

LA GESTIÓN DE LA EMPRESA ANTE EL NUEVO CICLO ECONÓMICO: RETOS Y OPORTUNIDADES

Mario Alonso

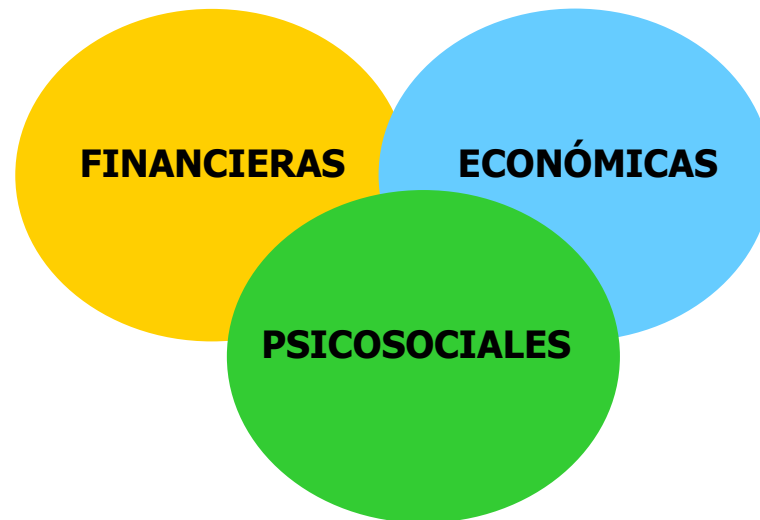
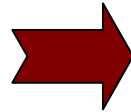
- 1. El cambio de ciclo: orígenes de la crisis**
- 2. Situación actual:**
 - 2.1. Efectos macroeconómicos**
 - 2.2. Efectos en las empresas**
- 3. Posibles soluciones**
- 4. La gestión en el nuevo escenario económico**
 - 4.1. Enfoque general. Oportunidades**
 - 4.2. Gestión financiera**
 - 4.3. Gestión de los Recursos Humanos**
 - 4.4. Gestión comercial**
 - 4.5. Gestión de compras, producción, logística y procesos**
 - 4.6. Innovación**
 - 4.7. Inversiones y compra de empresas**

- 5. El papel de los profesionales ¿cómo podemos ayudar?**
 - 5.1. Identificar y aprovechar oportunidades.**
 - 5.2. Continuidad: reestructuración de la deuda, aumento de eficiencia.**
 - 5.3. Liquidación ordenada: ERES, Concurso de acreedores, otros.**
- 6. Conclusiones**

¿Ante qué estamos?

- **Primera crisis económica del S.XXI**
- **Global**
- **Profunda y compleja**
- **De rápida e intensa propagación**
- **Inesperada**
- **Duradera**

Causas de la crisis



Durante un largo periodo de dos décadas desde finales de los 80:



En EEUU, en 2001, se producen varios hechos:

- Crisis de la "nueva economía" (punto com)
- Pérdida de la credibilidad en auditoría y contabilidad (escándalos financieros)
- Atentados 11 Septiembre



Caída de bolsas, consumo e inversión



Bajada tipos interés e inyección de dinero en economía

1) Crisis financiera

- Caída del negocio de las entidades financieras en EEUU y disposición de exceso de fondos por la política de Gobierno.

Rendimiento = Margen x Rotación

- Búsqueda de nuevo negocio en “ninjas” incremento de asunción de riesgos (Subprime):
 - ✓ Titulización de deudas (modelo de originar para distribuir)
 - ✓ Crecimiento de precios del mercado inmobiliario

	PRIME	SUBPRIME
Préstamo	< 80% Valor vivienda	> 90% valor vivienda
Cuotas	< 30% Ingresos	> 55% Ingresos
Rating	ALTO	BAJO
Tipo interés	NORMAL	ALTO

- Agencias de rating: conflicto de intereses
- Escasa eficacia de los reguladores
- Globalización financiera: extensión y multiplicación
- Codicia / Malas prácticas / falta de ética de los operadores

2) Elevación de precios de energía y alimentos

ENERGÍA

- Incremento de la demanda de petróleo, como consecuencia del crecimiento de países emergentes.
- ¿Especulación o fuerzas del mercado?: Oferta estancada y demanda creciente.
- ¿Elevaciones temporales o duraderas de los precios?
- ¿Límites a la explotación de un planeta finito?

