacable controlando costes

Usted querrá mantener al menos su nivel de beneficios actual, lo cual requerirá, casi con toda seguridad, un recorte de costes. En épocas de bonanza económica, los costes pueden aumentar sin que este hecho suponga, a priori, una gran amenaza, pero las condiciones más duras exigirán que se centre mucho más en su gestión.

¿Qué hacer?

Determine con realismo y prudencia sus resultados esperados y, a partir de aquí, evalúe de manera rigurosa qué costes son estricta y realmente necesarios para que el negocio funcione.

Calcule, en función del nivel esperado de ventas, cual es su “punto muerto”. Esto le permitirá obtener una adecuada perspectiva de los costes necesarios.

No deje piedra sin mover y revise cada partida. Algunas pueden ser difíciles de ajustar en el corto plazo, pero otras podrían ofrecer un margen para el ahorro.

Preste especial atención a dos de las principales áreas de coste: impuestos y personal (vea los puntos 5 y 9).

Aprovéchese si existe la posibilidad de renegociar las condiciones de alquileres y leasing. Anticípese y no difiera las decisiones difíciles para cuando ya no queda otro remedio.

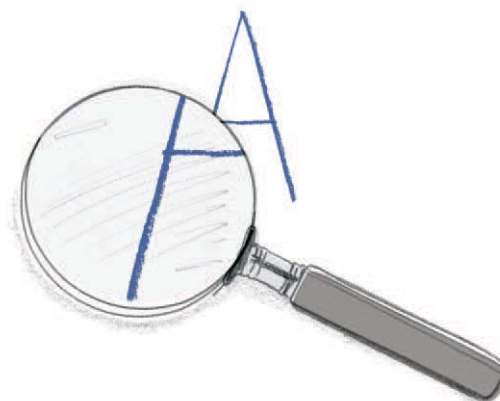
Analice también los costes variables, incluyendo materias primas y consumibles. Esté atento a las necesidades de liquidez de sus proveedores, ya que podría conseguir descuentos si les paga en efectivo.

Dé los pasos necesarios para garantizarse el suministro por parte de sus proveedores, de forma que cuando surja una oportunidad en su mercado sea capaz de responder.

¿Qué evitar?

No caiga en la tentación de cortar automáticamente la inversión en marketing. Aunque es un área que resulta fácil y habitual recortar, hacerlo puede tener un gran impacto en su posicionamiento competitivo, especialmente cuando las condiciones de mercado empiecen a recuperarse. Aún en épocas de desaceleración y recesión el mercado sigue existiendo, pero es necesario realizar un mayor esfuerzo para vender. Es también una buena ocasión para ganar cuota de mercado.

Vigile los gastos extraordinarios y trate de reducir costes de viajes, gastos generales y de representación.



04

Revise su estrategia

Las duras condiciones del mercado demandarán una estrategia clara, combinada con una dirección centrada e implacable a la hora de implantar esa estrategia. Cuando las condiciones del mercado cambian rápidamente, no se puede asumir que la estrategia y modelo de negocio actuales continúan siendo adecuados. Un cambio en el entorno de mercado puede ser, a menudo, un catalizador para tomar decisiones estratégicas complejas.

Este no es el momento de que su estrategia pierda el rumbo, pero puede que sea necesario pararse a pensar y revisar detenidamente su negocio.

¿Qué hacer?

Necesita identificar con claridad sus puntos débiles, las fortalezas de su negocio, dónde residen sus mejores oportunidades y también cuáles son las principales amenazas. Una gestión bien enfocada potenciará su capacidad para aprovecharse de las oportunidades cuando éstas surjan.

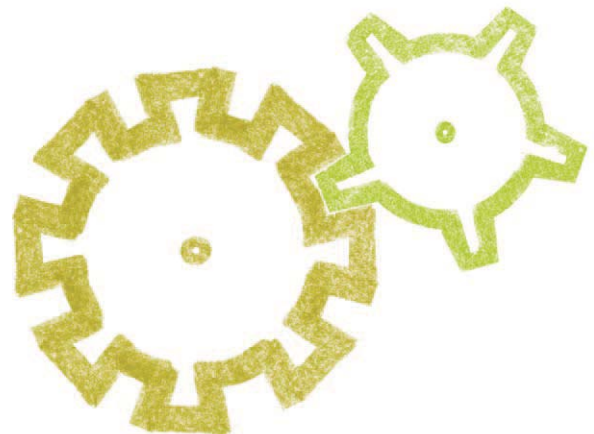
Tener el negocio adecuado para seguir adelante podría exigirle deshacerse de activos y líneas de negocio no esenciales o escasamente rentables. Determine qué productos y clientes pueden proporcionarle mayor beneficio y cuáles ofrecen mayores oportunidades a corto plazo. El resto pueden estar consumiendo unos recursos necesarios y la venta de una línea de negocios no estratégica generaría liquidez.

