



COVID-19. REFLEXIONES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

La necesidad de implantara una nueva planificación
financiera en la empresa y la reestructuración de la
deuda

CICLO FORO EMPRENDIMIENTO CON TALENTO
FINANCIERO

18/09
12:00

**COVID-19. REFLEXIONES
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**
con Gonzalo Boronat de GB Consultores

FINANCIA: GENERALITAT VALENCIANA | TOTS A UNA VEU | INACE | CEEI CASTELLÓN | DIPUTACIÓ D'EL CASTELLÓ

ORGANIZA: CEEI CASTELLÓN | FOCUS PYME Y EMPRENDIMIENTO Comunitat Valenciana



Desde sobre todo tres o cuatro años escuchamos con frecuencia que vivimos en un entorno

VUCA

(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

El gran reto es prepararnos para competir en este mundo:

- **Volátil:**
 - Todo cambia a un ritmo cada vez más rápido, las situaciones son volátiles, no estables. El cambio es permanente en nuestras vidas y en las empresas: reestructuraciones, fusiones, cambios culturales..
- **Incierto:**
 - El mundo de hoy es incierto. No tenemos certezas ni seguridad sobre nada. La incertidumbre sobre nuestro futuro es total. Nadie sabe qué va a suceder dentro de una semana, ni dentro de un mes.
- **Complejo:**
 - Las situaciones son cada vez más complejas para estar focalizado o para tomar decisiones. Hay mucha sobreinformación y estímulos, además de una conectividad global, que complejiza al máximo nuestro mundo.
- **Ambiguo:**
 - El mundo de hoy es ambiguo, no hay verdades absolutas ni incuestionables sobre nada. Las circunstancias y decisiones pueden abordarse desde puntos de vista muy diferentes.



- El mundo VUCA no es solo el de las grandes compañías; es también el de las PYMES, nuestras empresas más próximas. Es el mundo en el que vivimos y al que nos tenemos que adaptar.
- Las empresas viven en un entorno interconectado, en continuo cambio, compitiendo con empresas de todo el mundo y, cada vez más, en todo el mundo.
- Hay que abrirse al los nuevos tiempos e incorporar prácticas de gestión que más allá de intentar descifrar el futuro (volátil, incierto, complejo, ambiguo), nos posicionen en disposición de abordar ese futu

Y eso pasa por tres compromisos básicos:

- con nuestra plantilla (desarrollo continuo),
- con los clientes (entender y atender sus expectativas cambiantes),
- con la sociedad (política clara de RSE); y



Con una posición estratégica: la cooperación con otras compañías para estar en la mejor posición competitiva.

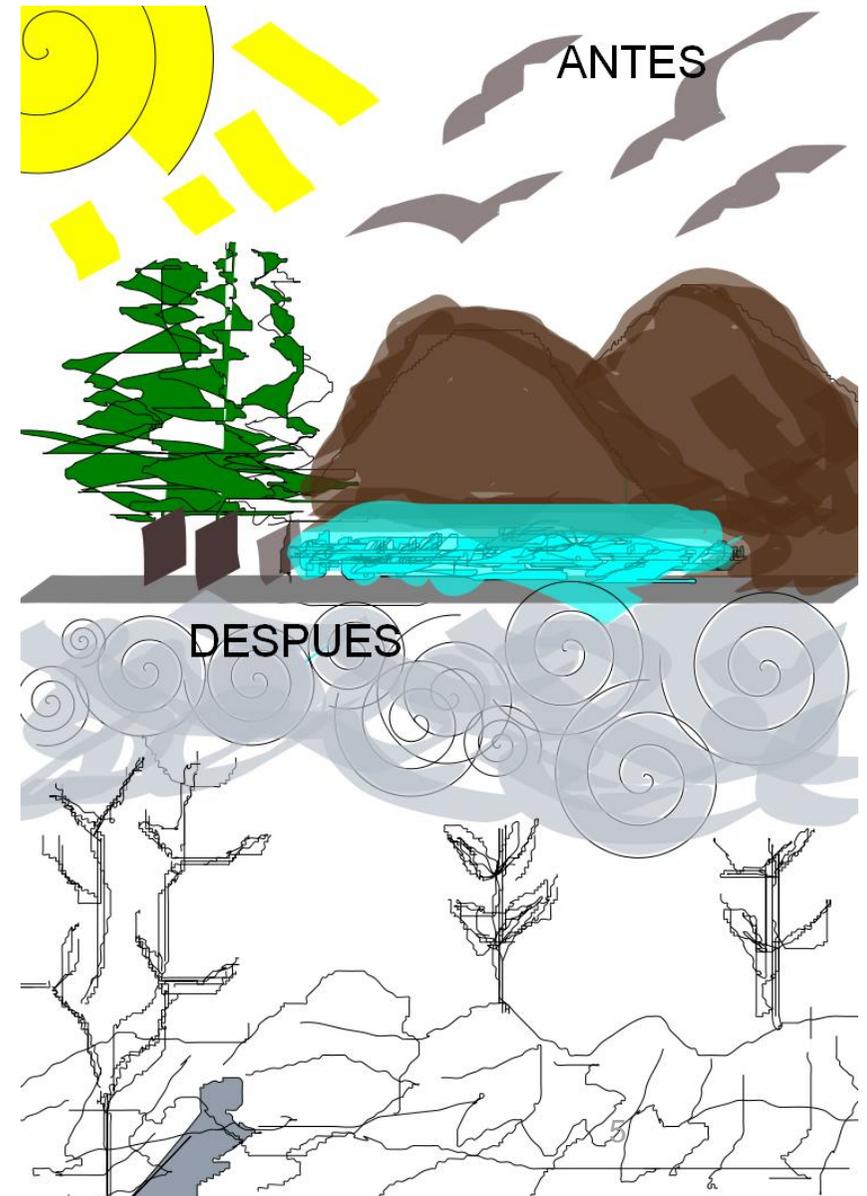
Si todas las empresas ya venían navegando en un entorno VUCA, en estos momentos, la mayoría de ellas se encuentra en una situación completamente atípica e inesperada que puede encajarse en la **teoría del cisne negro** (*Nassim Taleb*)



Metáfora que describe un **suceso sorpresivo de gran impacto socioeconómico** y que, una vez pasado el hecho se racionaliza haciendo que parezca predecible o explicable, es decir dando la impresión de **que se esperaba que ocurriera**. Teniendo esta consideración, por ejemplo: el inicio de la primera guerra mundial, la gripe española, los atentados del 11 de septiembre y, actualmente en la pandemia de coronavirus de 2020.

Es un **parón brusco de la economía** en un escenario volátil, incierto, ambiguo y complejo sobre el que actuar de forma rápida. Qué duda cabe que, si disponemos de un **Mapa de Riesgos**, pese a tratarse de una situación sobrevenida, conoceríamos, el cálculo de los efectos secundarios y el plan de acción inmediata. Si no lo hemos desarrollado tendremos que analizar de forma rápida la situación y dibujar los distintos escenarios en los que nos situamos y nos situaremos:

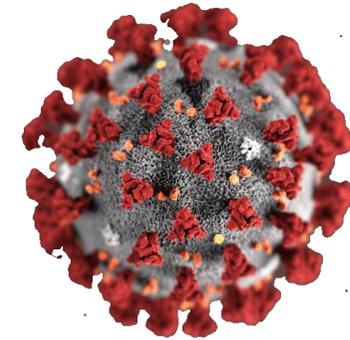
El punto de partida casi para todas las empresas, salvo ciertos sectores concretos (agroalimentario, logística, transporte.....) es una **paralización por completo (o en un alto porcentaje) sus ingresos por ventas, cancelación de pedidos e incluso devolución de las operaciones comerciales realizadas, bien físicamente (materiales) y/o bien económicamente (impagados o aplazamientos).**



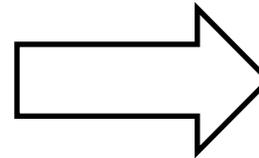
La primera gran pregunta que habrá que hacerse es:



¿Qué ha ocurrido?



¿A qué nos enfrentamos?



Las más amplias atribuciones para la administración de la Sociedad y, salvo en las materias reservadas a la competencia de la Junta General, es el máximo órgano de decisión de la Sociedad. El poder de representación corresponde al propio órgano de Administración. La representación se extenderá a todos los actos comprendidos en el objeto social delimitado en los Estatutos.

El Consejo de Administración otorgara poderes de representación de la sociedad en los niveles que estime oportunos (generales, particulares ...) a las personas que, en función de la necesidad de la ejecución de sus funciones, pudiera necesitarlos. Anualmente se efectuará una revisión de los poderes mercantiles otorgados para analizar la conveniencia de su continuidad o su posible revocación.

Cualquier limitación de las facultades representativas de los administradores, aunque se halle inscrita en el Registro Mercantil, será ineficaz frente a terceros. **La Sociedad quedará obligada frente a terceros que hayan obrado de buena fe y sin culpa grave aun cuando se desprenda de los Estatutos inscritos en el Registro Mercantil que el acto no está comprendido en el objeto social.**

Proponer, presentar y aprobar el Plan de Negocios (Plan Estratégico) de la Empresa, revisarlo, actualizarlo y hacer su seguimiento periódico.

Proponer, presentar y aprobar los Presupuestos Anuales, y controlar su evolución y cumplimiento durante el ejercicio para el que fueron aprobados.

Nombrar y cesar al Director General, fijar su retribución, evaluar el cumplimiento de sus funciones.

La formulación de las cuentas anuales y su presentación a la Junta General.

La formulación de cualquier clase de informe exigido por la ley al Órgano de administración.

El nombramiento y destitución de los consejeros delegados de la Sociedad, así como el establecimiento de las condiciones de su contrato.

El nombramiento y destitución del Director General o ejecutivo y de los directivos de Departamento, así como el establecimiento de las condiciones básicas de sus contratos, incluyendo su retribución, disponiendo sus funciones, tareas y responsabilidades.

La convocatoria de la Junta General de accionistas y la elaboración del orden del día y la propuesta de acuerdos.

La política relativa a las acciones propias.

La definición de la misión y valores de la Sociedad.

Aprobar la estrategia de financiación operativa.

Impulsar y ejecutar el desarrollo institucional de la Sociedad.

Promover el desarrollo de talento de los integrantes del Comité de Dirección.

Aprobar las decisiones de inversión/desinversión y asignación de recursos.

Aprobar el organigrama de la empresa y el sistema de evaluación del desempeño del personal.

Aprobará los incentivos que proponga el Director general para todo el grupo.

Efectuar con carácter mensual el seguimiento presupuestario de la compañía.

Aprobar el sistema y política de retribuciones, así como las retribuciones de todo el personal.

Efectuar la orientación de la política de la compañía y de la estrategia y directrices de la empresa, así como el control de la ejecución de los objetivos estratégicos.

Es el instrumento de control mediante la supervisión de la gestión de los directivos de la empresa.

Deberá salvaguardar los intereses de los pequeños accionistas, si los hay.

Establecimiento de la política de comunicación e información a los accionistas.

Establecimiento de las bases de organización corporativa con el fin de garantizar la mayor eficiencia, así como la política de gobierno corporativo y de responsabilidad social corporativa.

Establecimiento de la política de inversiones y financiación, la política de control y gestión de riesgos y su seguimiento y control.

Proponer la política de dividendos, así como la de autocartera fijando los límites de la misma.

Seguimiento, autorización y control de las operaciones vinculadas.

Elaboración y seguimiento del manual de prevención de riesgos laborales y del manual de prevención de delitos.

Realizar todas las operaciones idóneas para el desarrollo del objeto social.

Se llevará un control especial del cumplimiento presupuestario aprobado por el Consejo de Administración de la empresa, unidades, responsables y trabajadores del grupo. Esto supone la aceptación por parte de toda la organización de los presupuestos y muy especialmente en la vertiente de compras y gastos. Cualquier posible acción que pudiera suponer una desviación sobre los importes previamente asignados deberá contar con la autorización previa del Consejo de Administración. Entendemos por presupuestos: el presupuesto económico (cuenta de resultados), el presupuesto y plan financiero (Balance de situación previsional), el presupuesto de tesorería y el presupuesto de inversiones/desinversiones. Hay que tener en cuenta que cualquier desviación supone de inmediato un desequilibrio financiero por lo que deberá conocerse con antelación con el fin de efectuar las acciones correctoras necesarias.

Una gran parte de las empresas han paralizado por completo sus ingresos por ventas, cancelación de pedidos e incluso devolución de las operaciones comerciales realizadas. La primera gran pregunta que habrá que hacerse es si se trata de:

- **Ventas Diferidas, (recuperables)**

Es decir, se han parado y poco a poco volverán a situarse más o menos en los niveles habituales con lo que la evaluación más importante será el plazo de dicha recuperación o bien:

- **Ventas Perdidas, (no recuperables)**

Es decir aquellas que no se realizan ni se realizarán dada la incapacidad de poder llevarse a cabo como por ejemplo en la actividad hotelera, turística y restauración donde lo no vendido no podrá ser recuperado.

- * **Ventas Incrementadas (puntualmente o estructuralmente)**

Aquellas que debido al escenario han crecido por un incremento de la demanda y/o por un cambio en los hábitos de consumo o de la composición de la cesta de la compra.

Esto tendrá un doble efecto:

1 Financiero a corto plazo.

Al dejar de inyectar liquidez se produce un efecto inmediato: la posición de déficit de tesorería y la incapacidad de hacer frente a los pagos comprometidos que necesita de moratorias, aplazamientos y carencias.

2 Financiero a medio plazo.

Hablamos de la pérdida de rentabilidad. La caída en ventas difícilmente recuperable en este ejercicio lo que lleva a una disminución del beneficio y, en la mayoría de los casos, a la entrada en pérdidas y la disminución del EBITDA. En definitiva, la imposibilidad de generar el *cash flow* suficiente para atender el servicio de la deuda comprometido lo que necesitará de una reestructuración del endeudamiento financiero y una recomposición del fondo de maniobra.