ALIMENTOS

- Aumento del consumo: países emergentes, agrocarburos, etc.
- Especulación: Cambio desde inversores financieros e inmobiliarios
- Incremento del coste de los transportes por el alza del petróleo
- Riesgo de grandes hambrunas
- Nuevo nacionalismo económico: "Seguridad de abastecimiento"

3) Cambios en el poder económico mundial

- Cambios en la estructura de poder. Nuevos protagonistas: CHINA, INDIA, países de la antigua Unión Soviética.
- Multipolaridad:
 - ✓ EEUU: Ha pasado de tener el 40% del PIB Mundial al 20%
 - ✓ G - 7: 35%
 - ✓ BRIC (Brasil, Rusia, India, China) + Corea del Sur y Méjico: 30%
 - ✓ Europa: Menos importancia económica, estratégica y cultural
- Aumento generalizado de las desigualdades
- Importancia de los fondos soberanos (EAU, Noruega, Singapur, Kuwait, China, Qatar, etc.)

4) Crisis de confianza



2.1. Efectos macroeconómicos

GLOBALES

- Desaceleración / recesión económica global
- Crisis de liquidez
- Incremento de precios de materias primas
- Aumento de desigualdades entre países y dentro de cada país
- Caída del mercado inmobiliario
- Caída de las Bolsas
- Cambios en las estructuras del poder económico
- Aumento del paro
- En Europa, las redes de seguridad social están amortiguando el impacto en los ciudadanos

2.1. Efectos macroeconómicos

ESPAÑA

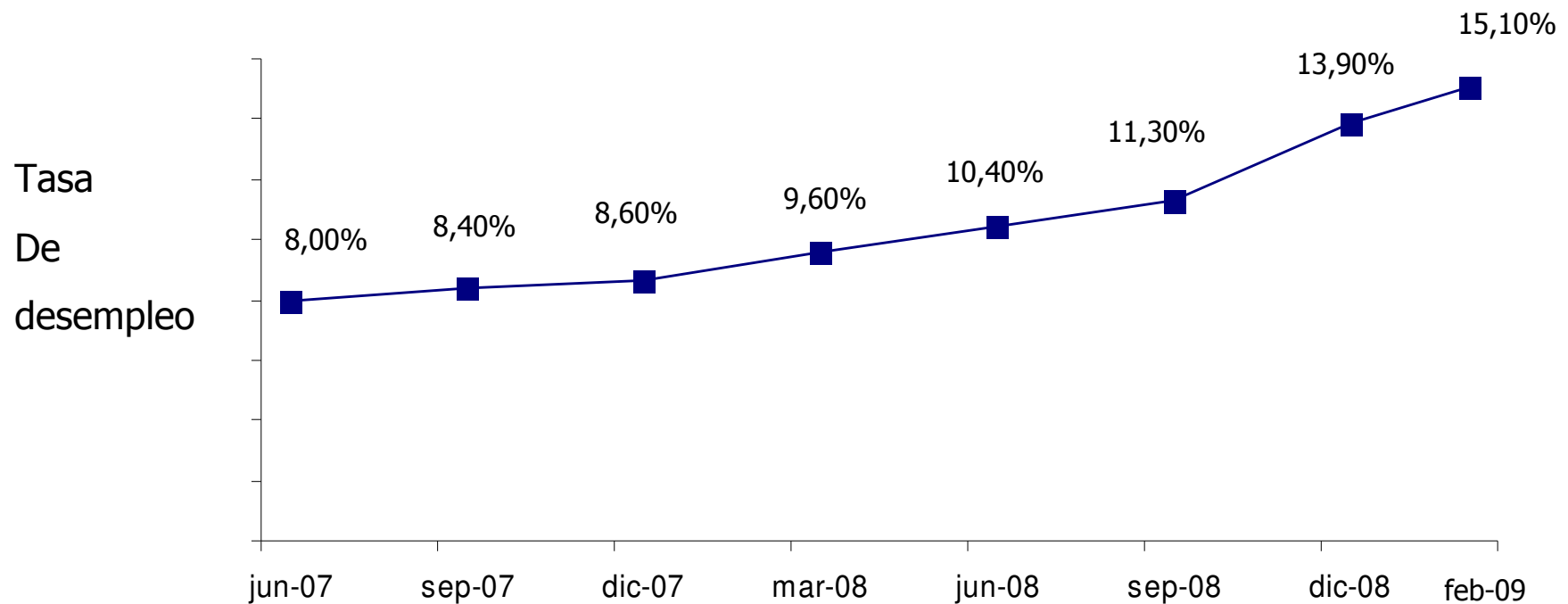
- Gran déficit exterior
- Dependencia energética. Polémica sobre la energía nuclear
- Fuerte peso del sector inmobiliario (>12% PIB). Burbuja. Stock de pisos de 1 millón. Rigidez del mercado a la baja.
- Envejecimiento de la población
- Inmigración (de 2000 a 2008: 5 Millones)
- Aumento del paro (4 millones de parados a finales de 2009)(18% PA)
- Falta de autonomía en la política monetaria
- Pérdida de competitividad, como consecuencia de la inflación

