

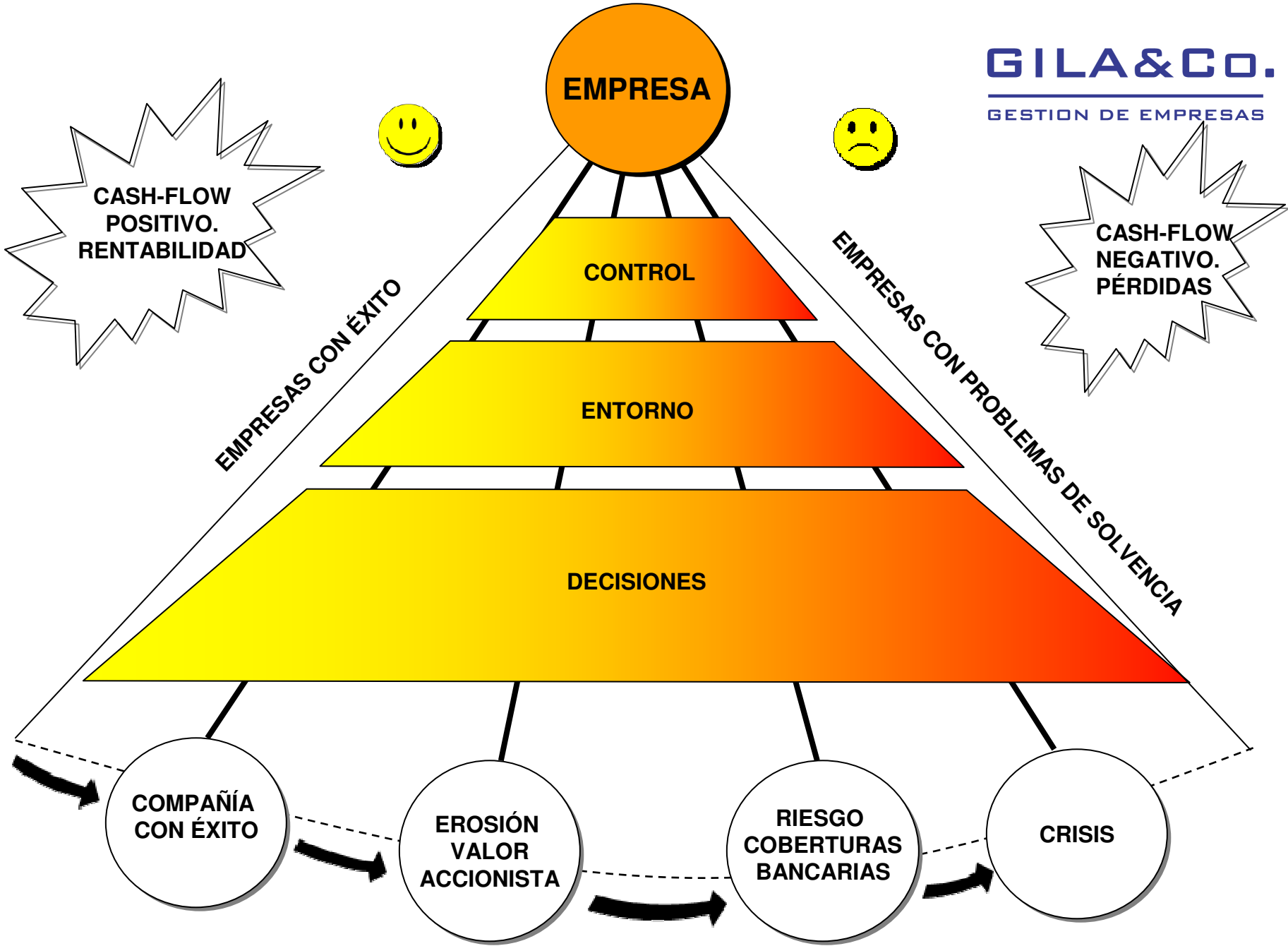


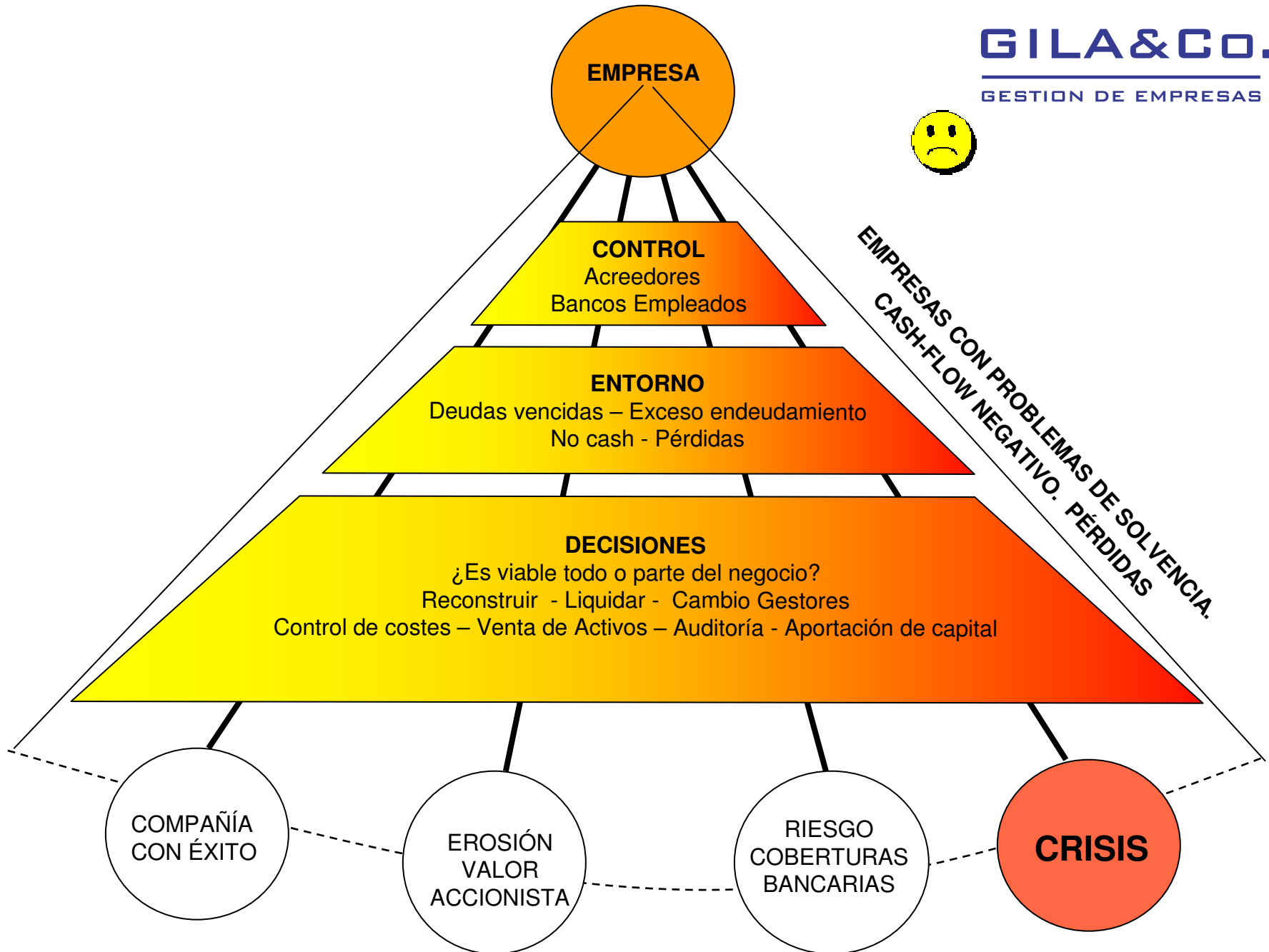
**Negociación con Entidades Financieras
en la crisis empresarial**

Reflexiones y un caso práctico

Carlos Gila

Madrid, 21 de Septiembre de 2005





Elementos comunes en las crisis empresariales. I

- Gestores autocráticos que rechazan la delegación.
- Deficiente financiación de las inversiones.
- Costes incontrolados.
- Muy deficiente o nula gestión de la tesorería.