Si tiene liquidez o acceso a financiación, piense en incorporar nueva tecnología o en adquirir a un competidor.

En tiempos de incertidumbre, las barreras comerciales pueden disminuir o relajarse como consecuencia de las decisiones de las administraciones públicas de determinados Estados, creándose así nuevas oportunidades. De la misma forma, los tipos de cambio en los mercados monetarios pueden crear rápidamente un entorno más favorable para las exportaciones.

¿Qué evitar?

Es importante comprobar las hipótesis y revisar la estrategia, pero no sienta que debe darle la vuelta al modelo de negocio de la noche a la mañana. Si la estrategia es buena, mantenga la calma, gestione eficientemente la empresa y crea fervientemente en sus posibilidades.



05

Gestione mejor los impuestos

Compruebe que aprovecha todas las ventajas fiscales a las que tiene derecho para reducir o demorar la carga fiscal que soporta su empresa.

Los impuestos, en todas sus formas, representan generalmente uno de los mayores costes para las empresas e inciden sobre la tesorería. Por ello, la planificación impositiva y su gestión recobran mayor importancia en este momento en que la mayoría de las empresas sufren la falta de liquidez a consecuencia de la crisis.

¿Qué hacer?

Es importante cerciorarse del aprovechamiento de las deducciones y bonificaciones a las que se tenga derecho, por ejemplo, por inversión en I+D+i, por doble imposición, creación de empleo o formación profesional. No olvide tampoco compensar las posibles pérdidas de ejercicios anteriores en la declaración del impuesto sobre sociedades. Recuerde que, actualmente, el periodo de compensación de pérdidas de ejercicios anteriores se extiende hasta los 15 años siguientes.

Controle los principales impuestos a los que está sometido su negocio y planifique la gestión del IVA, las inversiones y los gastos. Observe cual puede ser el mejor momento para realizar una compra teniendo presente el régimen de deducciones, ya que puede darse el caso de que no pueda recuperar todo el IVA al estar sometido, por ejemplo, al régimen de prorata.

Si su negocio se realiza a través de varias sociedades consulte si es aconsejable la aplicación del nuevo régimen de grupo a efectos de IVA. Este nuevo régimen permite la compensación de cuotas entre las diversas compañías, pudiendo mejorar el flujo de caja del grupo, ya que anticipa la recuperación de las cuotas a compensar.

En caso de que tenga algún crédito incobrable o algún deudor se encuentre en situación de concurso de acreedores, recuerde que cumpliendo una serie de requisitos puede modificar la base imponible para recuperar las cuotas de IVA no cobradas y previamente repercutidas.

En la retribución a sus empleados utilice complementos salariales que, a su vez, sean formulas de ahorro fiscal para sus rentas, tales como tickets de restaurante, seguro médico, servicio de guardería o cursos de formación. Estas fórmulas aumentan la retribución neta de la plantilla y logran que su empresa sea más competitiva en la retribución del personal.

¿Qué evitar?

Aún en tiempos de crisis y con falta de liquidez, no deje de presentar las declaraciones en plazo, ya que el recargo por la presentación fuera de límite temporal puede llegar a representar un 20% del importe a ingresar, más los intereses de demora. Utilice, si lo cree necesario, los métodos para diferir pagos disponibles, como el aplazamiento o el fraccionamiento de los impuestos. Acogiéndose a estas opciones, sólo se devengarán los correspondientes intereses de demora; en cambio, la falta de presentación puede iniciar el procedimiento sancionador, además de los intereses por demora. Tras la solicitud del aplazamiento habrá que estar alerta a la fecha de vencimiento.

06

Revise los planes de inversión

Si una inversión conlleva ventajas fiscales, la tesorería resultará favorecida si el desembolso, o la inversión, se realizan cerca de la fecha de cierre contable

Invertir en nuevos activos en un entorno de crisis puede dejarle sin liquidez cuando más la necesita. Reconsidere sus planes de inversión y cuestiónese si es el momento idóneo para realizarla y si es la que su empresa necesita.

¿Qué hacer?

Si la inversión no es crítica para el negocio, piense en diferirla. En el caso de activos esenciales trate de negociar duro para conseguir mejores condiciones, pero no disponga de toda su liquidez, intente obtener un préstamo.

Antes de realizar una inversión, no olvide considerar sus posibles consecuencias fiscales. En España se han tomado medidas para incentivar la inversión en actividades que protejan el medio ambiente y, por ejemplo, la adquisición de vehículos de transporte nuevos puede dar derecho a deducción en el impuesto sobre sociedades y el tipo cero puede aplicar en el impuesto sobre matriculación. De igual forma, si la inversión se produce en instalaciones, nuevas o usadas, puede beneficiarse de una deducción en dicho impuesto.