SITUACIÓN MACROECONÓMICA

	2008	PREVISIÓN 2009 (*)
PIB	1,2%	-3%
TIPOS DE INTERÉS		
• Euribor a 1 año	3,5%	2%
• Tipo BCE	2,5%	1%
INFLACIÓN	1,6%	1%
DESEMPLEO	13,9%	18%

(*) *Consenso Analistas del Mercado*

EVOLUCIÓN DE LA TASA DE DESEMPLEO



2.2. Efectos en las empresas

- Crisis de liquidez. Dificultad en la renovación de préstamos
- Estancamiento de las ventas
- Incremento de costes: Materias Primas
- Sectores más afectados: Inmobiliario y vinculados
- Presión en precios de los competidores (low cost)
- Deterioro del capital circulante: incremento de stocks, retraso en los cobros, pérdida de financiación, etc.
- Fuerte incremento de costes financieros
- 2.000 concursos de acreedores en 2008

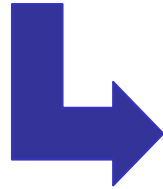
GLOBALES

- Unión de esfuerzos EUROPA – USA
- Bajadas tipos de interés
- Inyecciones de liquidez
- Incremento de controles del sistema financiero
- Supresión de paraísos fiscales
- Políticas fiscales expansivas. Aumento del Gasto Público
- “Autoridad Global” para economía globalizada
- Nuevo modelo de sociedad: ética y valores humanos

ESPAÑA

DEBILIDADES

Productividad/Competitividad
Dependencia energética
Déficit exterior
Retraso en I + D



PLAN ESTRATÉGICO

FORTALEZAS

Tejido empresarial sólido
Empresarios con talento
Sectores punteros
Inmigración
Sistema financiero fuerte



- Tomar medidas inmediatas y precisas
- Fluidez. No rigidez
- Confianza y seguridad
- Favorecer el cambio y no la conservación
- Participación de toda la sociedad
- Consenso
- Huir del corto placismo

POSIBLES MEDIDAS DEL "PLAN ESTRATÉGICO"

CORTO PLAZO

- Fiscal: ▲ IVA
 - ▲ IMP. ESPECIALES
 - ▼ IMPUESTOS DIRECTOS?
- ▲ Gasto público en infraestructuras
- ▼ Costes de Seguridad Social
- Bancos. ¿Nacionalización?
- Sector inmobiliario
- Financiación a las empresas y familias (ICO)
- ¿Recortes salariales?
- Incentivar demanda interna
- Adoptar excepcional y urgentemente nuestro ordenamiento jurídico al entorno de crisis
- Mejorar la gestión del gasto público

MEDIO/LARGO PLAZO

Cambiar el modelo productivo:

- Competitividad y productividad
- I + D
- Educación – Formación profesional
- Transposición de la Directiva de Servicios
- Ley de morosidad y reducción del plazo de pago de AAPP
- Potenciar sectores punteros
- Reforma de la justicia
- Reforma del mercado laboral
- Reducir absentismo laboral
- Simplificación administrativa
- Otras reformas:
 - Mercado alquiler de viviendas
 - Impulso de la competencia en los servicios
 - Reforma de la Administración Pública
 - Reforma del sector energético
 - Reforma de la agricultura

Soluciones propuestas:

Datos de los encuestados, en porcentaje

Más gasto público en infraestructuras	73,73
Más gasto privado en I+D+i	70,34
Más gasto público en I+D+i	70,30
Recursos a la educación	62,72
Reducir las cuotas a la SS	55,94
Reformas laborales	55,93
Reducir el impuesto de sociedades	53,39
Reducir el IRPF	41,53

Fuente: encuesta PWC a 317 economistas, expertos y empresarios

4.1. Enfoque general. Oportunidades

- Crisis = Cambio
- Las crisis son oportunidades para los países y las empresas que sepan aprovecharlo
- Gestionar la crisis no como problema, sino como proceso. Lamentarse o gestionar.