**Pérdida de
rentabilidad**



**Dejamos de
inyectar liquidez**

Análisis de la situación → Diferenciar entre:

Afectación directa o indirecta



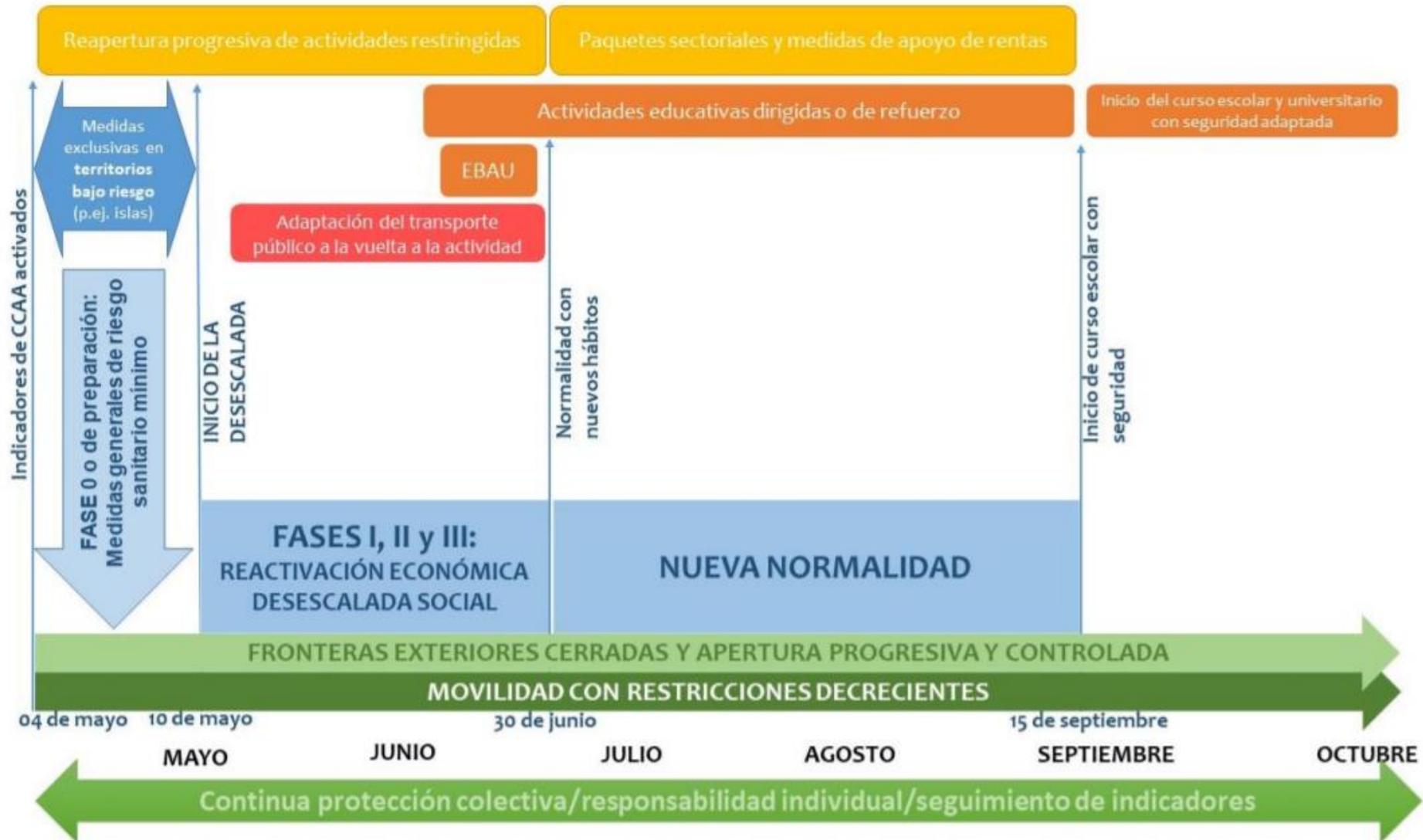
Ventas diferidas (recuperables) y pérdidas (no recuperables)

En este sentido deberemos de actuar con:

- ❖ **Acciones de emergencia para parar este fuerte golpe**, cuya capacidad de respuesta **dependerá de la posición de partida** (nivel de liquidez, tesorería, endeudamiento, solvencia, autofinanciación) y la
- ❖ **Utilización de las medidas aprobadas por el Gobierno** para paliar esta difícil situación.

En cualquier caso, es muy importante **analizar la duración de esta situación y actuar en función de los escenarios posibles**. En ese sentido tenemos sobre la mesa un primer análisis que nos dibujará dos escenarios:

- uno seguro: con un efecto pérdida hasta el mes de junio, y,
- otro probable: con un efecto pérdida que podría prologarse hasta el mes de agosto o septiembre de 2020 pero con total seguridad sus efectos se prologaran no solo en 2020 sino también en 2021.



La evolución de la pandemia marcará los límites temporales de cada escenario, compatible con las etapas descritas, fase de preparación, desescalada propiamente dicha y nueva normalidad hasta el fin de la COVID-19.

La desescalada tendrá distinta duración si todo evoluciona favorablemente (más corta) frente a escenarios con rebrotes de diferente gravedad que podrían alargar el proceso.

Todo esto deberá realizarse de forma inmediata pero siempre:

- ✓ Diagnosticando la **posición de partida**. Capacidad financiera.
- ✓ Proyección de **distintos escenarios** para 2020.
- ✓ Proyección de **estabilidad a medio plazo** 2021/2022.

Primero debemos saber nuestra **capacidad de respuesta y aguante** y, en segundo lugar, **dibujar los escenarios más probables** basando nuestro análisis en el más pesimista para, en tercer lugar, diseñar una **proyección a medio plazo**.



ESTAMOS COMPRANDO TIEMPO.....



SUPERVIVENCIA

¿DÓNDE NOS ESTAMOS METIENDO?



ALTO



Reflexiona:

TODA LA FINANCIACION QUE ESTÁS FORMALIZADO (ICO) HAY QUE PAGARLA

Sabemos que necesitas liquidez para atender tus compromisos.

- Hay dinero mas fácil de lo habitual.
- Estamos aprovechando para tapar algunos agujeros.

Estamos pasando el corto plazo a medio/largo plazo.

Pero, tras el año de carencia hay que devolver lo formalizado.

- Analiza el servicio de la deuda futuro.
- Analiza la rentabilidad y cash flow que necesitaras.
- Las ventas que tendrás que hacer.
- El nuevo pool bancario que tendrás y la concentración bancaria.

HAS HECHO TU PREVISION DE CUENTA DE RESULTADOS 2020!!!!!!!



**#ESTE VIRUS
LO PARAMOS UNIDOS**

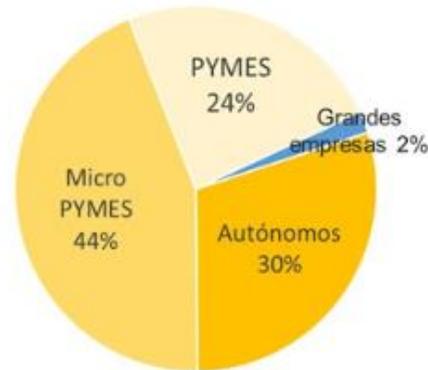
LINEAS DE AVAL – ICO: **datos**

Nº Operaciones

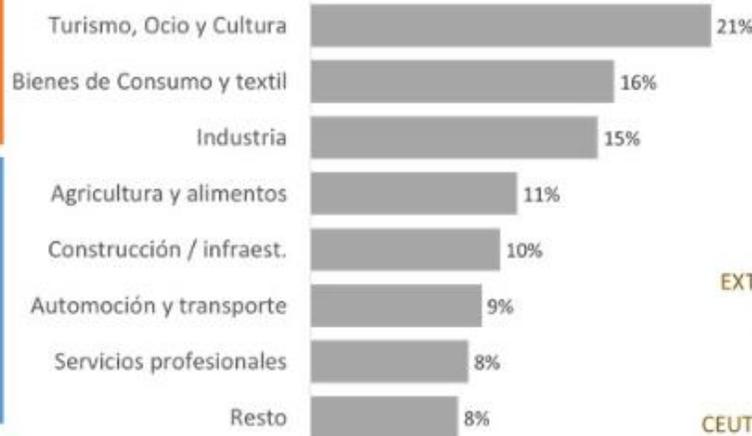
Financiación

Distribución operaciones por tamaño (*)

Distribución por CCAA (*)
(financiación en M€)



Operaciones por sectores (*)



(*) Distribución con datos hasta el 4 de mayo

CC.AA.	Número de operaciones	Empresas beneficiarias	Aval Solicitado (Millones €)	Financiación (Millones €)
Cataluña	99.161	73.684	9.263,5	12.124,3
Andalucía	82.465	61.222	5.841,6	7.473,8
Madrid	71.707	51.267	9.633,6	12.901,9
Comunidad Valenciana	57.438	40.544	5.331,9	6.900,7
Galicia	29.773	21.987	2.325,6	3.025,9
Castilla y León	25.200	18.433	1.784,1	2.284,4
Canarias	22.508	17.050	1.931,6	2.521,7
Castilla-La Mancha	21.005	15.583	1.542,2	1.959,1
País Vasco	16.743	12.090	2.751,8	3.709,0
Murcia	16.421	11.318	1.517,3	1.952,6
Aragón	14.232	10.449	1.261,8	1.633,6
Baleares	13.355	10.395	1.786,5	2.413,4
Extremadura	11.881	8.875	752,1	959,4
Asturias	10.556	7.474	951,1	1.265,1
Navarra	6.113	4.645	735,7	961,5
Cantabria	6.259	4.580	442,3	563,7
La Rioja	3.547	2.601	333,0	434,3
Ceuta y Melilla	1.065	793	62,7	78,4
Total	509.429	371.764	48.248,5	63.162,3

Esto supone una amortización de capital de unos 2.000 millones anuales en los próximos cuatro años. Implica la generación de ese cash flow mínimo para volver a la posición de endeudamiento Pre-COVID

EMPRESAS

Los grupos del Ibex pierden 1.400 millones por el Covid y los atípicos

RESULTADOS DE LAS GRANDES COTIZADAS DEL PRIMER TRIMESTRE

En millones de euros. Variación en porcentaje

	Facturación			Ebitda			Beneficio neto		
	2020	2019	Var. (%)	2020	2019	Var. (%)	2020	2019	Var. (%)
Acciona	1.622,0	1.708,0	-5,0	325,0	326,0	-0,3	78,0	73,0	6,8
Acerinox	1.159,0	1.202,0	-3,6	85,0	90,0	-5,6	28,0	33,0	-15,2
Aena	782,1	903,5	-13,4	251,2	392,9	-36,1	23,1	136,4	-83,1
ArcelorMittal	13.726,0	17.743,0	-22,6	894,0	1.527,0	-41,5	-1.036,0	383,0	-
Banco Sabadell	1.371,0	1.324,0	3,5	-	-	-	94,0	258,0	-63,6
Banco Santander	11.809,0	12.085,0	-2,3	-	-	-	331,0	1.840,0	-82,0
Bankia	823,0	813,0	1,2	-	-	-	94,0	205,0	-54,1
Bankinter	436,3	403,3	8,2	-	-	-	130,3	145,0	-10,1
BBVA	6.484,0	6.046,0	7,2	-	-	-	-1.792,0	1.182,0	-
CaixaBank	1.983,0	2.109,0	-6,0	-	-	-	90,0	533,0	-83,1
Cellnex	358,0	241,0	48,5	260,0	159,0	63,5	-30,0	0,0	-
Cie Automotive	822,0	812,2	1,2	140,3	151,0	-7,1	72,8	72,6	0,3
Enagás	283,3	309,8	-8,6	235,6	251,5	-6,3	119,1	103,9	14,6
Ence	183,5	195,6	-6,2	16,8	52,0	-67,7	-11,8	17,3	-
Endesa	5.069,0	5.085,0	-0,3	1.476,0	928,0	59,1	844,0	363,0	132,5
Ferrovial	1.379,0	1.229,0	12,2	75,0	-231,0	-	-111,0	-98,0	(13,3)
Grifols	1.293,3	1.156,8	11,8	351,1	305,6	14,9	186,4	114,4	62,9
IAG	4.585,0	5.295,0	-13,4	-535,0	135,0	-	-1.860,0	135,0	-
Iberdrola	9.425,9	10.138,9	-7,0	2.750,6	2.599,4	5,8	1.257,0	963,9	30,4
Mapfre	7.333,0	7.678,0	-4,5	-	-	-	126,8	188,1	-32,6
Mediaset	229,8	226,1	1,6	67,3	70,3	-4,3	48,9	53,1	-7,9
Meliá	293,0	393,0	-25,4	14,2	93,1	-84,7	-79,7	11,5	-
Naturgy	5.067,0	6.349,0	-20,2	944,0	1.119,0	-15,6	199,0	341,0	-41,6
Red Eléctrica	500,5	499,7	0,2	402,0	405,9	-1,0	172,6	191,0	-9,7
Repsol	10.475,0	12.052,0	-13,1	349,0	1.810,0	-80,7	-487,0	608,0	-
Siemens Gamesa ⁽¹⁾	4.204,2	4.651,1	-9,6	7,0	425,0	-98,4	-339,3	67,3	-
Telefónica	11.366,0	11.979,0	-5,1	3.760,0	4.264,0	-11,8	406,0	926,0	-56,2
Viscofan	222,1	201,2	10,4	52,0	45,9	13,3	27,4	22,7	20,7
Total	103.285,0	112.829,2	-8,5	1.921,1	14.919,6	-20,1	1.418,5	8.869,2	-

Deuda financiera neta de las empresas del Ibex. Marzo 2020

	Deuda mar. 2020	Deuda dic. 2019	Var (%) 20/19	Deuda dic. 2018	Deuda dic. 2016	Deuda dic. 2014	Deuda dic. 2012	Deuda dic. 2010	Var (%) mar. 20/10
Acciona	5.621	5.317	5,7	4.333	5.131	5.294	7.482	6.587	-14,7
Acerinox	854	552	54,7	552	620	616	582	1.084	-21,2
ACS	2.374	54	4.296,3	-3	1.214	3.722	4.952	8.003	-70,3
Aena ⁽¹⁾	6.402	6.673	-4,1	6.654	8.228	10.733	-	-	-
Amadeus	3.031	3.010	0,7	3.074	1.958	1.739	1.495	2.571	17,9
Acerol Mittal ⁽²⁾	8.785	8.600	2,2	9.137	9.087	14.181	15.862	14.334	-38,7
Cellnex ⁽³⁾	4.569	3.938	16,0	3.166	1.499	342	-	-	-
Cie Automotive	1.678	1.522	10,3	948	816	721	394	507	231,0
Colonial	4.582	4.609	-0,6	4.680	3.528	2.545	3.623	3.315	38,2
Enagás	3.605	3.755	-4,0	4.275	5.089	4.059	3.599	3.175	13,5
Ence	534	513	4,1	305	218	284	201	174	206,5
Endesa	7.376	6.377	15,7	5.770	4.938	5.420	8.778	15.336	-51,9
Ferrovial	4.647	4.588	1,3	4.885	4.963	6.230	5.111	19.789	-76,5
Grifols	5.804	5.725	1,4	5.343	4.047	3.236	2.396	605	859,3
IAG	7.508	7.571	-0,8	6.430	8.159	6.081	5.345	4.119	82,3
Iberdrola	38.205	37.769	1,2	34.199	29.230	25.619	30.324	30.014	27,3
Inditex ⁽⁴⁾	-8.160	-7.734	(4,2)	-6.705	-6.090	-4.010	-4.097	-3.427	(135,2)
Indra	933	552	14,7	483	523	663	634	275	130,2
Másmóvil ⁽⁵⁾	1.845	1.655	11,5	1.050	582	-	-	-	-
Mediaset	19	30	-37,7	-168	-177	-266	-74	28	-32,9
Meliá	2.184	2.029	7,6	1.844	542	985	1.003	948	130,5
Merlin Properties ⁽⁶⁾	5.103	5.182	-1,5	4.902	4.471	857	-	-	-
Naturgy	15.010	15.268	-1,7	15.310	15.423	16.942	15.995	19.102	-21,4
REE	6.376	6.026	5,8	4.683	4.949	5.409	4.872	4.757	34,0
Repsol	4.478	4.220	6,1	3.439	8.144	1.935	7.432	5.265	-14,9
Siemens Gamesa ⁽⁴⁾	295	-175	-	-615	-682	-143	496	-210	-
Telefónica	38.223	37.744	1,3	41.074	48.595	45.087	51.259	55.593	-31,2
Viscofan	69	89	-22,8	80	9	75	65	60	15,0
TOTAL	171.749	165.458	3,8	159.125	165.014	158.354	167.729	192.004	-10,5

OJO CON LA BANCA...

EMPRESAS

La tormenta del virus pone contra las cuerdas a las empresas con deuda

LOS CRÉDITOS A LOS SECTORES MÁS VULNERABLES

Datos por principales entidades del sur de Europa, en millones de euros.

> Transporte y viajes (1)

BBVA	17.400
Santander	17.300
Unicredit	15.500
Intesa	14.300
CaixaBank	7.200
Bankia	6.200
Sabadell	4.400
Bankinter	1.600
BCP	1.300

> Turismo y hostelería (1)

BBVA	15.700
Intesa	7.700
Santander	7.400
Unicredit	6.800
CaixaBank	5.100
Sabadell	4.500
Bankia	3.000
Bankinter	1.500
BCP	1.200

> Arte, ocio y entretenimiento (1)

BBVA	2.300
Unicredit	2.100
Sabadell	2.100
Santander	1.900
Intesa	1.800
Bankia	1.100
CaixaBank	500
BCP	300
Bankinter	200

> Petróleo y gas (2)

Santander	14.100
BBVA	12.500
Unicredit	3.800
Intesa	1.600
Bankia	900
Sabadell	700
CaixaBank	600
Bankinter	100
BCP	100

(1) Los datos de Santander, BBVA, Bankia, Sabadell y Bankinter en estos sectores corresponde a exposición máxima en caso de impago. En las otras entidades, es el volumen total de préstamos.

