



¿Como preparar la economía de una empresa para hacer frente a una crisis económica?

Parte I

Ante una más que posible **recesión económica en la eurozona** en los trimestres venideros o, como mínimo, un PIB que ronde el 0%, resulta muy importante tomar en consideración los potenciales efectos que una desaceleración de la economía puede llegar a tener sobre las finanzas de tu empresa.

Desde **Augé Holding Group**, como resultado del constante asesoramiento en materia contable, económica, fiscal y de planificación empresarial a nuestros clientes, observamos muy habitualmente, una **repetición de los mismos errores en la gestión de un negocio**. Dichos errores pueden contribuir a conceder un escaso margen de maniobra a los empresarios, condenándolos a una política de despidos forzados, reducción de costes operativos de valor añadido, reducción en la calidad del servicio o del producto y un largo etcétera que puede llevar hasta las peores consecuencias.

Por ello, en esta **Newsletter (la primera de esta edición)** os presentamos los primeros **consejos prácticos** básicos para poder controlar y sanear debidamente los procesos y las finanzas de vuestra empresa:

1. Análisis financiero inicial:

En primer lugar, debemos saber dónde estamos. Como empresario, hace falta que analices si cada uno de los compartimentos, secciones, áreas de trabajo, departamentos, etc. de tu empresa están debidamente reflejados en tu contabilidad a nivel analítico. A efectos de poder determinar el rendimiento segmentado de cada una de tus áreas productivas, necesitas llevar a cabo una imputación de ingresos y gastos pormenorizada y adecuada a las necesidades y realidad de cada sección.

Por ello, cuando inicies tu análisis, no olvides parcelar las diferentes áreas de tu empresa dado que podrás estudiar mucho mejor el rendimiento individualizado de cada servicio o producto, o eventualmente de cada trabajador e incluso de cada coste operativo imputado a dicha área.

Por otro lado, es preciso que analices todos tus centros de costes (o áreas no productivas) en aras a repercutir debidamente a tus áreas productivas las partes proporcionales del aprovechamiento de dichos costes. De esta manera podrás identificar claramente si existen costes superfluos o innecesarios como trataremos más adelante.

Por otro lado, tienes que identificar la procedencia i volumen de diversificación de tus fuentes de ingresos con la finalidad de poder utilizar los datos financieros en tu política comercial presente y futura. Además de un examen de los ingresos y los costes de tu empresa, no debes olvidar llevar a cabo un estudio de tus flujos de caja puesto que la salud de tu tesorería es la base de la subsistencia de tu negocio.

2. Sistema de estudio recurrente de tesorería.

En este punto, recomendamos siempre intentar construir herramientas (métricas) que permitan identificar la magnitud que existe entre un gasto contable y una salida de capital; y un ingreso contable y una entrada de capital. Casi ninguna empresa cobra el 100% de sus facturas en el momento exacto en que emite una factura ni asume sus gastos en el momento preciso en que recibe una factura. Por ende, y en aras a poder saber mes a mes si el estado de tu tesorería es el adecuado, necesitas construir herramientas que te sean útiles.

¿Pero, como podemos saber cuál es el nivel de tesorería adecuado para una empresa?

Como resulta lógico, el empresario debe entender que las entradas medias de caja a las que debe aspirar tienen que permitir cubrir las salidas recurrentes (costes operativos recurrentes tales como salarios, proveedores fijos, luz, alquiler, etc.) y dejar, como poco, un margen de tesorería positiva mes a mes que no se aleje ostensiblemente del margen de explotación medio del negocio (puesto que de alejarse demasiado podemos encontrarnos ante un problema en la política de cobros y su periodicidad o ante una situación de morosidad enquistada).

Los negocios estacionales o aquellos que tienen algún mes concreto de escasas entradas de tesorería deben trabajar en estrategias para no generar tesorería negativa durante dichos periodos (de no ser así, correrían en riesgo de entrar en un círculo vicioso entre meses “buenos” y “malos”, llegando a medias anuales de Cash -Flow cercanas a 0. – lo comido por lo servido-), aunque su cuenta de explotación refleje un margen positivo del 20% (que desgraciadamente nunca acaba existiendo en tesorería).