MAYOR LIQUIDEZ EN LAS EMPRESAS

MÁS CONFIANZA A LOS EMPLEADOS

MÁS CREATIVIDAD EN LA GESTIÓN

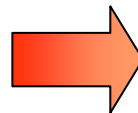
MAYOR PRODUCTIVIDAD
(A pesar de la caída de Ingresos)

4.2. Gestión financiera

PROVEEDORES	PERSONAL	ADM. PÚBLICAS	POLÍTICA DE COBROS	ENTIDADES FINANCIERAS	OTROS
▪Renegociación de obligaciones de pago	▪Redimensionamiento de plantillas	▪Aplazamientos	▪Descuentos por pronto pago	▪Renegociación de vencimientos	▪Venta de activos no estratégicos
▪Rescate y renovación de pagarés	▪Bajas incentivadas	▪Fraccionamiento	▪Instrumentos financieros	▪Financiación adicional	▪Disminución de costes de estructura
	▪Eres	▪Garantías	▪Venta de créditos fallidos		▪Búsqueda de inversores
	▪Renegociación convenio colectivo	▪Recuperación del IVA en facturas incobrables	▪Gestión jurídica de impagos		
	▪Directivos: Gestión y negociación		▪Reclamación de deudas en proceso concursal		



- INFORMACIÓN PUNTUAL
- PRESUPUESTOS DE TESORERÍA



GESTIÓN FINANCIERA

4.3. Gestión de los Recursos Humanos

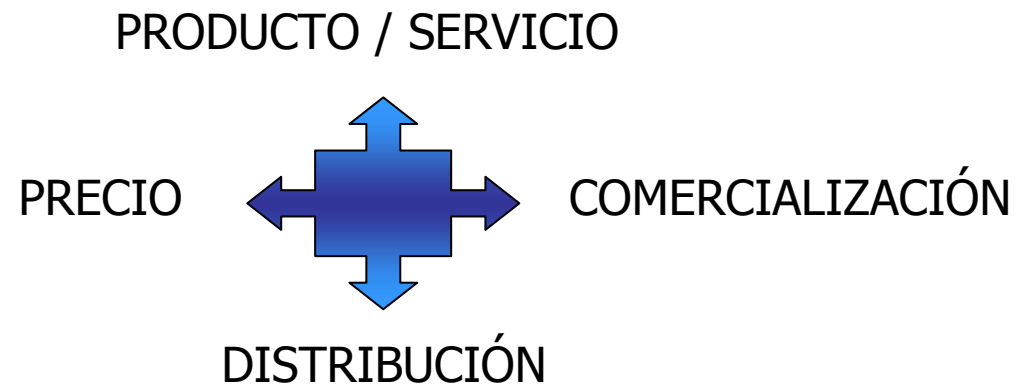
- Búsqueda / Retención de perfiles críticos:
 - ✓ Analista / Gestor financiero
 - ✓ Asesor Jurídico
 - ✓ Responsable de RRHH
 - ✓ Comercial
 - ✓ Gestor de crisis: externalización
- Análisis de la idoneidad del volumen de plantilla:
 - ✓ Ajustes
 - ✓ Bajas incentivadas
 - ✓ Eres
 - ✓ Invertir en talento (pensar a largo plazo)

4.3. Gestión de los Recursos Humanos

- Mejora del clima laboral:
 - ✓ Absentismo
 - ✓ Motivación / Corresponsabilidad
 - ✓ Conciliación vida familiar
 - ✓ Relaciones con representantes de los trabajadores
 - ✓ Comunicación
- Retribución:
 - ✓ Búsqueda de alternativas
 - ✓ Flexibilidad de la retribución: fijo + variable
 - ✓ Incentivos
- Evaluación de Directivos: ¿son capaces de gestionar en crisis?

4.4. Gestión Comercial

- ABC de Clientes: - Volumen
 - Rentabilidad
 - Potencial
- Mercado: - Plan de marketing



- Competencia
- Vulnerabilidad
- Marca e imagen de la empresa. Fidelización de clientes