Elementos comunes en las crisis empresariales. II

- Gestores autocráticos que rechazan la delegación:
 - Falta de comunicación
 - Objetivos empresariales no se entienden y/o no se cumplen.
 - Alta rotación de ejecutivos.
 - Programas de compensación e incentivos ineficientes.

Elementos comunes en las crisis empresariales. III

- Deficiente financiación de las inversiones:
 - Tensiones de tesorería.
 - Fuerte Incremento de carga de trabajo para los departamentos de compras y administración.
 - Los bancos se empiezan a preocupar.
 - Gran dedicación de tiempo.

Elementos comunes en las crisis empresariales. IV

- Costes incontrolados:
 - La rentabilidad empieza a sufrir.
 - Mayor tensión de tesorería

Elementos comunes en las crisis empresariales. V

- Deficiente o nula gestión del circulante:
 - Exceso de inventarios.
 - Saldos de clientes aumentan o no se reducen.
 - Las relaciones con proveedores no se optimizan.
 - Incremento gastos financieros
 - Se generan deudas con terceros sin objetivos claros de repago.

El juego de “pio pio que yo no he sido”. Las excusas.

Es habitual culpar a factores externos fuera de control de los gestores:

- La situación macroeconómica.
- Los accionistas.
- Legislación desfavorable.
- Fluctuación en los tipos de interés/cambio moneda.
- Problemas laborales: el comité es muy “duro”.
- Incremento costes laborales.
- La competencia.
- Incremento costes de materias primas.
- Demandas judiciales...
- La culpa es de otras divisiones: compras, producción, ventas...

Cómo negociar con los Bancos

- Tomar medidas cuanto antes.
- Explicar la situación, no intentar ocultar el problema. Transparencia.
- Razonar los orígenes del problema y las medidas tomadas para su solución.
- Elaborar un Plan de Relanzamiento claro y creíble.
- “Cash is King”. Elabora una previsión de Tesorería anual, mensual e incluso semanal.
- Renegociar deuda con proveedores para garantizar suministro.
- Renegociar deuda con Bancos: cuidado con descubiertos, moras.
- Si hay varios: convencer de la necesidad de un “pool leader” (todos/separados).
- Recuperar la credibilidad con proveedores.
- Férreo control del circulante.
- Cumple lo que prometas!!

Un caso práctico. La Situación.

- Empresa industrial con ventas de €60 mill.
- Participada por VC.
- Ventas en España 60% e Internacional 40%
- Deuda Bancaria de €30 mill con 18 Bancos.
- Deuda vencida con proveedores de €8 mill.
- Historial con disminución de ventas y descenso rentabilidad.
- Graves problemas de tesorería.
- Alta rotación de directivos
- Vencimientos de amortización de deuda inmediatos.

Nuestra Actuación. Liderazgo, Creación de Valor.

- Asumir Dirección General y Dirección Financiera. Apoyo al Dtor. Cíal.
- Actuaciones inmediatas para mejora del circulante: clientes, proveedores, existencias, gestión bancaria, financiación.
- Reestructuración de los procesos operativos.
- Implantación de procedimientos de control del gasto.
- Adecuación de plantillas laborales. Reestructuración de funciones - Nuevo Organigrama.
- Elaboración de un Plan de Relanzamiento. Revisión de la Estrategia Comercial
- Elaboración de un Plan de Tesorería. Férreo control del circulante.
- Renegociar deuda con proveedores para garantizar suministro.
- Renegociar deuda con Bancos: descubiertos, moras
- Convencer de la necesidad de un “pool leader” (todos/separados).
- Recuperar la credibilidad con proveedores y bancos.
- Recuperación de la estabilidad financiera.