Al realizar una adquisición de bienes recuerde que, si cumple con las condiciones requeridas, el IVA soportado será deducible. El IVA es el único impuesto indirecto que permite la deducción de las cuotas soportadas. Sin embargo, si la inversión esta sujeta a otros impuestos, la cuota pagada del impuesto significa mayor coste de adquisición, al no permitir la deducción de las cuotas soportadas, por lo que su recuperación se difiere hasta la amortización de los bienes. Por tanto, priorice la compra de bienes sujeta y no exenta de IVA.

Asimismo se puede plantear la posibilidad de obtener un apalancamiento de la carga tributaria diseñando la inversión necesaria a través de un arrendamiento financiero y aprovechando, en consecuencia, las ventajas de diferimiento que establece la normativa.

¿Qué evitar?

Olvídese de las inversiones no esenciales y de aquellas que supongan un cierto grado de ostentación, ya que implican un gasto excesivo y no siempre productivo, y además de prescindibles, pueden ser mal interpretada en estos momentos.



07

Esté atento a las oportunidades de compra

Si bien las grandes operaciones de fusiones y adquisiciones están reduciéndose, las empresas de tamaño medio continúan activas en este terreno. Algunos negocios con liquidez y acceso a financiación ven en el clima actual enormes oportunidades para su expansión y están adquiriendo empresas a buen precio que les permiten complementar su crecimiento orgánico. Es muy probable que aún haya financiación disponible para las operaciones bien planteadas.

¿Qué hacer?

Esté alerta antes las oportunidades en este momento en que la valoración de los negocios está cayendo y muchos accionistas y propietarios buscan salidas rápidas antes que continuar en un periodo de mayor dificultad económica.

Pida el consejo de expertos para asegurarse de que elija la empresa adecuada y la valora correctamente para hacer una adquisición que verdaderamente impulse su negocio.

¿Qué evitar?

Este no es el momento oportuno para distraerse si la compra no es estratégica o una buena oportunidad. Piense que la gestión de su negocio actual requerirá una gran atención durante este periodo de tormenta y no se exija más de la cuenta. Sea también consciente de su capacidad de endeudamiento.

Relacione recompensas y resultados

08

La motivación es esencial en tiempos de crisis y debe mantener a su equipo unido y alineado en la dirección correcta. Una vez definidos sus objetivos y estrategia, comuníquelos a los empleados, repítalos cuantas veces sea necesario y asegúrese de que todos los asumen y de que reciben el premio correspondiente por su consecución.

¿Qué hacer?

Piense en aquellos comportamientos que quiere potenciar. Los objetivos individuales tienen que estar condicionados por los objetivos estratégicos de la empresa y la remuneración de cada persona tiene que determinarse en función del cumplimiento de estos objetivos. Considere la conveniencia de incentivar al equipo comercial en base a beneficios por unidad, o como resultado de generación de tesorería, y no sólo en términos de unidades vendidas. Condicione también el pago de bonus al logro de un mínimo de beneficios y flujos de caja de la empresa y no sólo al el rendimiento de cada departamento o individuo.

¿Qué evitar?

Si tiene implantada una política de bonus (retribución variable en base a objetivos) y no tiene liquidez para pagarlos, lo peor es esconder la “cabeza debajo del ala”. Sea completamente transparente y explique la situación a su equipo. Considere alternativas tales como la compensación mediante stock options para premiar los esfuerzos durante la crisis.

Cambiar la estructura de incentivos demostrará que la dirección está tomando el “toro por los cuernos”.

09

Consiga el tamaño adecuado

Haga los ajustes a fondo y de forma rápida, pues existe el riesgo de que, si no hace los suficientes recortes al inicio, tenga que hacerlos nuevamente meses después, minando aún más la moral.

Lamentablemente, uno de los mayores costes para muchas empresas es el laboral y los recortes de plantilla pueden resultar inevitables en momentos de crisis económica. Estos ajustes nunca son fáciles y es importante ser lo más objetivo posible.

¿Qué hacer?

Considere detenidamente las capacidades, las habilidades y el compromiso que va a necesitar para sacar adelante la empresa y llevar a cabo su estrategia. Tenga la precaución de no prescindir de talento necesario, ya que sería un falso ahorro, pues tendría que asumir la pérdida de productividad y experiencia y un posterior coste de incorporación.

Una vez tomadas las decisiones, comuníquelas y actúe con rapidez, integridad y manteniendo la calma en todo el proceso.

Refuerce y motive a quienes permanecen en la empresa, reteniendo el talento a través de incentivos y planes de desarrollo personales. Durante todo el proceso sea justo y positivo, piense que según haga las cosas afectará a los que quedan de forma positiva o negativa.

Asegúrese de recibir el consejo de expertos, ya que estas decisiones son muy complicadas.