4.5. Gestión de compras, producción, logística y procesos

Compras: ■ Proveedores

Producción: ■ Tecnología
■ Sobreactividad o subactividad
■ Fuentes energéticas

RRHH: ■ Subcontratación
■ Distribución en planta

Logística: ■ Gestión de stocks
■ Distribución transporte

Procesos: ■ Mejora de procesos
■ Incremento de productividad

4.6. Innovación

- Nuevos productos / servicios
- I + D + i
- Formación

4.7. Inversiones y compra de empresas

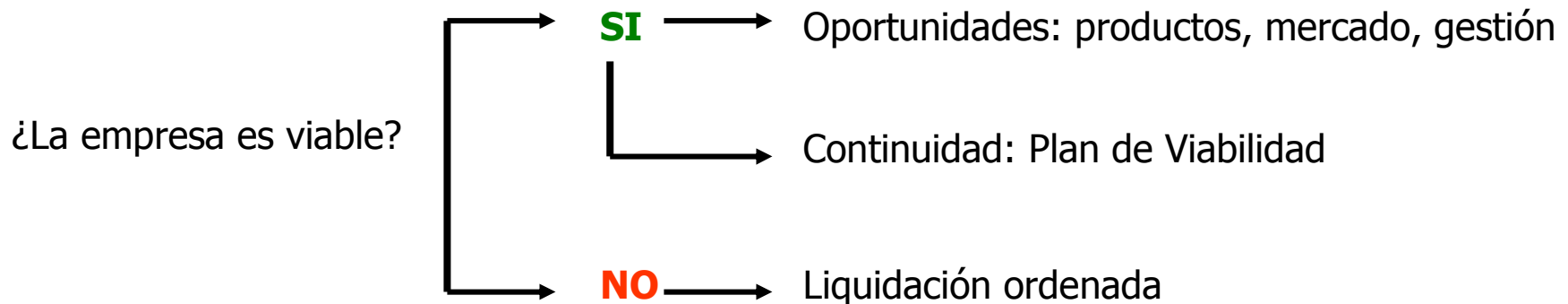
- Inversiones inmobiliarias. Oportunidades
- Inversión en formación
- Inversión en procesos de mejora
- Compra de empresas. Oportunidad de situación concursal
- Inversión en I + D + i

5.- EL PAPEL DE LOS PROFESIONALES: ¿CÓMO PODEMOS AYUDAR?

PRIMER PASO: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

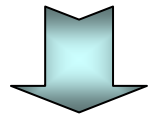


SEGUNDO PASO: PLAN DE VIABILIDAD

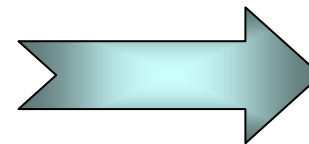


5.1. Identificar y aprovechar oportunidades

- PRODUCTOS Y SERVICIOS
- PRODUCCIÓN
- MERCADO
- GESTIÓN Y DIRECCIÓN
- RRHH
- ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA



CONSULTORÍA
ESTRATÉGICA



CONSULTORÍA
DE OPERACIONES

5.2. Continuidad

INGRESOS:

- Sustitución de clientes
- Política de precios
- Mercados

GASTOS:

- Reducción de gastos generales
- Optimización de gastos de personal
- Mejora de procesos
- Mejora de la eficiencia



5.- EL PAPEL DE LOS PROFESIONALES: ¿CÓMO PODEMOS AYUDAR?

COBROS:

- Cadencia de cobros
- Nuevos medios

PAGOS:

- Negociación con proveedores y empleados
- Negociación con Hacienda y Seguridad Social

FINANCIACIÓN:- Negociación con entidades financieras

- Búsqueda de inversores
- Venta de activos/Cesión de activos a cambio de deuda
- Transformación de deuda en capital

CONTROL:

- Tesorería semanal / Gestión a medio y largo plazo
- Optimización de la gestión

5.- EL PAPEL DE LOS PROFESIONALES: ¿CÓMO PODEMOS AYUDAR?