La tesorería positiva mensual, de existir, debe tener vocación de fondo de maniobra en las propias cuentas operativas de la empresa ante cualquier periodo de complicación en la recepción de cobros o ante cualquier desaceleración de ingresos periódica. No obstante, este no es el fondo de reserva del que hablaremos a continuación.

3. Fondo de Reserva

Un fondo de reserva no solo debe constituirse en toda empresa, sino que debe existir una política muy concreta sobre los supuestos en los que se permite acudir al mismo (puesto que se puede confundir con el excedente de caja del día a día en las cuentas operativas del que acabamos de hablar).

Este fondo de liquidez se debe nutrir principalmente de, el % mensual de tesorería positiva que determinemos – por ejemplo, un tercio de la tesorería positiva mensual-, la entrada de ingresos extraordinarios o imprevistos y el remanente que se desee destinar a reservas una vez analizado el resultado del ejercicio económico (siempre que dicha suma exista en tesorería).

Idealmente, una empresa debería aspirar a disponer de un fondo de reserva que le permitiera cubrir de 3 a 6 meses de costes operativos totales, para garantizar que, ante circunstancias completamente excepcionales, parones de la economía, problemas de mercado a nivel sectorial, etc. los costes esenciales pudieran cubrirse. Asumiendo que en dichos periodos la empresa buscaría rápidamente fórmulas para aminorar sus costes y para preservar un mínimo de ingresos, un fondo de reserva de esta magnitud podría ayudar a una subsistencia del negocio durante más de un año.

Por supuesto, el impacto máximo y “menos previsible” que acabamos de exponer nos sirve para calcular cual debería ser el volumen total o ideal de nuestro fondo de reserva. No obstante, para evitar la tentación de asumir gastos innecesarios cuando existen excedentes (típico en momentos de abundancia), o de llevar a cabo disposiciones que no sean pertinentes o no respondan al objeto de la empresa, debe existir una política concreta que determine los únicos supuestos en los que se puede hacer uso del fondo de reserva (ejemplo: Indemnizaciones a trabajadores, accidentes, reparaciones superiores a X valor, condenas judiciales, etc.), así como un plan para refinanciarlo cada vez que la cifra baje del objetivo de dotación del fondo.

4. Eliminación de costes improductivos

Sigue sorprendiendo ver como la gran mayoría de las empresas hacen aguas a nivel de costes. La falta de análisis de la productividad que genera cada uno de los costes es una de las mayores condenas para la salud financiera de una empresa.

Ejecutar el planteamiento que vamos a formular es algo laborioso, pero eminentemente sencillo. Toda empresa debe listar el 100% de sus costes y, para cada uno de ellos, llevar a cabo una calificación acerca de su esencialidad para la existencia del negocio (por ejemplo, el alquiler del local de restauración tendría una calificación de 10 sobre 10). En este sentido, todos aquellos costes que hubieren sido calificados, por ejemplo, por debajo de 5, deberían ser objeto de estudio. No por el hecho de determinar, ya si son esenciales, sino si son realmente productivos.

Una de las mayores revelaciones que un empresario puede tener es la de identificar que un porcentaje determinado de los costes de su empresa son hundidos porque no contribuyen a la generación concreta de un ingreso. Por ende, es fundamental que, con el análisis de cada coste, se intente generar una correlación directa con el tipo de ingreso al que contribuye, tanto de manera directa, como indirecta.

Una vez llevada a cabo dicha limpieza, la rotación mensual de tu empresa será más sana y podrás incluso plantearte la asunción de nuevos costes siempre que estos puedan incrementar tu margen de explotación y sirvan a tu causa. Muchas empresas no se ven capacitadas para una mayor asunción de costes que puedan generar valor añadido para hacer crecer el negocio precisamente por el hecho de no haber eliminado todos aquellos costes que tienen poco o nulo aporte positivo en la cuenta de explotación.



Estos son solo algunos simples consejos para iniciar el **saneamiento de una economía de empresa**, pertenezca al sector que pertenezca.

Desde **Augé Holding Group** seguiremos publicando ulteriores ediciones en las que espongamos más consejos para que tu empresa pueda prepararse para una recesión económica o para circunstancias adversas a nivel financiero.