(2) Los datos de BBVA, Bankia, Sabadell y Bankinter en el sector petrolero corresponde a exposición máxima en caso de impago. En las otras entidades, es el volumen total de préstamos.

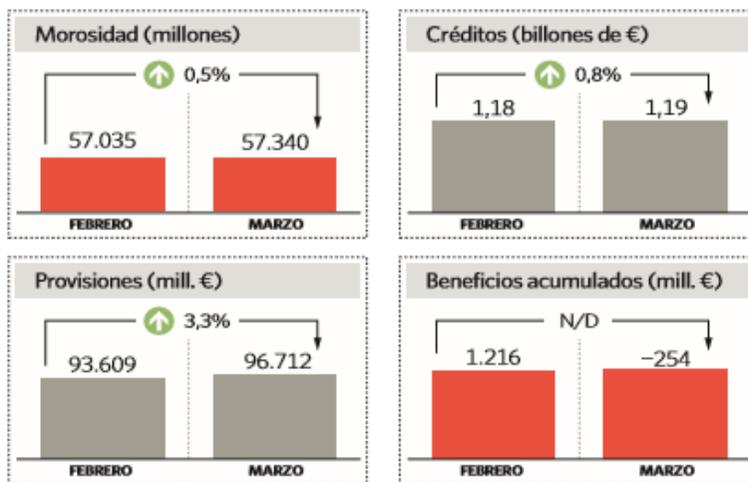
OJO CON LA BANCA...

La morosidad mete a la banca en unas pérdidas de 254 millones hasta marzo

Los impagos crecen en 300 millones, pero se dispararán a lo largo de este año

El impacto de las insolvencias en los bancos

Primer efecto del coronavirus



Fuente: Banco de España.

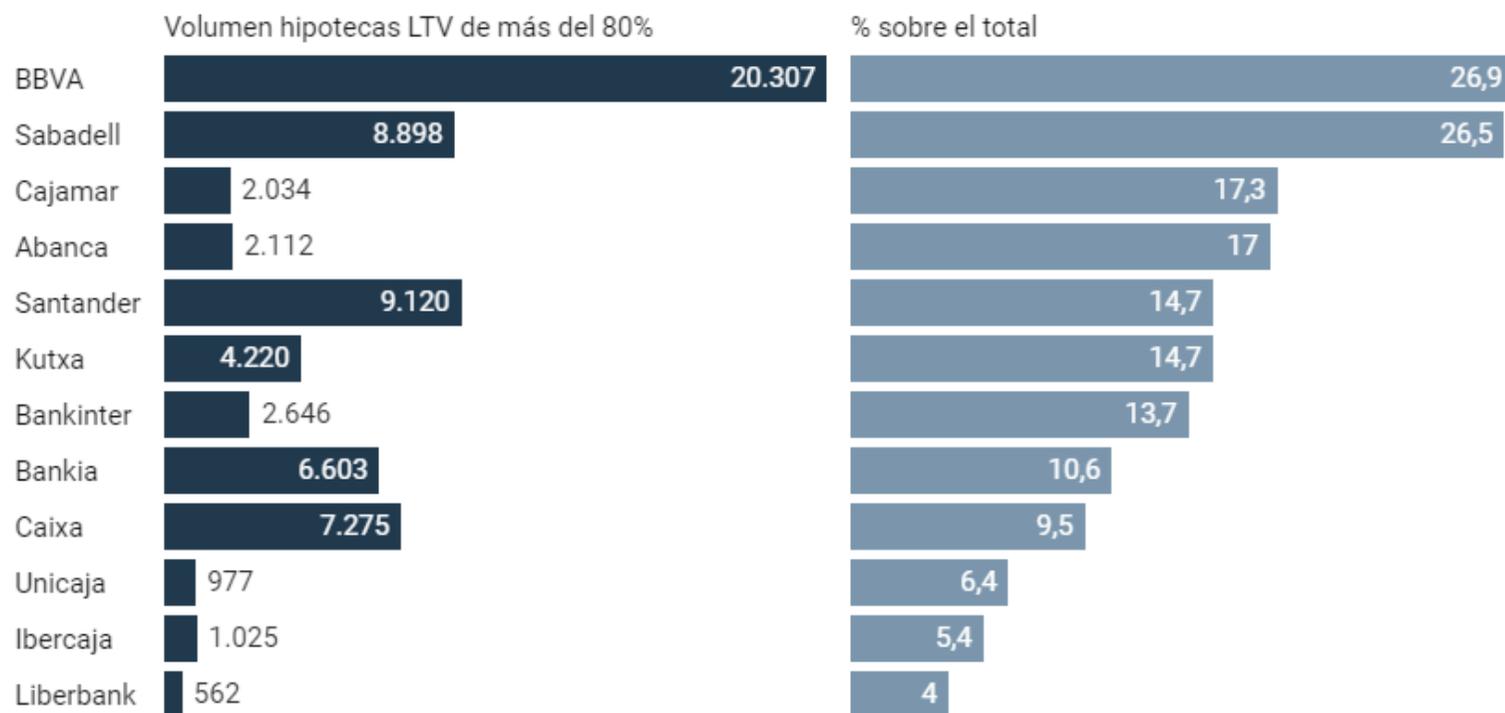
elEconomista

El ICO tuvo que reasignar 4.000 millones de los avales

DEL PRIMER TRAMO/ Algunas entidades fueron incapaces de cubrir la cuota que les correspondía. El 20% del total desbloqueado se repartió entre otras firmas.

Hipotecas con 'loan to value' de más del 80%

A la izquierda, en millones de euros. A la derecha, en porcentaje sobre el total

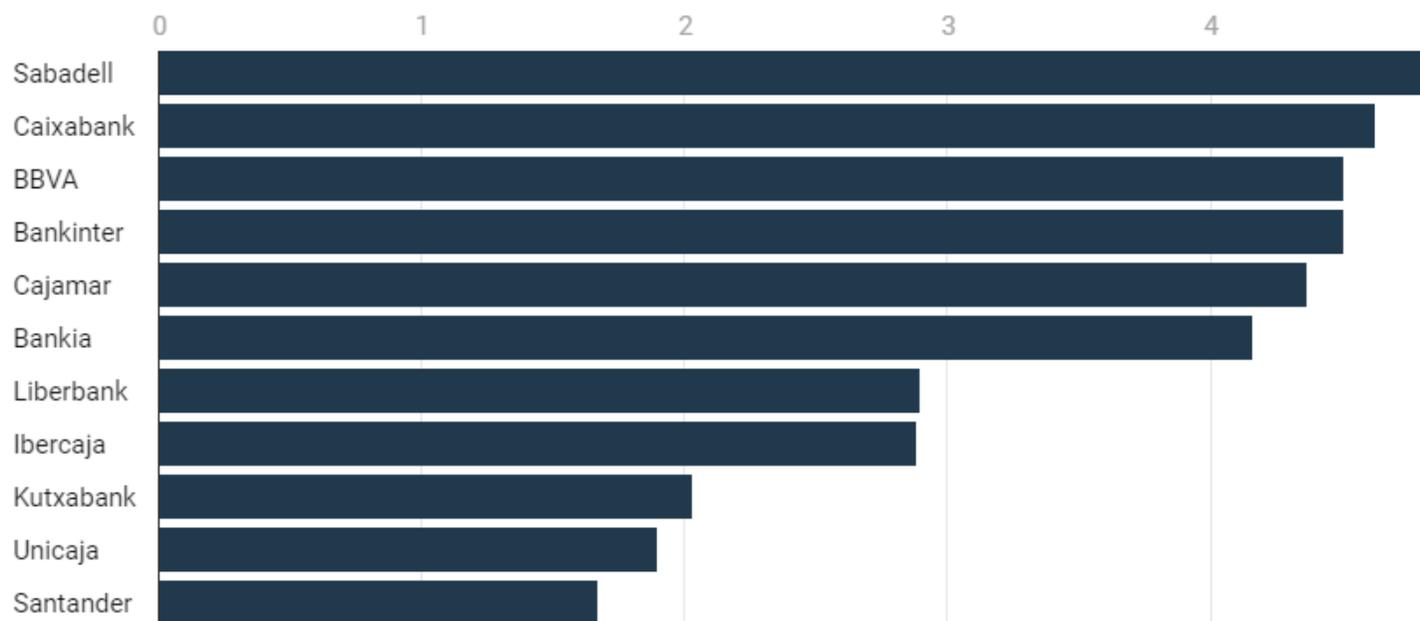


Fuente: Informes de relevancia prudencial, informes anuales y elaboración propia • [Descargar los datos](#) • Creado con [Datawrapper](#)

Radiografía a la banca: BBVA, Sabadell y CaixaBank, los más expuestos al virus
 CaixaBank es la entidad con más crédito al consumo, el primer sector expuesto. Sabadell es referente en pymes y sectores tocados, y BBVA cuenta con las hipotecas más apalancadas

Exposición al turismo, ocio y transporte

En porcentaje del activo total

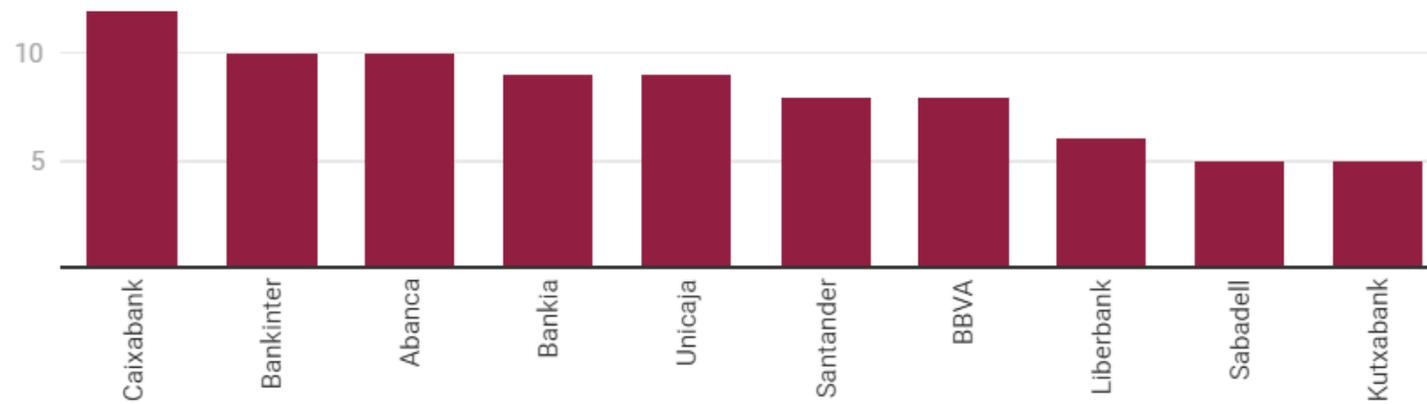


Se han tenido en cuenta los datos de créditos a algunos de los sectores más afectados. La banca no publica información plenamente homogénea y hay sectores sensibles al covid que no están desglosados, y no se han incorporado

Fuente: Informes de relevancia prudencial y elaboración propia • [Descargar los datos](#) • Creado con [Datawrapper](#)

Peso del crédito al consumo

Se incluyen préstamos al consumo y personales, en porcentaje sobre la cartera crediticia

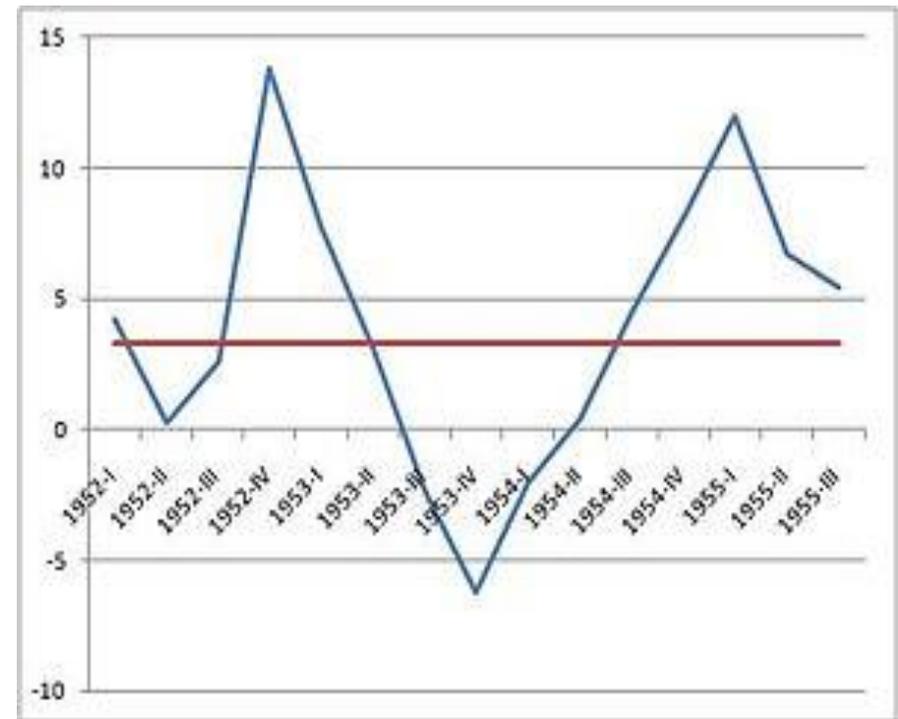


Fuente: Alantra • [Descargar los datos](#) • Creado con [Datawrapper](#)

Recuperación económica en forma de 'V'

Está claro que la economía a nivel mundial ha entrado en un parón de la actividad económica repentino y frenado por las medidas de confinamiento adoptadas por los Gobiernos de los distintos países, entre ellos España. Por ello, expertos en economía aseguran que el PIB mundial entrará en recesión en 2020.

Esta forma de reactivación de la economía se produce cuando hay un parón agudo pero temporal (y breve) de la actividad económica seguida de una fuerte recuperación. Es un modelo muy común y se caracteriza por una recesión económica breve seguida de un fuerte rebrote. Sería el escenario más óptimo para salir de la crisis actual.



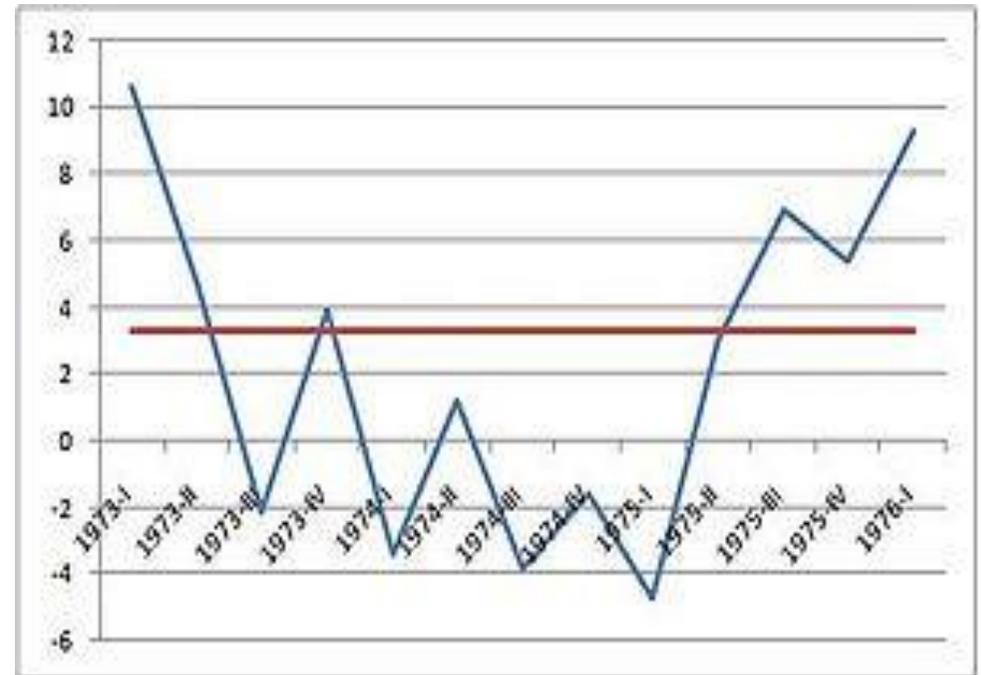
La Recesión de 1953 en los Estados Unidos es una clásica en forma de V.