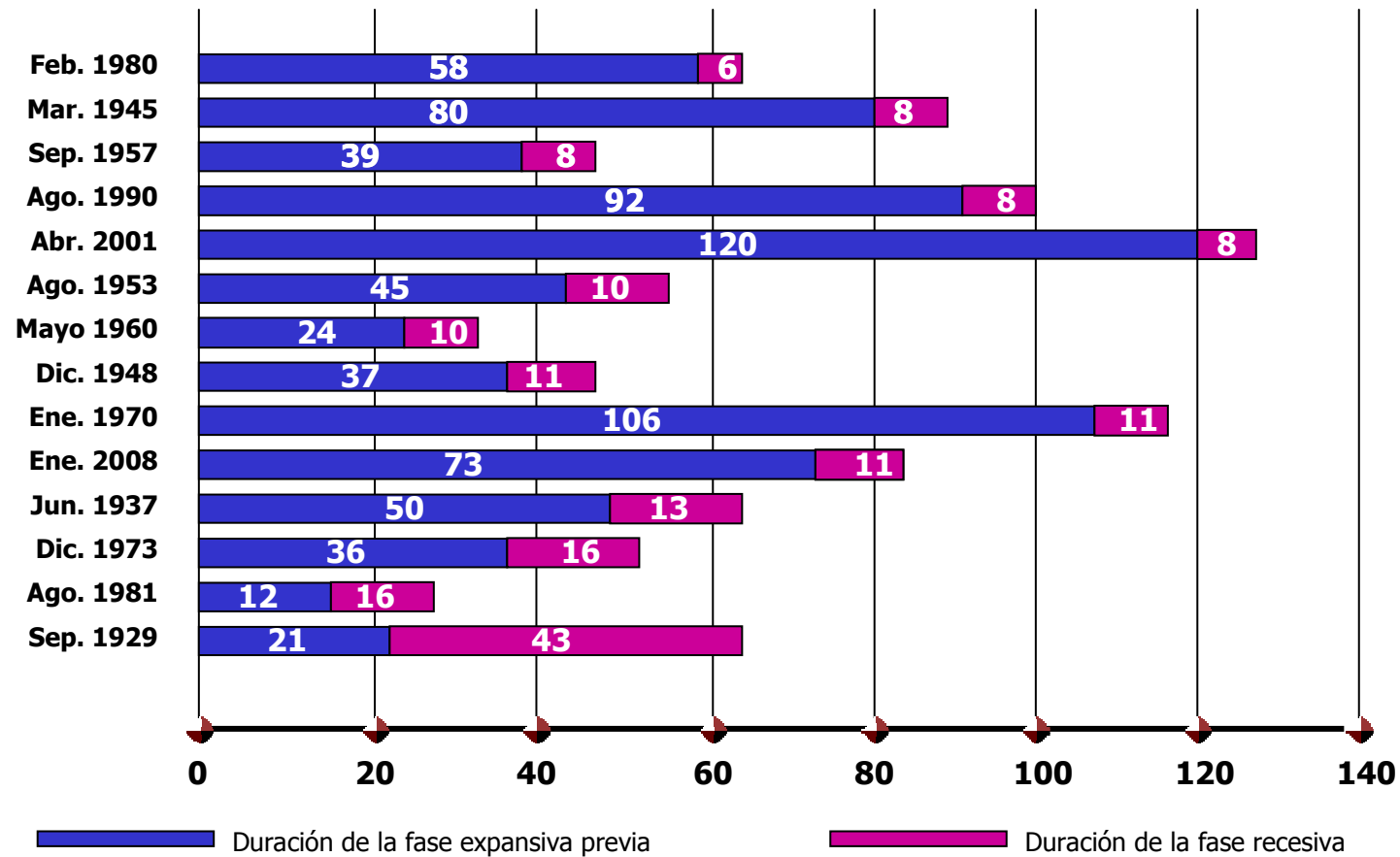


5.3. Liquidación ordenada

- Concurso de acreedores
- Expedientes de regulación de empleo
- El concurso como parte del Plan de Viabilidad (continuidad)
(Del Tanatorio al Sanatorio)
- Dificultades del concurso:
 - Tiempo. Retraso de los incidentes concursales
 - Capacidad de supervivencia durante el concurso (no descuento de pagarés, no se puede trabajar con el Estado, etc.)
 - Coste
 - Legislación
- Plan de comunicación interna y externa

- Crisis aguda, compleja y novedosa
- Efectos muy relevantes macroeconómicos y en las empresas
- La duración de la crisis (V, L, W ?)
- La crisis como oportunidad para las empresas:
"nunca se debe desaprovechar una crisis"
- El apoyo de los profesionales.
AUREN como firma multidisciplinar
- GALBRAITH: "Hay dos clases de economistas, los que no sabemos nada, y los que no saben ni eso"

1. Duración de los ciclos económicos



Fuente: Informe mensual de La Caixa (Enero 2009)

2. Evolución media de las economías afectadas por crisis financieras

	CRECIMIENTO ACUMULADO	DURACIÓN EN AÑOS (años, meses)
Precio de inmuebles	-36,0%	6,0
Evolución índices Bolsa	-56%	3,4
Crecimiento Desempleo	7,0%	4,8
PIB por habitante	-9,3%	1,9
Incremento Deuda Pública	86,0%	(Tras 3 años)

Fuente: Reinhart y Rogoff (2008)