

# Superar la crisis y relanzar la empresa

LUIS VILLANUEVA DÍEZ  
Socio director de IKEI

**T**ras semanas inmersas en el control sanitario de la pandemia, la activación de medidas extraordinarias por parte de la Administración (laborales, financieras, fiscales, mercantiles...) y el establecimiento de ciertas actuaciones de choque en las empresas encaminadas a mitigar los primeros impactos derivadas de aquella, toca ahora encarar el futuro con la esperanza de poder relanzar la actividad económica y con ella recuperar el estado de bienestar. Nunca en la Historia reciente se había vivido una situación igual, de tal virulencia en tan poco tiempo. La magnitud del reto hace que la anticipación, el espíritu analítico y la visión a largo plazo (en un escenario de gran incertidumbre) se conviertan en actitudes esenciales que todo gestor debe asumir para afrontar la salida de esta crisis.

Las empresas retoman su actividad al ralentí. En parte obligadas por medidas organizativas de los protocolos de seguridad, pero especialmente por la disminución de la demanda y la contracción de la cartera de pedidos. Según encuestas recientes, una de cada tres empresas confirman una disminución de ingresos superior al 50%. Igualmente, tres de cada cuatro manifiestan problemas de liquidez, y todo ello, a pesar de que cerca del 50% de las empresas han solicitado avales y ayudas.

Al inicio de la crisis, las empresas han estado más centradas en superar la situación en el muy corto plazo y no tanto en el medio. A buen seguro intuyo que han sido pocos los planes de viabilidad que han pasado por las mesas de los gestores de riesgos de las entidades financieras para valorar las sanciones de los préstamos solicitados. Estoy de acuerdo que apremiaba la necesidad de inyectar liquidez para evitar situaciones de insolvencia, pero la ralentización de la salida y, en casos extremos,



la parada de la actividad empresarial van a requerir abordar con inmediatez actuaciones adicionales al objeto de asegurar la continuidad de las compañías. El proceso —dirigido a afrontar los efectos de esta crisis— debe ser rápido, ordenado, proporcional y decidido, actuando en dos planos temporales. A corto plazo, disponer y ejecutar un plan de contingencia que garantice liquidez y viabilidad. Posteriormente, abordar el relanzamiento empresarial con la finalidad de adaptar el modelo de negocio y sentar las bases del crecimiento de la actividad.

Centrándonos en lo inmediato, procede tomar conciencia de la situación (actual y esperada) y abordar el plan de contingencia con medidas operativas, laborales, fiscales y financieras, encaminadas a mitigar el impacto financiero (caja) y patrimonial (pérdidas) en la compañía. A la vista de la estimación de ingresos, la revisión/ajuste de los costes fijos y variables, así como la ejecución de acciones encaminadas a generar caja a (muy) corto plazo, proyectando la situación esperada acorde a las medidas implementadas. En paralelo, el plan financiero con las correspondientes acciones sobre el balance: revisión de circulante; aplazamientos tributarios; desinversiones de activos no core; alternativas de financiación (sale&lease-back); reestructuración de deuda (moratoria/refinan-

ciación). Y asimismo, sobre hipótesis de deuda sostenible versus no sostenible, hay que valorar la incorporación de dinero nuevo bajo el formato de nueva deuda y/o nuevo capital (ampliación, incorporación de socios industriales y/o financieros).

Sin perder de vista el efecto de estas medidas, es preciso trabajar para volver a posicionar la compañía a fin de que vuelva a operar con solvencia en un entorno diferente al previo de la crisis. Afrontar los retos que acechan requiere plantearse actuaciones de mayor envergadura que impactarán en la operativa y el actual modelo de negocio de las empresas (muchas en peligro si no se adecúan al nuevo tiempo). El abordaje de nuevos mercados/clientes, la innovación y diferenciación resultarán esenciales para la reactivación. Sin olvidar la dimensión, factor clave de competitividad, considerando el crecimiento inorgánico (fusiones/adquisiciones) y la colaboración interempresarial, como estrategias de desarrollo.

Conviene prestar una especial atención a la adecuación de las estructuras financieras a la curva de recuperación de los mercados. La situación creada ha propiciado un endeudamiento adicional en las empresas al igual que una mayor debilidad en las que por su delicada situación no han podido optar a ella. Tanto en las primeras, como especialmente en las segundas, el sobreapalancamiento en un escenario de prolongación de la recuperación y caída de demanda pondrá a prueba su viabilidad, conduciendo a la activación de procesos de refinanciación para adecuar los niveles de deuda a su capacidad de repago y/o capitalización si no quieren acabar en situaciones concursales. O sí los fundamentales de la empresa son sólidos, fomentando operaciones de M&A por consolidación a empresas más fuertes.