Recuperación económica en forma de 'U'

Este tipo de recuperación sucede cuando se alarga más en el tiempo, al contrario que la 'V' y el PIB se contrae durante varios trimestres. Tarda más tiempo en despuntar el crecimiento económico de un país y en volver a la situación previa a la crisis.

Algunos de los expertos en esta materia señalan que la recuperación global será de esta forma ya que el levantamiento de las restricciones será de forma paulatina y tanto las empresas como los trabajadores necesitan un tiempo para volver a los niveles económicos anteriores a la crisis del coronavirus.

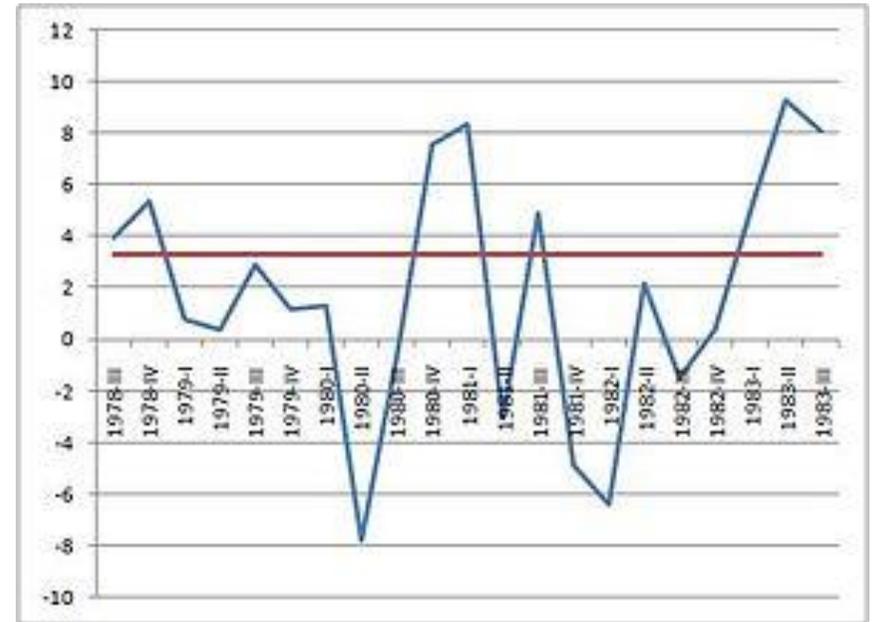
LA MAS PROBABLE..... ???



La Recesión de los años 1973-1975 en los Estados Unidos, podría ser considerado una forma de U

Recuperación económica en forma de 'W'

Como su propia letra indica, esta forma de reactivación económica está caracterizada por periodos de recesión y recuperación intercalados. Tras una crisis, el PIB rebota y se produce un crecimiento económico, pero al poco tiempo se reducen los estímulos económicos y la economía vuelve a caer.

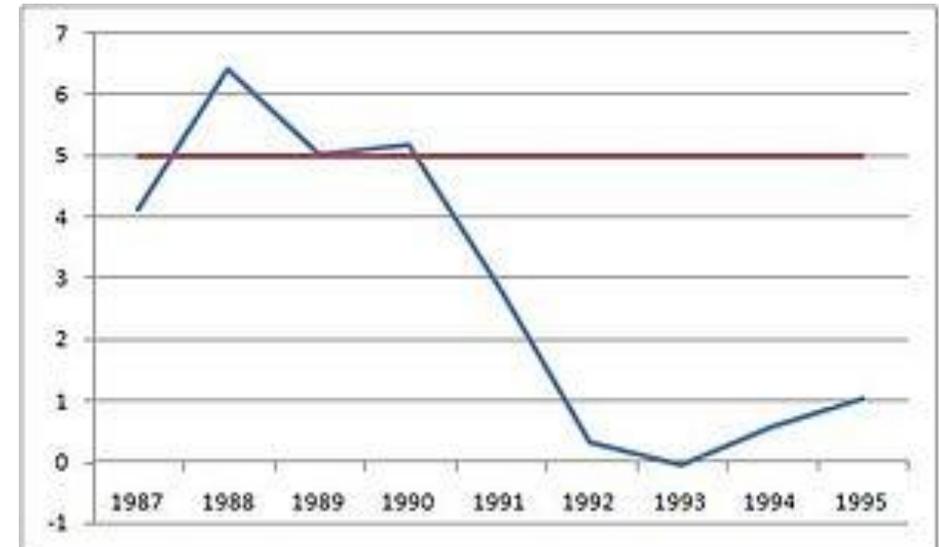


La recesión de principios de los años 1980 en los Estados Unidos a veces se da como un ejemplo de recesión en forma de W

Recuperación económica en forma de 'L'

Esta es, sin duda, el tipo de recuperación más pesimista. Se trata de una reactivación de la economía muy lenta, de incluso años, tras haber sufrido una recesión económica.

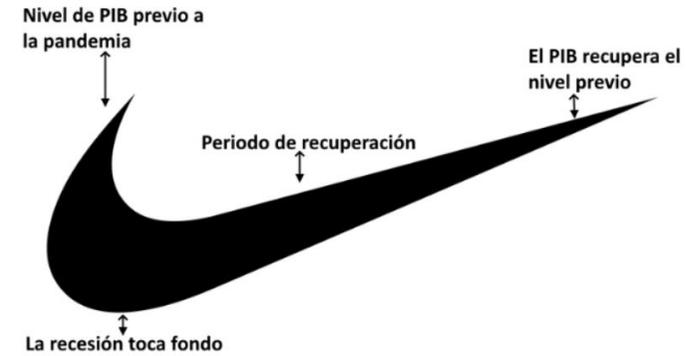
"En este caso, la recuperación de indicadores macroeconómicos como el empleo o el PIB puede durar años, o incluso décadas". Por tanto, si sucede esta forma se podría utilizar el término de depresión económica (al durar más de un año).



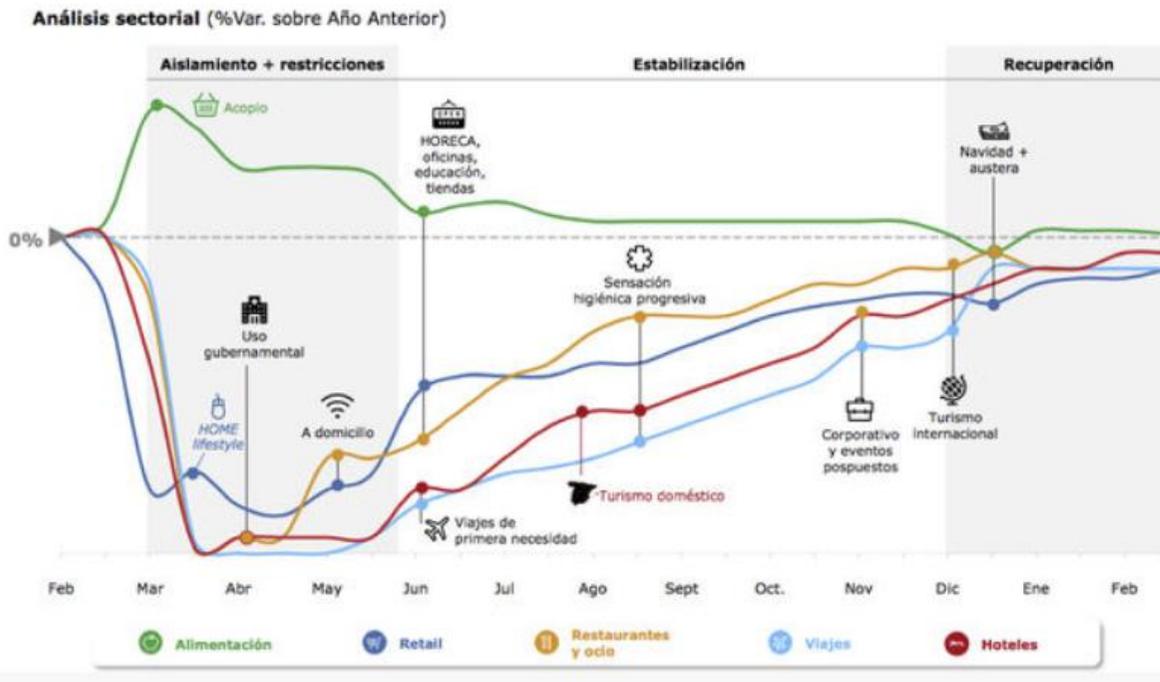
El [Burbuja del precio de los activos en Japón](#) llevó a una [Década Perdida en Japón](#); este período se ha caracterizado como una depresión en forma de L.

En estos días oímos hablar de: 'V', 'U', 'W', 'L':
¿Cuáles son las formas de recuperación de una crisis y en qué consiste cada una?

Una curva en forma de logc de Nike: la última teoría sobre cómo será la recuperación económica



La curva que dibujan ciertos analistas dibuja una caída rápida que durará el tiempo del aislamiento e irá subiendo poco a poco según se establezca la situación.



Una curva en forma de logo de Nike: la última teoría sobre cómo será la recuperación económica



McKinsey: Europa no volverá a niveles pre-crisis hasta 2023 si hay recuperación 'Nike'

Si el virus vuelve tras la contención la Eurozona tendrá ante sí un horizonte muy complicado

CRISIS DEL CORONAVIRUS >

Anatomía de una (difícil) recuperación

La economía mundial regresará a la vida a muchas velocidades: prácticamente una por cada país o sector, pero ninguna nación occidental volverá en 2021 el nivel de PIB previo a la pandemia

“El rebote mundial será lento, a partir del tercer trimestre siempre que la pandemia no se reactive y con el consumo afectado por una mayor propensión al ahorro”.

En el documento 'La recuperación de la economía valenciana tras la crisis del Covid-19', la institución que preside José Vicente Mbrata liga la recuperación al logo de la firma deportiva Nike. «Cada vez hay un mayor consenso de que la recuperación será en forma del logo de Nike, dado que la reapertura de la actividad también se realizará de forma progresiva.

Ni 'V', ni 'U', ni 'W': ahora los expertos dicen que la recuperación será en forma de 'K'

Esta nueva letra del abecedario evidencia que la recuperación de los países y/o sectores es divergente

"La recuperación en forma de 'K' es solo una reiteración de lo que llamamos la **bifurcación de la economía** durante la Gran Crisis Financiera. Se trata, realmente, de la creciente desigualdad desde principios de la década de 1980 en todo el país y en la economía", ha apuntado la consultora RSM, que incide, según recoge *CNBC*, en que "cuando hablamos de la 'K', la parte superior es claramente los mercados financieros y la inferior es la economía real, y los dos están separados".

R¿recuperación en forma de 'K'? En las últimas semanas son varios los analistas que están apostando por esta letra del abecedario para definir cómo será el rebote de la economía una vez superada la crisis que ha provocado la pandemia de coronavirus. Parece que las 'V', 'U', 'W' o 'L' han quedado atrás, y es la **forma de 'K'**, dicen, la que mejor explica lo que está ocurriendo.

"Una recuperación en forma de 'K' indica que **la recuperación económica de los países y/o sectores es divergente**", que va a dos velocidades, señalan los expertos de Rabobank. Eso, apuntan, es lo que está pasando en la Eurozona, donde cada Estado miembro se enfrenta a una situación bien distinta pese a pertenecer al club comunitario.

Otros analistas, por su parte, han abordado la situación de EEUU, e indican que la 'K' pone de relieve que hay una recuperación a dos niveles que está favoreciendo, sobre todo, a los más ricos. Y es que esta forma de recuperación evidencia una situación en la que **el crecimiento continúa pero es desigual, dividido entre sectores y grupos económicos**.

Noticia relacionada



Bank of America descarta que los rebrotes hagan descarrilar la recuperación europea

En esencia, la idea es la misma: la recuperación no llega por igual, ni al mismo ritmo, a todas partes. "Se avecina una mayor divergencia" entre países, y no solo eso, ya que la crisis "también ha creado una cuña entre los sectores y las clases socioeconómicas", inciden desde Rabobank al hablar de la zona euro.

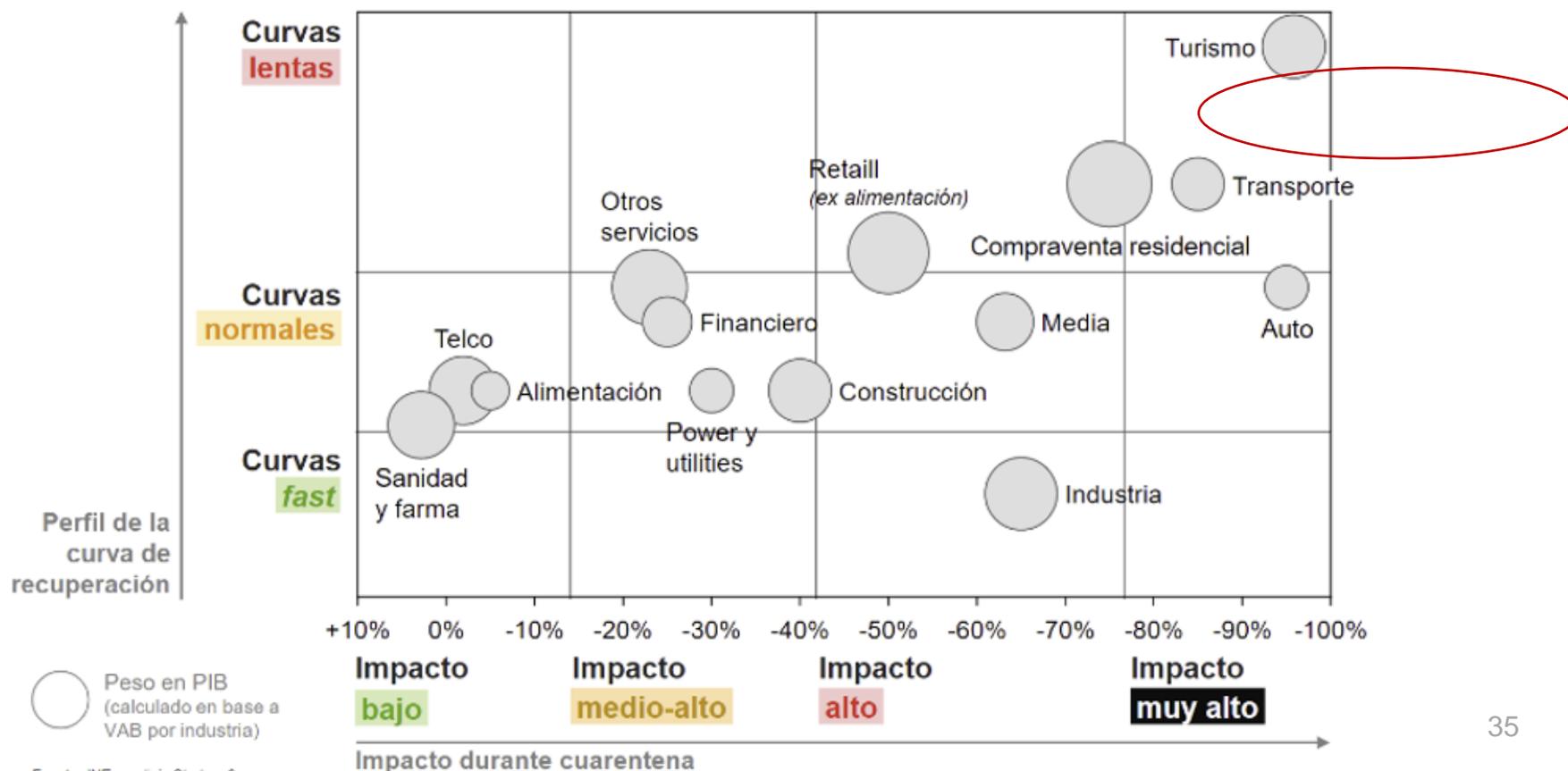
Los expertos de la firma holandesa analizan al detalle la situación del Viejo Continente, y apuntan que la crisis ha dejado "cráteres" importantes y, "ahora que el polvo ha empezado a asentarse, podemos ver que **el impacto no se distribuyó equitativamente**". "Ni sobre los países, ni sobre los sectores y tampoco en la situación socioeconómica", remarca Rabobank, que recuerda que el daño económico y la recuperación "dependen de la gravedad del bloqueo, la estructura de la economía y la capacidad de cada gobierno para mitigar el daño económico mediante estímulos fiscales".