¿Qué evitar?

No debe permitir que las emociones dirijan sus decisiones. Aplique criterios objetivos y razonables para garantizar que las decisiones que toma son las adecuadas para el negocio y no están basadas en las relaciones personales o en la antigüedad del empleado.

Mire hacia otros mercados

10

Hay que prestar especial atención a los mercados emergentes, ya que a medida que se transforman crean nuevas oportunidades, ofreciendo perspectivas de crecimiento incluso en momentos de crisis mundial.

Aunque, según las previsiones del FMI, muchos países emergentes y en desarrollo experimentarán una ralentización de sus economías, ya que podrían ver reducidas sus exportaciones, sus perspectivas de crecimiento son superiores al 3% de media previsto para la economía mundial en 2009. Mientras que la previsión del FMI en octubre de 2008 es que la eurozona crezca un 0,2% y EEUU un 0,1% en 2009, este organismo espera que los incrementos alcancen el 3,25% en latinoamérica, 6,9% en India y 9,3% en china.

¿Qué hacer?

Un factor común de estos mercados en expansión es que precisan importar maquinaria y bienes de equipo para soportar su crecimiento, al tiempo que crece con fuerza la demanda de productos de consumo. Busque en estas necesidades nuevas oportunidades de crecimiento en tamaño y rentabilidad.

Estudie si existen oportunidades de expandir su negocio exportando a estos países emergentes; estableciendo nuevas instalaciones o servicios en ellos, que aprovechen el menor coste de la mano de obra; o a través de fusiones o adquisiciones. Piense que algunos de estos mercados se están convirtiendo en grandes economías mundiales y también entre ellos están las economías más dinámicas. Si no se anticipa y aprovecha usted una oportunidad en estos países, la continua expansión de los mismos puede acabar provocando que le venga precisamente de ellos nueva competencia.

La expansión a economías emergentes es, en ocasiones, una forma de proteger el negocio propio.

Para implantarse con éxito, deberá conocer y entender las claves de cada uno de estos mercados y la forma de producir y hacer negocio allí, que difiere considerablemente entre ellos y suele ser distinta de la habitual en nuestro ámbito. Desarrolle una estrategia específica que le permita capitalizar las oportunidades y mitigar los riesgos.

¿Qué evitar?

Evite mercados en los que el poder político esté cambiando bruscamente las reglas del juego, o se sospeche que puede llegar a hacerlo, ya que la inseguridad jurídica es catastrófica para los negocios.



Contactos

Asesoramiento

Estamos aquí para ayudarle. Para recibir información adicional y consejo sobre alguna situación concreta de su empresa, por favor, contacte con su oficina de **Audihispana Grant Thornton** más próxima.

BARCELONA

Tres Torres, 7
08017 BARCELONA
T. (34) 93 206 39 00
F. (34) 93 206 39 10
bcn@ahgt.es

BILBAO

Gran Vía, 38
48009 BILBAO
T. (34) 94 423 74 92
F. (34) 94 424 23 41
bio@ahgt.es

CÁDIZ

Ana de Viya, 3
11009 CÁDIZ
T. (34) 956 265 052
F. (34) 956 265 052
cadiz@ahgt.es

CASTELLÓN

Gasset, 10
12001 CASTELLÓN
T. (34) 964 22 72 70
F. (34) 964 22 36 66
cas@ahgt.es

MADRID

Génova, 17
28004 MADRID
T. (34) 91 576 39 99
F. (34) 91 700 45 32
mad@ahgt.es

MURCIA

Pza. Sta. Gertrudis, 1
30001 MURCIA
T. (0034) 968 22 03 33
F. (0034) 968 21 17 27
mur@ahgt.es

PAMPLONA

Etxesakan, 5
31180 ZIZUR MAYOR
T. (34) 948 26 64 62
F. (34) 948 17 63 62
pamplona@ahgt.es

VALENCIA

Avda. Aragón, 12
46021 VALENCIA
T. (34) 96 337 23 75
F. (34) 96 337 15 19
val@ahgt.es

ZARAGOZA

Don Jaime I, 6 Duplicado
50001 ZARAGOZA
T. (34) 976 22 67 46
F. (34) 976 21 70 46
zgz@ahgt.es



www.ahgt.es

Audihispana Grant Thornton es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd (Grant Thornton International). Grant Thornton International y sus firmas miembro no forman una sociedad internacional única. Los servicios son prestados por las firmas miembro de manera independiente.

Esta publicación tiene un carácter meramente informativo. Le aconsejamos acudir a cualquiera de nuestras oficinas a fin de obtener un asesoramiento especializado acorde a sus necesidades. Audihispana Grant Thornton no asume responsabilidad alguna por las decisiones adoptadas tras la lectura de esta publicación.

© 2008 Audihispana Grant Thornton