## CARTAS AL DIRECTOR

Las cartas dirigidas a esta sección no deberán exceder de 15 líneas mecanografiadas y han de llegar a la Redacción debidamente identificadas con firma, nombre y apellidos, y número de DNI. Es imprescindible adjuntar dirección y un teléfono de contacto. La Dirección de El Diario Vasco se reserva el derecho a resumirlas y no se mantendrá correspondencia escrita, personal o telefónica sobre las mismas. Los envíos se harán bajo el encabezamiento «Cartas al Director» por cualquiera de estas vías: Por fax: 943 410 814. Por correo postal: Camino de Portuete, 2. 20018 San Sebastián. Por correo electrónico: redaccion@diariavasco.com

## La vieja anormalidad

Hace unos días, en Ondarreta, escuché una conversación que mantenían cuatro personas que caminaban a mi altura, sin que pudiera evitar oír sus comentarios. Hablaban de una quinta persona, especialista en absentismo laboral. Al cabo del año, a lo sumo, trabajaba tres meses. Quiero pensar que por alguna patología crónica. Lo que me dejó perplejo fue el comentario laudatorio de una de ellas y que no fue contestado por el resto: «Hace bien, mientras pueda. Yo haría lo mismo». Si a la vocación absentista sumamos la de prejubilación, la foto puede ser bastante impresentable. El sueño de un mundo mejor se desvanece entre retahílas de tristeza y frustración. Desde el célebre discurso fúnebre del gran Pericles han pasado 25 siglos. Ni monarquías ni repúblicas, ni guerras ni revoluciones, ni epidemias ni religiones han sido capaces de llegar al alma humana lo suficiente para insertar en ella un atisbo de espíritu solidario. Ni tampoco el trabajo como vocación fundamental. Por estas altitudes seguimos a las puertas de un paraíso, cual recién expulsados y repletos de melancólicas nostalgias de futuro, y con la fe en la política convertida en la piedra de Sísifo y a la espera del arcángel dictador?

ANDRÉS CRESPO RICO DONOSTIA

## Recordatorios

Durante el confinamiento he descubierto una caja con tarjetas-recordatorios de familiares y amistades fallecidos. Releerlas me trae a la cabeza vivencias sanadoras y tomar conciencia de mi omisión hacia esas personas. Ni siquiera el Día de los Difuntos, ya que después de un tiempo caduca la concesión del nicho y sus restos son exhumados. Pienso en esta incertidumbre, al formar parte del grupo más vulnerable y más afectado por el virus por edad y afecciones, que la creencia que nos consolaba de reunirnos con nuestros seres queridos en la eternidad, de acuerdo con

la 'resurrección de la carne' puede no realizarse y cumplirse el credo del jesuita Roger Lenaers: «Y creo en el futuro divino de la humanidad, un futuro que significa la vida sin límites». Por lo que me tengo que organizar para periódicamente reparar y recordar a todos los familiares y amistades, repasando los árboles genealógico y el de relaciones sociales. Para que así vivan en mi recuerdo. Asimismo tengo que plantearme qué huella y recuerdos dejaré yo, por lo menos en mi entorno, y cómo mejorarlos. Aunque «todos esos momentos se perderán en el tiempo, como lágrimas en la lluvia».

FERNANDO SERRANO EIBAR

## La dominación mundial

ROSA PALO



**Q**ue las cabezas no están buenas ya lo sabíamos. Que se pierden por cualquier cosa (por ambición, por dinero, por amor o por una intoxicación alimentaria, que a veces no hay mucha diferencia entre una salmonella y un enamoramiento), también. Lo que no sabíamos es que se pueden perder por pintarse mal la raya del ojo, como le ha pasado a Miguel Bosé: el cantante afirma que hay un plan de dominación

mundial a base de tecnología 5G y nanobots introducidos en las vacunas contra el coronavirus. Es pensar en nanobots sueltos por el cuerpo y acordarme de 'El chip prodigioso'. Pues mira lo que te digo, Miguel, que mientras yo permanezca sana y salva y pueda tener cobertura hasta en Orejilla del Sordete, soy capaz de aguantar a Dennis Quaid corriendo por mis venas. Eso sí: pobre de él cuando llegue a mi tejido adiposo. No sabe lo que le

espera. Bosé se creyó un pionero cuando se puso falda y ahora se ha creído un visionario al advertirnos sobre los peligros de la dominación mundial. La pena es que su advertencia ha llegado tarde: entre la tontuna, los bulos y el neopunitivismo, ya estamos dominados. Todos, hasta los más listos. Hasta HBO, que nos mete lo que quiere por los ojos pero le preocupa que no se contextualice adecuadamente 'Lo que el viento se llevó'. Hasta

Marta Kauffman, la creadora de 'Friends', que se ha excusado por la falta de diversidad racial de la serie. Acabáramos. Mira tú por dónde, ahora voy a tener que pedir perdón por no haber tenido nunca un amigo negro; lo único que puedo alegar en mi defensa es que no conocía a ninguno. Menos mal que, entre tanto sin fuste, vuelve la forma de dominación más antigua que padecemos: el fútbol. Esta, al menos, ya la conocemos.