Recuperación económica

La combinación de perfil e impacto es un indicador del nivel de exposición de cada sector y empresa

Matriz de impactos pico y velocidades de recuperación – dato por sector

Nota: calculados en base a VAB por industria y sector



Fuente: INE, análisis Strategy& Strategy&



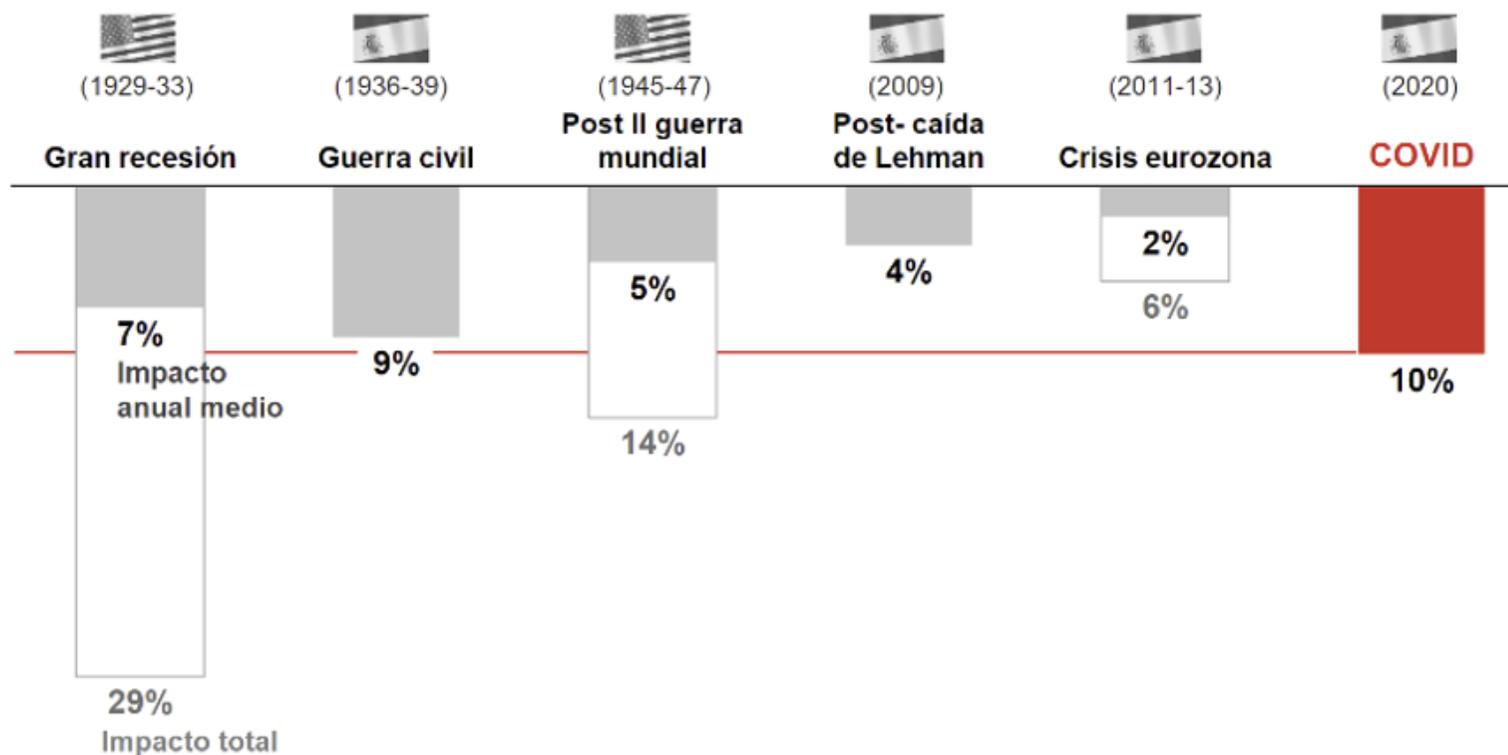


Recuperación económica

Estimación de impactos en PIB

El frenazo económico será tan o más severo que el experimentado en crisis más graves de la historia ...

Caida anual de PIB – distintos eventos históricos relevantes **caso base**



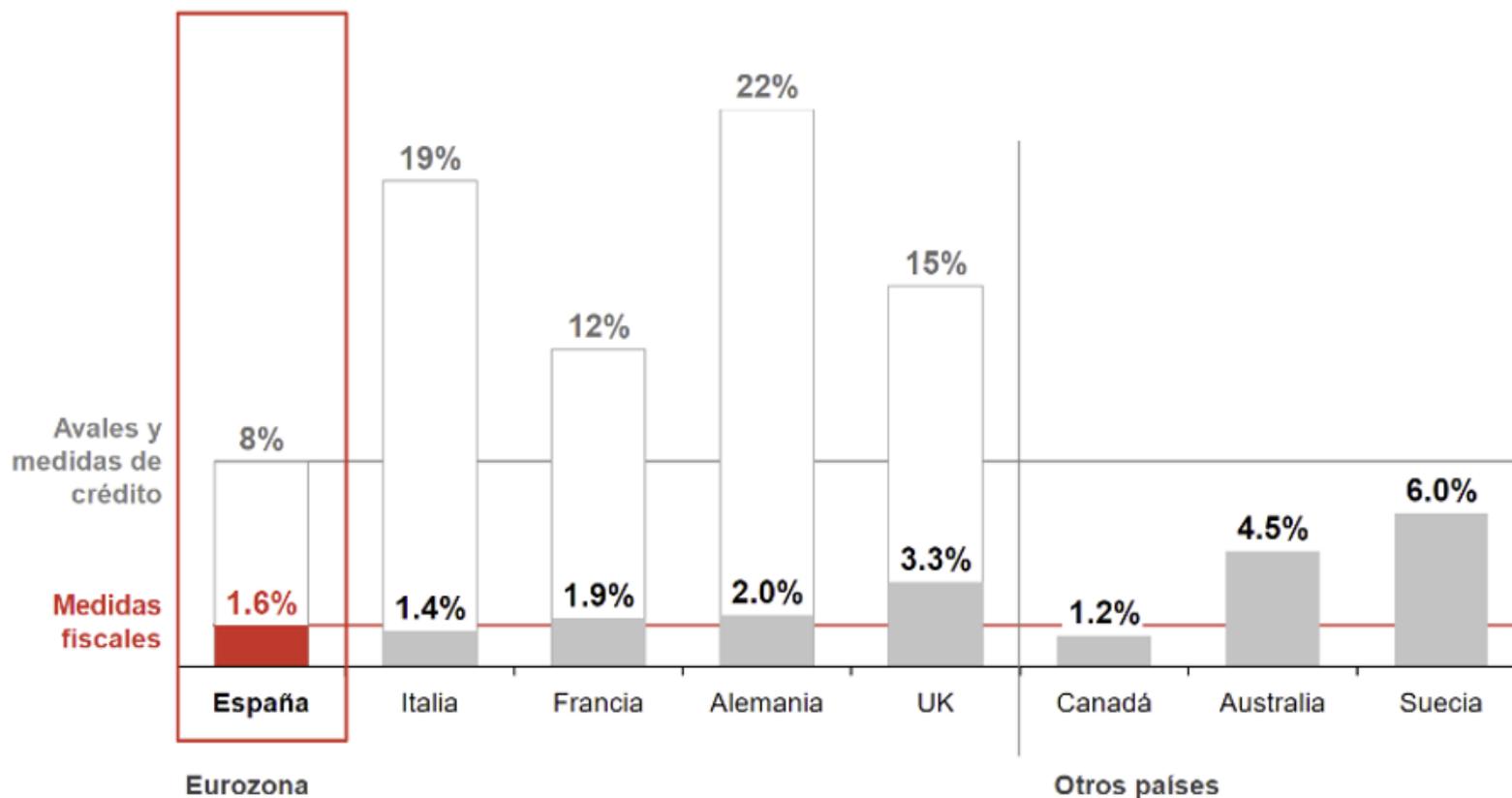
Recuperación económica

Estimación de impactos en PIB

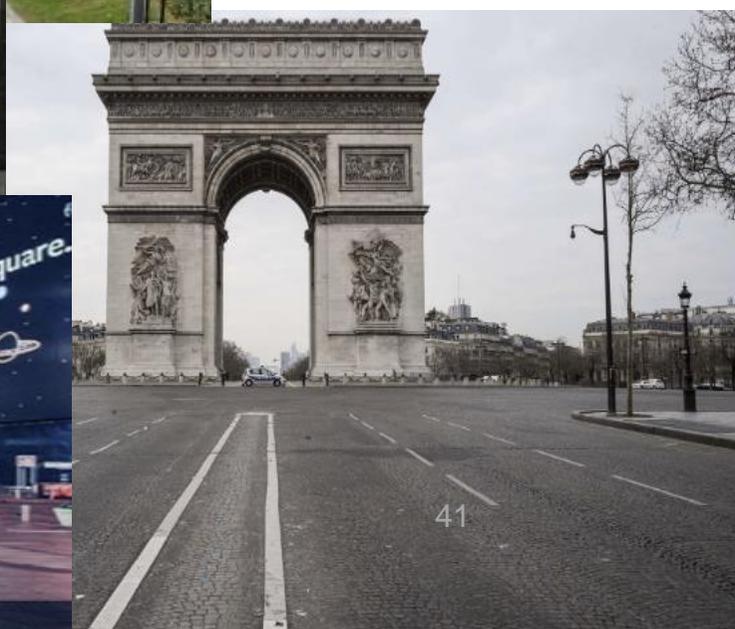
... a pesar de las medidas aplicadas en la Eurozona para mitigar la crisis y facilitar la recuperación

Medidas fiscales y de crédito desplegadas por los principales gobiernos [% PIB 2018]

Actualizado a 3 de abril



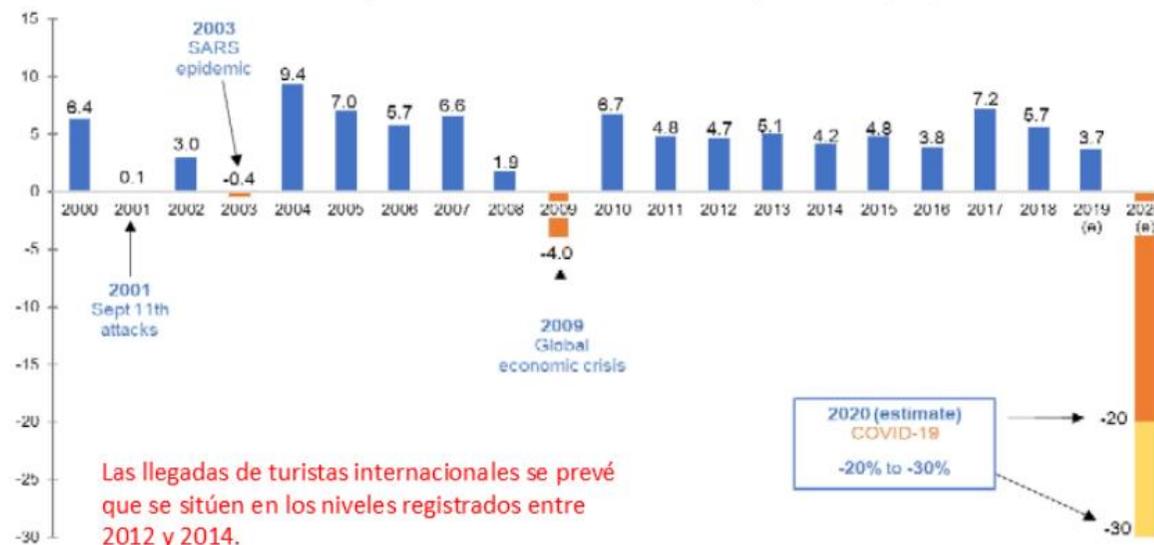




Turismo

Las previsiones sobre los impactos para el sector han continuado empeorando

A nivel global, la UNWTO prevé una reducción de entre un 20% y un 30% de los turistas internacionales en 2020. Llegadas de turistas internacionales a nivel mundial (variación anual, en %)



En España, la patronal del sector turístico Exceltur:

- Estima que los ingresos del sector podrían caer entre un **60%** en 2020 y alerta que incluso podrían llegar a reducirse más de un **80%**.
- En el escenario más pesimista, el turismo internacional se mantendría totalmente paralizado hasta octubre.

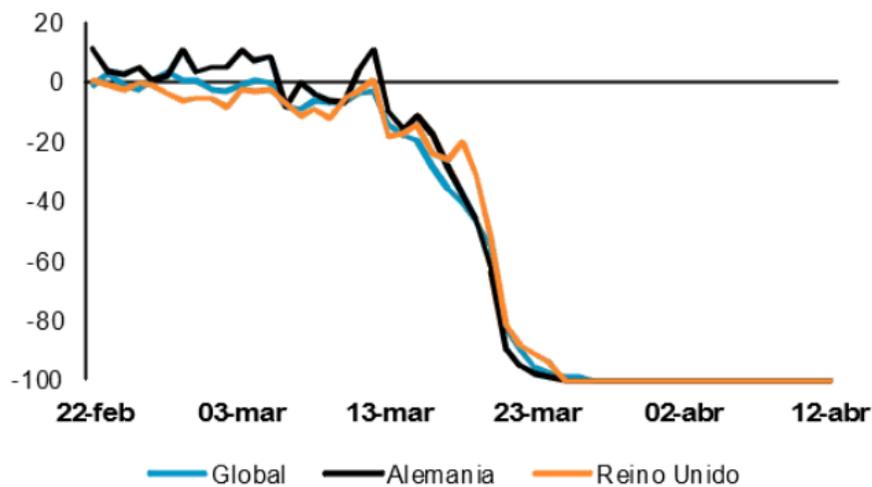
El turismo nacional iniciará su recuperación de manera más temprana que el internacional, debido al contexto de incertidumbre y al mantenimiento de algunas de las medidas restrictivas durante los próximos meses.

Fuente:

Restauración

La facturación y la rentabilidad del sector se verán muy afectados por las medidas de distanciamiento social

La actividad de restauración se encuentra paralizada desde finales de marzo. Servicios diarios en restaurantes (variación interanual, en %) (1)



En España:



Algunos establecimientos de restauración han mantenido su actividad de "take away".



El consumo de alimentación fuera del hogar, que ha disminuido de manera significativa en el último mes, representa un tercio del consumo total de alimentación.



Los productos alimentarios centrados en la restauración se verán afectados debido a su cierre generalizado a nivel global.

El cierre obligatorio de los establecimientos de restauración decretado en el estado de alarma ha provocado la introducción de importantes ERTes en el sector, convirtiéndolo en uno de los más afectados en este ámbito.

Nota: (1) El dato "global" incluye Australia, Canadá, Alemania, Irlanda, México, Reino Unido y Estados Unidos. Fuente: Opentable.

Evolución del PIB en las principales economías de la OCDE

En %

	3 ^{er} T 2018	4 ^o T 2018	1 ^{er} T 2019	2 ^o T 2019	3 ^{er} T 2019	4 ^o T 2019	1 ^{er} T 2020	2 ^o T 2020
 Reino Unido	0,6	0,2	0,7	-0,1	0,5	0,0	-0,2	-20,4
 ESPAÑA	0,5	0,6	0,6	0,4	0,4	0,4	-5,2	-18,5
 Francia	0,4	0,7	0,5	0,2	0,2	-0,2	-5,9	-13,8
 Italia	-0,1	0,2	0,2	0,1	0,0	-0,2	-5,4	-12,4
 Unión Europea	0,3	0,5	0,5	0,3	0,3	0,1	-3,2	-11,7
 OCDE	0,2	0,3	0,6	0,4	0,4	0,2	-1,8	-9,8
 Alemania	-0,3	0,3	0,6	0,5	0,3	0,0	-2	-9,7
 EE UU	0,2	0,3	0,7	0,4	0,6	0,6	-1,3	-9,5
 Japón	0,8	0,6	0,7	0,4	0,0	-1,8	-0,6	-7,8
 China	1,5	1,3	2,0	1,2	1,4	1,3	-10	11,5

Fuente: OCDE

BELÉN TRINCADO / CINCO DÍAS

Las CCAA más afectadas por las pérdidas del sector turístico

Pérdida estimada de actividad turística en 2020 por comunidad autónoma (en millones de euros)

● Respecto a 2019



Fuente: Exceltur





Alimentación y bebidas

A nivel agregado, el sector agroalimentario se sitúa entre los menos afectados, aunque con diferencias por productos y segmentos

Puntos de atención por el lado de la oferta:

 La falta de mano de obra en el sector agrario dificulta la recogida de cosechas.

 Los problemas logísticos y las dificultades en el transporte pueden suponer mayor presión en los precios y posibles problemas de suministros de exportación.

 Los productos perecederos y el pescado son los más sensibles.

Distribución

La producción orientada a restauración sufrirá un fuerte impacto frente al del comercio minorista. Evolución de las ventas en valor de gran consumo (variación segunda semana de marzo respecto a la media de las primeras 8 semanas de 2020, en %)



La situación actual podría ser un importante apoyo para la consolidación futura del comercio *online*.

Textil y calzado

Los pronósticos sitúan la recuperación durante 2021 y en adelante

La apertura de tiendas será lenta y acompañada de restricciones de aforo y medidas de higiene.



Durante la desescalada:



La discriminación por localización beneficiará transitoriamente a los comercios a pie de calle *versus* los integrados en grandes centros comerciales.



Aumentará la presión competitiva en precios y en posicionamiento *online* para poder dar salida al *stock* acumulado de temporada.

Tendencias en la “nueva normalidad”:



Aumento del peso del comercio *online*.



Aceleración del *nearshoring* y de producción de tejidos más sostenibles y circulares.



Los tejidos deportivos y de ropa en el hogar se encuentran más protegidos frente a otros segmentos como el textil de lujo.

A largo plazo se espera un impulso a la automatización de la industria y la distribución y una mayor concentración del sector.

LAS VENTAS CAEN MÁS DEL 50%

El Corte Inglés: el covid-19 le cuesta ya 2.000 millones y lo aboca a pérdidas históricas

El Corte Inglés, la empresa con la plantilla más grande de España, está sufriendo de lleno el impacto de la pandemia en sus cuentas debido al cierre de la mayoría de superficie comercial

[El Corte Inglés](#), la empresa con la plantilla más grande de España, está sufriendo de lleno el impacto de la pandemia en sus cuentas debido al cierre forzoso de la mayoría de su superficie comercial. Según fuentes internas, y pese al buen comportamiento del área de supermercados, el grupo de distribución **va a perder ventas por valor de 2.000 millones de euros** en los tres primeros meses de su año fiscal, que comenzó el pasado 1 de marzo, pocos días antes de que se expandiera el covid-19.

Las mismas fuentes señalan que marzo y abril acabaron con **un desplome de las ventas de entre el 50 y el 55%** en los centros comerciales, incluidas las ventas por internet despachadas en estos puntos de venta. El miedo por las primeras noticias sobre la transmisión del coronavirus en la primera semana de marzo frenó la asistencia de los clientes a los centros comerciales, [situación que se radicalizó tras la posterior declaración del estado de alarma](#) el día 14 por parte del Gobierno.

Más presión para BBVA y Santander: preparan 25.000 M€ para impagos

La diversificación se ha convertido en el mayor lastre con el que deben cargar en esta crisis los dos grandes bancos de España. De hecho, las complicaciones que han surgido en sus grandes mercados lejos de España -especialmente en **Brasil, México y Turquía**- es la única explicación a su mala evolución bursátil. Sin ir más lejos, la sesión de este jueves 20 de agosto fue un nuevo martirio para ambos. La situación se ha complicado tanto hasta el punto, de que **el consenso de los analistas prevén que Banco Santander y BBVA se verán obligados a aprovisionar hasta 25.000 millones de euros en el año**. Una suma destinada únicamente para hacer frente a la morosidad creciente en estos países.

LAS PROVISIONES PARA BRASIL SE DISPARAN EN BANCO SANTANDER

Así, la secuencia de actos parece irremediable y en el último punto (como peor parado) aparecen los bancos. **La caída de actividad económica lleva aparejada una contracción de los ingresos, que en algunos casos llega a ser del 100%**. A lo anterior, se le suma un volumen muy bajo de ahorro y el abuso de los créditos (uno de los daños que provoca la alta inflación). Para acabar, la inexistencia de ayudas (como pueden ser las prestaciones en España) termina provocando que **la morosidad se dispare** y las filiales de las entidades necesiten grandes cantidades de capital para resistir el golpe. En esta situación desesperada se encuentra BBVA y Banco Santander en sus respectivos mercados. **De hecho, la entidad que preside Ana Botín se ha visto obligada a incrementar hasta un 63% los recursos destinados a dotaciones para insolvencias, al pasar de 4.313 millones hasta los 7.027 millones**. En el caso del banco vasco, las exigencias en el país azteca le han llevado a incrementar notablemente sus provisiones en el país hasta los 679 millones de euros, que es el doble que hace un año y más de lo apartado por impagos en España y Turquía juntos.

TODO LO CUAL TENDRÁ IMPORTANTES EFECTOS SOBRE LA RECAUDACIÓN FISCAL EN 2021

Tendencias sectoriales *post* Covid-19

La crisis sanitaria podría acelerar y consolidar procesos de cambio estructural del tejido productivo

Previsión de tendencias e impactos sectoriales derivados de la crisis del Covid-19.

	Segmentos beneficiados	Segmentos perjudicados
Hábitos de consumo		
Mayor digitalización	- <i>E-commerce</i>	- Centros comerciales
Mayor consumo en hogar	- <i>Food delivery</i>	- Restaurantes
Aumento del teletrabajo	- Video en <i>streaming</i>	- Cines y espectáculos
	- Telemedicina	- Inversión patrimonial en oficinas
	- Teletrabajo	
	- <i>E-learning</i>	
Cadena de suministro y logística		
Diversificación de proveedores	- Productores locales	- Transporte de mercancías marítimo y aéreo
<i>Nearshoring</i>	- Transporte terrestre	
Automatización	- Inv. Patrimonial logística	
	- Robótica, IA y <i>software</i>	
Higiene y salud		
Incremento de protocolos y controles	- Biomedicina, laboratorios.	- Economía colaborativa
	- Transporte privado	- Transporte colectivo
	- Productos prevención y salud	
	- Empresas de limpieza	

Finanzas

El Banco de España cree que el PIB puede caer un 12,6% y empeora pronóstico



Para que se cumpla la contracción menos fuerte del 10,5%, el PIB en este tercer trimestre tendría que crecer un 16,6%; pero si el crecimiento intertrimestral ronda el 13%, la economía española caería por encima del 12%

16/09/2020

El Banco de España ha descartado una recuperación económica temprana, es más asegura que en agosto se ha producido una cierta “*desaceleración*” en ese proceso de recuperación debido fundamentalmente a los rebotes, si bien, desecha el escenario más negativo que calculaba en junio cuando se pensaba en un nuevo confinamiento severo y generalizado en octubre, por tanto, si antes dibujaba tres escenarios de caída del 9%, del 11,6% y del 15,1%, ahora pronostica dos hipótesis con un desplome del 10,5% o del 12,6%, según la intensidad de los rebotes, sin descartar por completo la posibilidad de un nuevo confinamiento.

En su informe económico trimestral publicado este miércoles, la entidad calcula un repunte del PIB de entre el 13 y 16,6 %, después de la brusca caída del PIB en el semestre del 22,7%, por tanto, la contracción del PIB del tercer trimestre será de entre el 12,3 y el 9,5 %.

Al mismo tiempo, empeora su pronóstico sobre el crecimiento de 2021, augurando un repunte de entre el 4,1% y el 7,3%.

Asimismo en sus previsiones hasta 2022 tampoco se contempla recuperar los niveles pre-COVID en dicho periodo. La entidad calcula que el nivel del PIB se situará unos 2 puntos porcentuales por debajo del nivel previo a la crisis en el escenario más optimista y será algo más de 6 puntos inferior en el escenario más negativo.

El primer escenario contempla la aparición de rebotes que solo requerirían medidas de contención limitadas geográfica y sectorialmente, con una incidencia mayor en el ocio y la hostelería, mientras que el segundo asume medidas más drásticas, que afectarían a más actividades del sector servicios y limitarían el dinamismo del resto de ramas productivas.

En el escenario uno, el PIB se contraería el 10,5 % en 2020, caída que se ampliaría hasta el 12,6 % en el escenario dos, en línea con el 11,6 % que la entidad preveía en su escenario central de junio.

La recuperación de la segunda mitad de este año ejercería un efecto arrastre positivo sobre el crecimiento del PIB en 2021, que alcanzaría el 7,3 % en el escenario uno y se quedaría en el 4,1 % en el escenario dos, en ambos casos por debajo del 9,1 % previsto en junio.

Los avances serán más modestos en 2022, de entre el 1,9 % y el 3,3 %, cuando en junio la recuperación gradual se situaba en el 2,1 %.

Ninguno de los dos escenarios contempla el efecto positivo “potencialmente relevante” que sobre el PIB tendrán los fondos europeos de hasta 140.000 millones de euros previstos para España, porque se desconocen los detalles en cuanto a la magnitud, el destino y la distribución temporal de esos recursos.

Mercado Laboral

El total de horas trabajadas descenderá más que el PIB en 2020, el 11,9 % en el escenario uno y el 14,1 % en el dos, con la previsión de que al final de 2022 todavía estén por debajo de las que se hacían antes de la pandemia, entre un 4,5 % y un 8,3 %, respectivamente.

La tasa de paro aumentaría significativamente en 2020, hasta el 17,1 % en el escenario uno y hasta el 18,6 % en el dos, y también en 2021, hasta una horquilla entre el 19,4 y 22,1 %, para empezar a descender ligeramente en 2022, hasta entre el 18,2 y el 20,2 %.

Estas previsiones son peores que las del escenario central de junio, en el que se preveía que el desempleo tocara techo en 2020 y empezara a descender en los dos años siguientes.

Proyecciones macroeconómicas

¿Cuántos años tardará España en superar la crisis COVID-19 según el Banco de España?

Al final de 2022, el nivel del PIB se situaría unos 2 pp por debajo del nivel previo a la crisis en el escenario más optimista, brecha que se amplía a 6 pp en el escenario 2

17/09/2020

La ansiada recuperación en V finalmente no se verá materializada. El último [informe trimestral](#) de la economía española publicado por el **Banco de España (BdE)** constata que la recuperación “*vigorosa*” desde mayo ha ido perdiendo intensidad en los meses de verano debido a los rebrotes hasta “*desacelerarse*” y de hecho, el regulador empeora sus previsiones económicas para los próximos dos años y descarta por tanto, un “*escenario de recuperación temprana*”.

Ni siquiera el Banco de España ha querido contar con los fondos europeos para elaborar sus previsiones, dada la “*elevada incertidumbre*” sobre la cuantía, el calendario para su recepción o la composición del gasto.

Y todo ello siendo optimistas, al pensar que tras el segundo trimestre de 2021 se dispondrá de una vacuna, y que este año ya no se requerirán medidas de distanciamiento tan estrictas como las de marzo.

No obstante, el supervisor se muestra tajante y advierte de una “*distorsión sin precedentes*” en la actividad económica por la pandemia.

Para este año contempla una caída del PIB de entre el 10,5% y el 12,6% si se materializa la situación epidemiológica más desfavorable y ya para el año 2021 un crecimiento de entre el 7,3% en el escenario más optimista y del 4,1% en el más negativo.



Aun así, 2022 acabaría por debajo del PIB precrisis. En concreto, dos puntos por debajo en el mejor de los casos y hasta seis en el escenario más adverso. Y es que el avance de la actividad económica se fija en 2022 solo en el 1,9% (mejora que podría llegar al 3,3% teniendo en cuenta el escenario 2) por lo que, como decimos: al final del año 2022, el nivel del PIB se situaría unos 2 puntos porcentuales por debajo del nivel previo a la crisis en el escenario 1, brecha que se ampliaría hasta algo más de 6 puntos en el escenario 2.

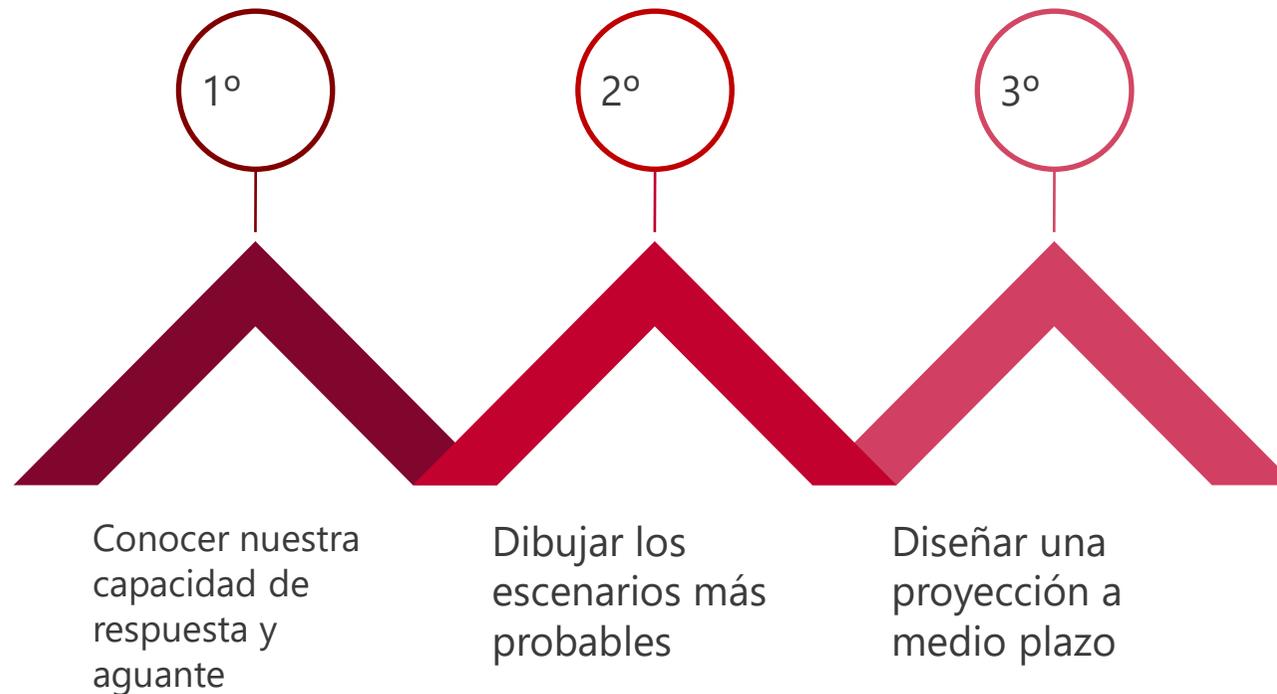
Es decir y sin un horizonte de proyección más allá del 2022, cabe pensar que deben pasar al menos 3 años para recuperar los niveles de PIB previos a la pandemia.

Otro dato que ilustra “*esta perturbación*” lo señala el gobernador del BdE, **Pablo Hernández de Cos**, al comparar los niveles de PIB que hoy se estiman para finales de 2022, frente a los que se preveían en diciembre de 2019 antes de tener conocimiento de “*este sock*”.

“En un escenario 1 la pérdida estaría en torno a 6,5 puntos porcentuales y en el más pesimista alrededor de 10 puntos por debajo”.

Entiende Hernández de Cos que la recuperación dependerá del “*mantenimiento de los estímulos*” y advierte que “*los riesgos de una retirada prematura son mayores que los de un mantenimiento de los mismos*”.

Cree el gobernador que la política monetaria “*ha sido fundamental*” para garantizar unas condiciones financieras holgadas y adecuadas a la situación macroeconómica que han permitido mantener las primas de riesgo soberano al flexibilizar por ejemplo el programa de compra de activos.



1. Revisión del presupuesto: estimación de la pérdida económica.
2. Análisis de la cartera de cobros y de las obligaciones de pagos.
3. Análisis de la situación de endeudamiento financiero.

Resultado:

Esto dará lugar a la cuantificación del daño económico y financiero

Tras calcular, en el peor de los escenarios, y evaluar los efectos en nuestro Balance y Cuenta de Resultados tendremos que adoptar una serie de **medidas financieras** destinadas a dotar el balance de nuestra empresa de los fondos necesarios para poder seguir con nuestra actividad tras y superar de la situación actual.

- CÓMO ACTUAR:



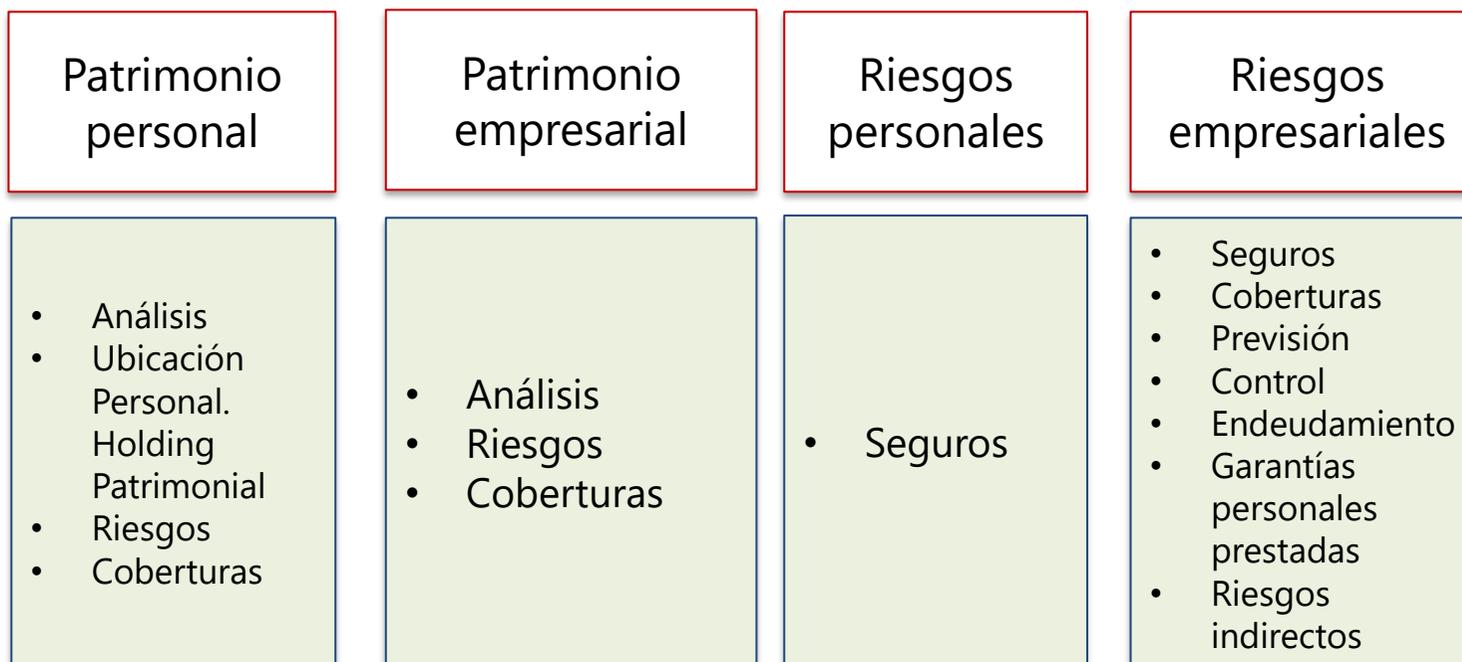
Operativa. La rapidez en su puesta en marcha y la agilidad del proceso para que en muchos casos no llegue demasiado tarde, así como del rigor en el análisis de la solvencia empresarial por parte de las entidades financieras para las operaciones ICO.



Refinanciación. Con estas medidas se podría solucionar en parte el primer problema, pero no da respuesta a la necesaria refinanciación que habrá que abordar con total seguridad a partir del verano.



- ✓ DÓNDE ESTÁ MI PATRIMONIO
- ✓ ES EL LUGAR ADECUADO
- ✓ PLANIFICACIÓN PATRIMONIAL



- El riesgo financiero puede ser el efecto de distintas causas no financieras, es más, en la mayoría de las ocasiones, las variaciones en el riesgo financiero es el resultado del empeoramiento de otras posiciones de riesgo, siendo éste el afectado finalmente.
- Es importante separar dichos niveles de riesgo en función de su procedencia, encontrándonos riesgos interno y externos, siendo estos los de carácter más completo al tener que responder a sus variaciones con escasas posibilidades de poder alterar su origen.
- Lo más importante: Disponer de una serie de indicadores que anticipen el riesgo y una serie de **CONTRAMEDIDAS** de aplicación inmediata en el momento se superen los **INTERVALOS DE CONFIANZA**
- **QUE NO LLEGUEMOS DEMASIADO TARDE.....**



□ Estos son algunos de los tipos de riesgo que podemos encontrar:

➤ RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

- Riesgo de interés
- Riesgo de tipo de cambio
- Riesgo de inflación
- Riesgo de crédito
- Riesgo bancario
- Riesgo por endeudamiento
- Riesgos económicos
- Riesgo operativos
- Riesgos financieros
- Riesgos de liquidez
- Riesgos de rentabilidad

➤ RIESGOS LEGALES

- Riesgos legislativos
- Riesgos con la AEAT
- Riesgos con la Seguridad Social
- Riesgos fiscales
- Riesgos de reputación
- Riesgos legales y penales
- Riesgos catastróficos
- Riesgos de imagen

➤ RIESGOS DE GESTIÓN

- Riesgo de socios. Pactos de socios
- Riesgos de administradores
- Riesgos de falta de planificación
- Riesgos de transición generacional
- Riesgos estructurales
- Riesgos de pérdida de patrimonio
- Riesgos de control

➤ RIESGOS COMERCIALES

- Riesgos país
- Riesgo comercial por concentración
- Riesgo comercial por falta de ventas
- Riesgos de mercado
- Riesgo de deudores
- Riesgo de clientes por impago
- Riesgos de proveedores
- Riesgos de precio de compra
- Riesgos de precio de venta
- Riesgos de márgenes
- Riesgos de stock

PREPARAR UN MAPA DE RIESGOS
UN ANÁLISIS DE COBERTURAS
ANÁLISIS DE LOS POSIBLES SEGUROS QUE REDUZCAN EL IMPACTO

- ❑ El término riesgo ha tenido su verdadero auge en torno a la gestión financiera de las empresas desde donde ha sido adaptado para el resto de áreas de las mismas.
- ❑ Es por ello que muchas empresas:

Analizan y Gestionan algunos riesgos operativos en su mayoría integrados en el área financiera.

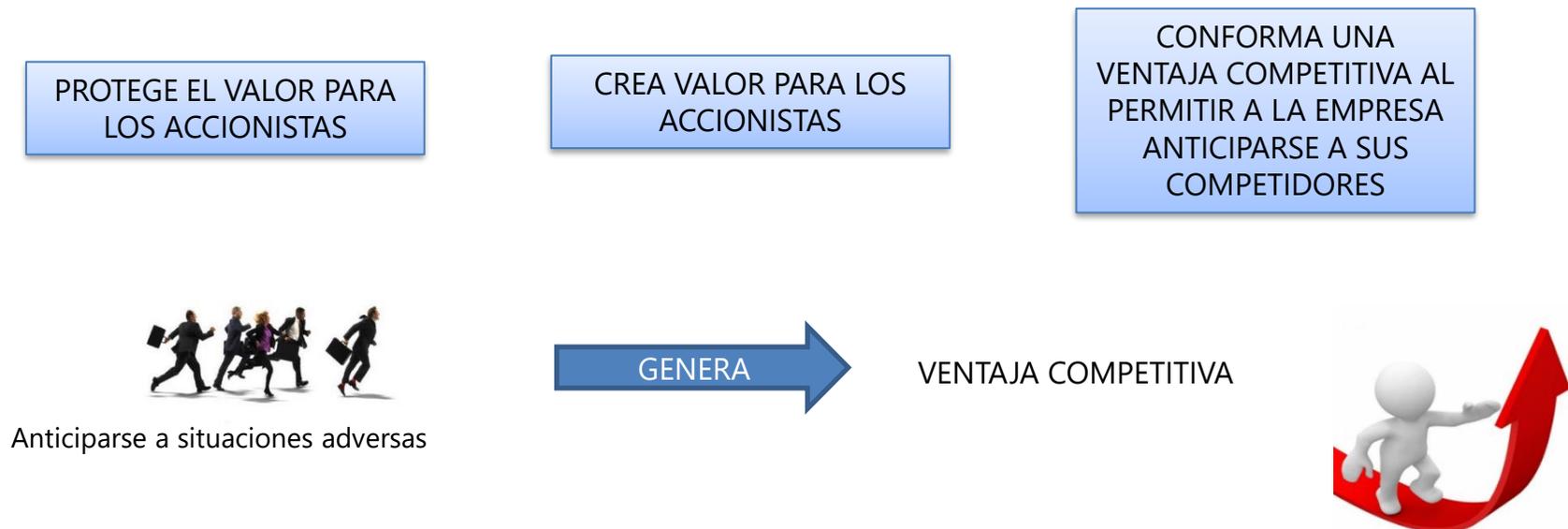
Pero pocas

Analizan y Gestionan DE FORMA SISTEMÁTICA, SISTÉMICA Y COMPLETA TODOS SUS RIESGOS

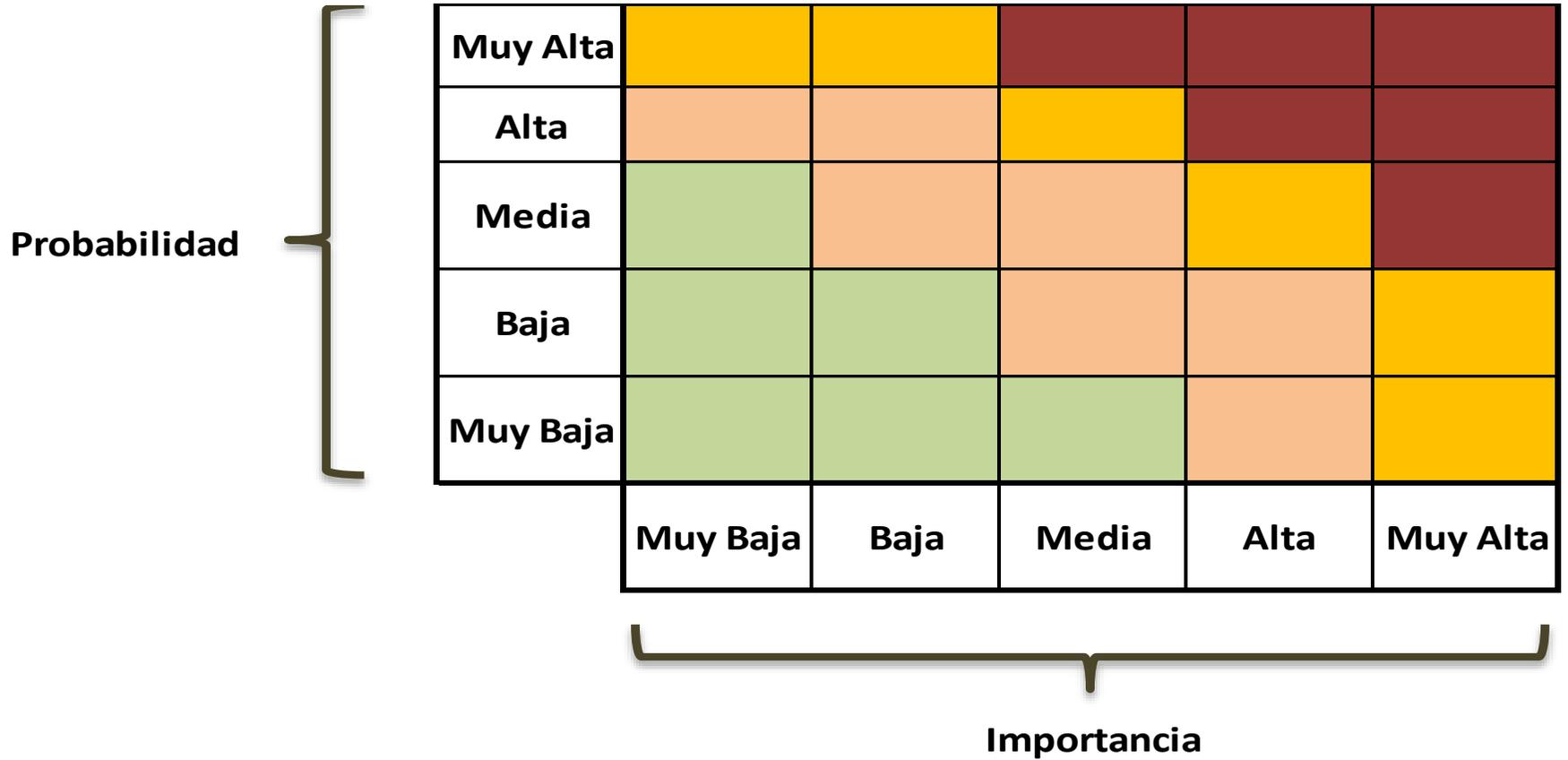


OBJETIVO: TRANQUILIDAD, CONTROL Y MINIMIZAR EL RIESGO DE PÉRDIDA PATRIMONIAL

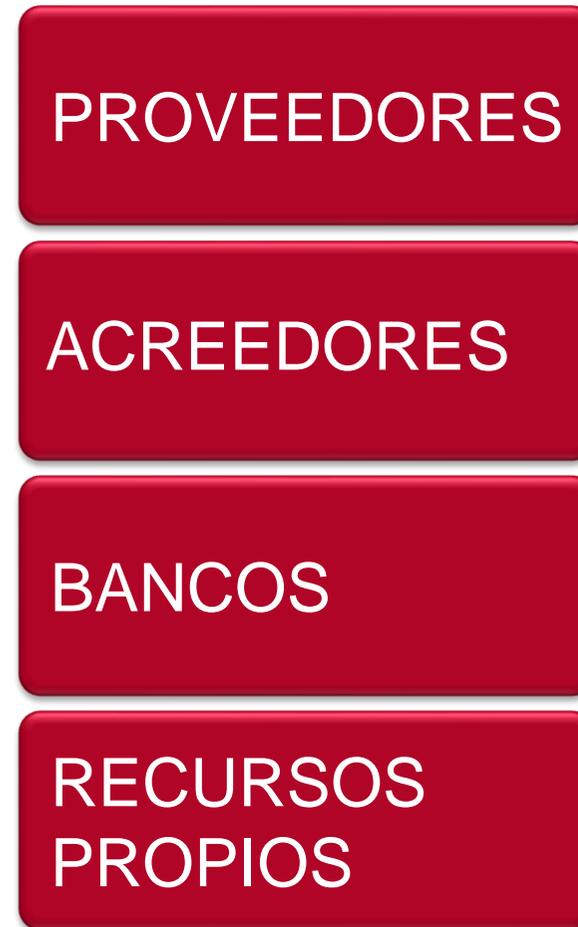
- ❑ En resumen, el riesgo es un elemento inherente a la actividad de la empresa, que en la mayoría de los casos no es posible eliminar de forma completa, con lo que se hace necesaria la correcta gestión del mismo.
- ❑ Se deben establecer “mecanismos” que les permitan identificar el riesgo y adoptar medidas para reducirlo y controlarlo.
- ❑ En la actualidad, se espera de los directivos y consejos de administración que gestionen los riesgos de las sociedades de forma mucho más eficientes de lo que nunca se había esperado.
- ❑ Esto es así porque llevada a cabo de forma correcta, una adecuada gestión de riesgos:



ANÁLISIS DE LOS RIESGOS – MAPA DE RIESGOS



ESTRATEGIA FINANCIERA



INVERSIÓN



FINANCIACIÓN

ESTRATEGIA FINANCIERA



ESTRATEGIA FINANCIERA



INVERSIÓN

=



FINANCIACIÓN



- Disminución del Fondo de Maniobra
- Incremento del coeficiente de endeudamiento
- Disminución del ratio de solvencia/garantía
- Disminución del rating

EL POSICIONAMIENTO FINANCIERO

❖ Demanda financiera: fondos adicionales que para un período determinado precisa captar a fin de cubrir sus necesidades de financiación, estará derivada de las inversiones y las operaciones previstas durante un horizonte temporal determinado (presupuestado)

□ Si la demanda financiera resulta positiva, será preciso negociar financiación adicional

□ **ES EL MOMENTO DE REDUCIR ACTIVOS...**



La empresa es:

RIESGO



RENTABILIDAD

Ambas variables **se van a ver afectadas:**

Métricas empresariales objetivo de:

- **Rentabilidad:**

- Rentabilidad Financiera (ROE)
- Rentabilidad Económica (ROI)
- Rentabilidad sobre Ventas (ROS)

- **Riesgo:**

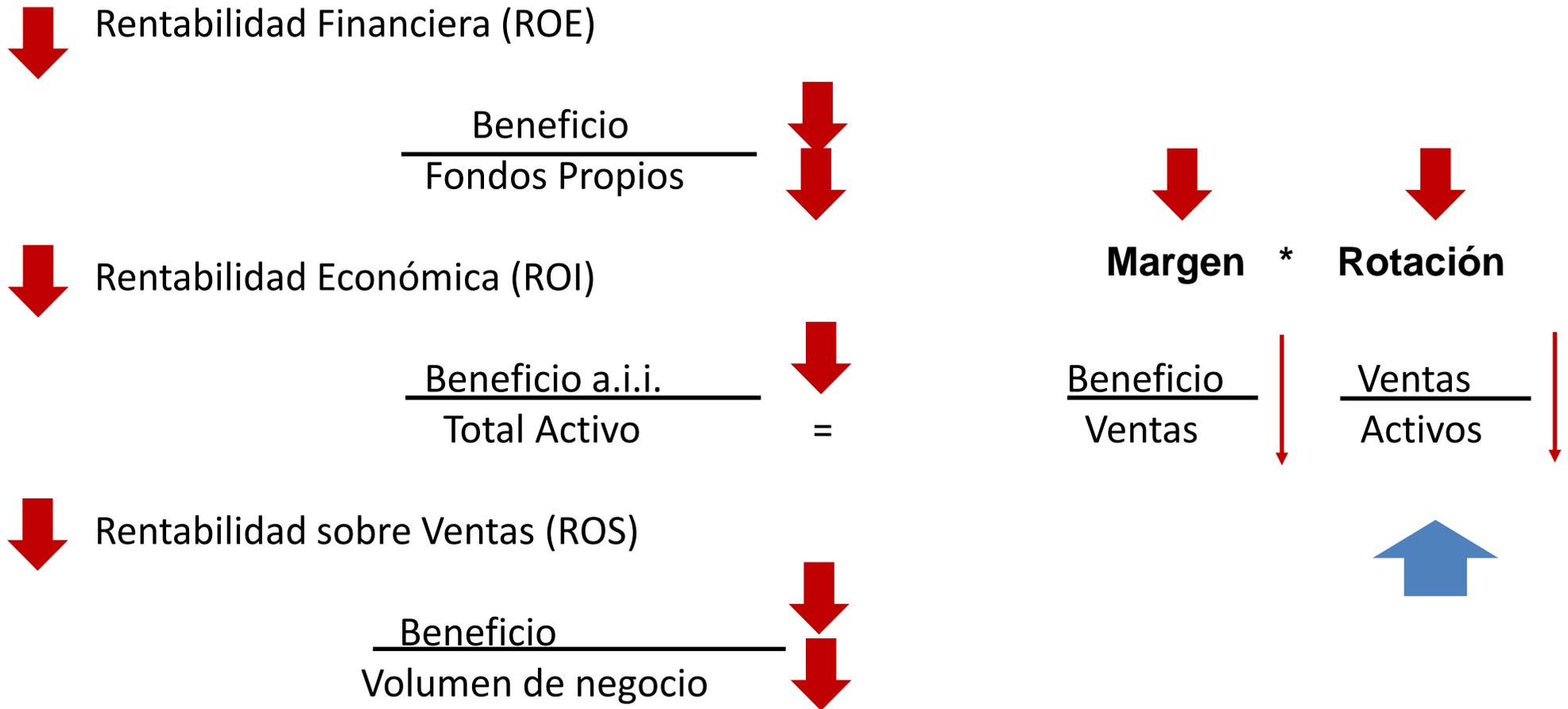
- Endeudamiento
- Solvencia
- Riesgo Operativo ----- Apalancamiento Operativo
- Riesgo Financiero ----- Apalancamiento Financiero
- Riesgo de Liquidez



Veamos su comportamiento

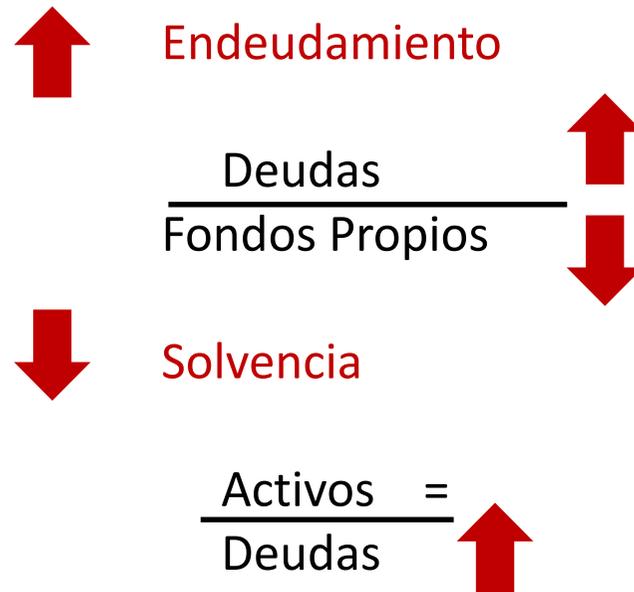
La empresa es:

- **Rentabilidad:**



La empresa es:

- **Riesgo:**



Bajada del rating, además de por lo ratios de control de riesgo por la caída del Ebitda

Del EBITDA al EBITDAC

Pre COVID	EBITDA	=	>	SERVICIO DE LA DEUDA
Post COVID	EBITDAC	=	<	SERVICIO DE LA DEUDA

Las empresas del Ibex tratan de excluir del ebitda el efecto del covid

Las compañías quieren evitar incumplir sus pactos con los bancos y deberán redefinir esta métrica en sus resultados de junio

Las grandes empresas del Ibex temen la deblacle que el cierre casi total de la economía en el primer semestre ha provocado en sus cuentas. Y que esto haga saltar por los aires sus covenants, los compromisos que han adquirido con sus bancos para obtener financiaicón a cambio de lograr una rentabilidad minima. Todos los ojos están puestos sobre el ebitda, una métrica que queda fuera de las normas contables internacionales y que los bancos utilizan para calcular sus ratios financieros. Las compañías tratan de eliminar de esta métrica los efectos del Covid-19 para tratar de evitar que los bancos den por vencida su deuda.

La empresa es:

RIESGO



RENTABILIDAD



LIQUIDEZ

- **Liquidez:**

- Desajuste NOF vs FONDO DE MANIOBRA
- Disminución Free Cash Flow
- Default Financiero

Riesgo Operativo

Apalancamiento Operativo

- * Ventas mínimas necesarias para break even
- * Margen de seguridad de Costes fijos y variables
- * Eficiencia comercial. Sensibilidad a la cifra de ventas

Riesgo Financiero

Apalancamiento Financiero

- * Tipo de interés máximo
- * Volumen de endeudamiento máximo



DONDE ESTOY?

50 dias despues

Venta diaria	Ventas anuales	Disminución de ingresos	Tipo de empresa	Beneficio neto sobre ventas (%)			
				5%	6%	7%	10%
1.000	365.000	50.000	Micropyme	2.500	3.000	3.500	5.000
10.000	3.650.000	500.000	Pyme	25.000	30.000	35.000	50.000
30.000	10.950.000	1.500.000	Mediana empresa	75.000	90.000	105.000	150.000
70.000	25.550.000	3.500.000	Mayor Tamaño	175.000	210.000	245.000	350.000
100.000	36.500.000	5.000.000	Gran Empresa	250.000	300.000	350.000	500.000

EFFECTO LIQUIDEZ *

EFFECTO PATRIMONIO *

* a falta de ajustes económicos y financieros.

- **La pérdida de ventas e ingresos afecta directamente a la liquidez de la compañía**
- La caída de beneficios o la entrada en pérdidas afecta al patrimonio neto

BANCO	RIESGO AÑO 0	%	RIESGO AÑO 1	%	RIESGO AÑO 2	%	RIESGO AÑO 3	%
SANTANDER	600.000	30,00	600.000	34,29	575.000	38,33	525.000	42,00
CAJAMAR	250.000	12,50	150.000	8,57	150.000	10,00	100.000	8,00
BBVA	400.000	20,00	375.000	21,43	350.000	23,33	325.000	26,00
SABADELL	300.000	15,00	275.000	15,71	225.000	15,00	200.000	16,00
CAIXABANK	250.000	12,50	200.000	11,43	100.000	6,67	50.000	4,00
BANKINTER	100.000	5,00	75.000	4,29	50.000	3,33	25.000	2,00
BANKIA	100.000	5,00	75.000	4,29	50.000	3,33	25.000	2,00
TOTAL	2.000.000	100,00	1.750.000	100,00	1.500.000	100,00	1.250.000	100,00

AMORTIZACION	250.000
INTERESES	50.000
SERVICIO DEUDA	300.000
EBITDA	400.000
FREE CASH FLOW	100.000

250.000
43.750
293.750
425.000
131.250

250.000
37.500
287.500
450.000
162.500

250.000
31.250
281.250
475.000
193.750

BANCO	ICO COVID
SANTANDER	300.000
BBVA	100.000
SABADELL	200.000
CAIXABANK	200.000
TOTAL	800.000



%	BANCO	RIESGO AÑO 0	%	RIESGO AÑO 1	%	RIESGO AÑO 2	%	RIESGO AÑO 3	%
30,00	SANTANDER	900.000	32,14	825.000	35,11	725.000	38,16	600.000	41,38
12,50	CAJAMAR	250.000	8,93	150.000	6,38	150.000	7,89	100.000	6,90
20,00	BBVA	500.000	17,86	450.000	19,15	400.000	21,05	350.000	24,14
15,00	SABADELL	500.000	17,86	425.000	18,09	325.000	17,11	250.000	17,24
12,50	CAIXABANK	450.000	16,07	350.000	14,89	200.000	10,53	100.000	6,90
5,00	BANKINTER	100.000	3,57	75.000	3,19	50.000	2,63	25.000	1,72
5,00	BANKIA	100.000	3,57	75.000	3,19	50.000	2,63	25.000	1,72
100,00	TOTAL	2.800.000	100,00	2.350.000	100,00	1.900.000	100,00	1.450.000	100,00



AMORTIZACION	250.000
INTERESES	70.000
SERVICIO DEUDA	320.000
EBITDA	0
FREE CASH FLOW	-320.000
ICO COVID	800.000
CAJA	480.000

450.000
58.750
508.750
50.000
-458.750
21.250

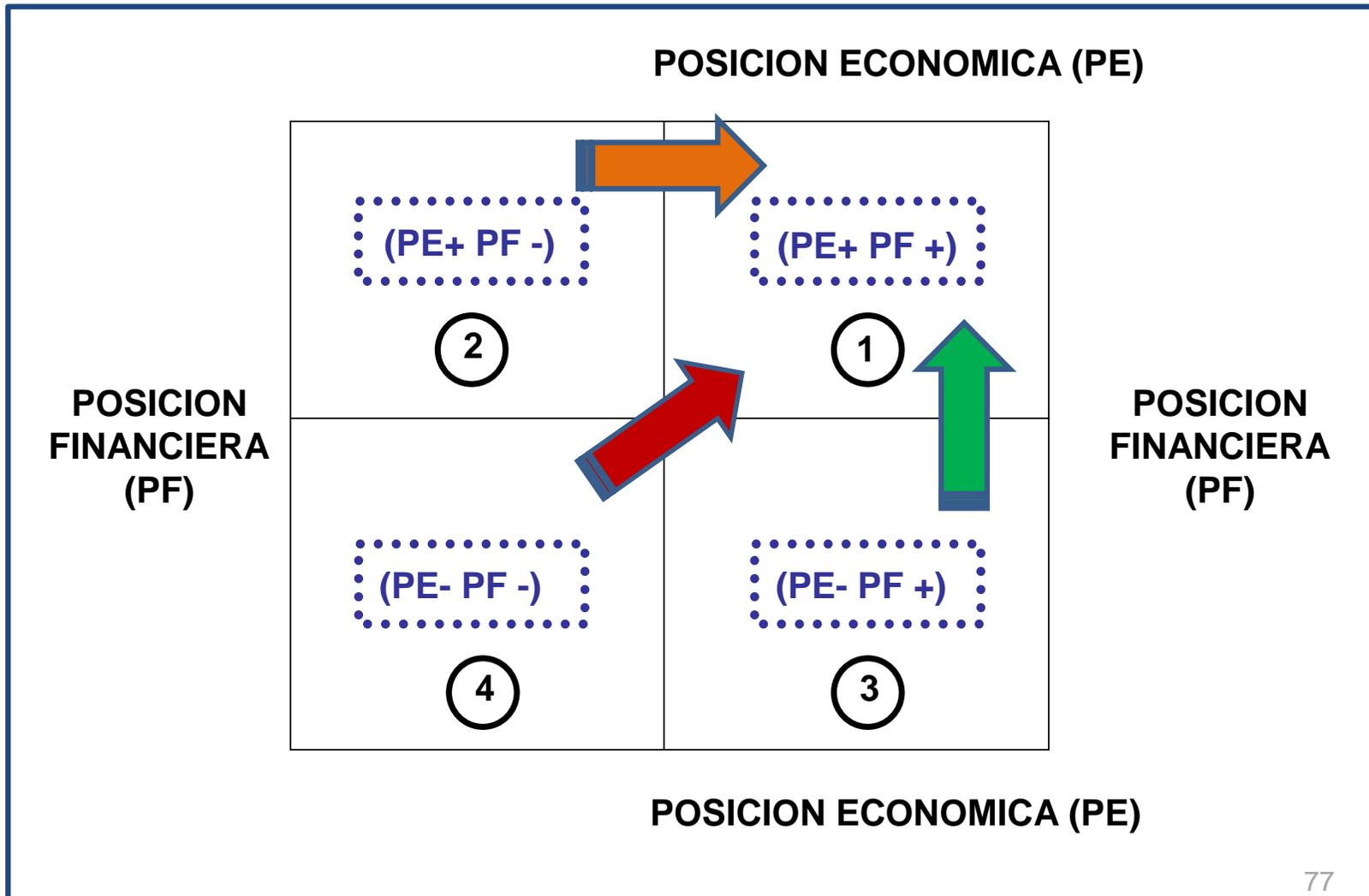
450.000
47.500
497.500
125.000
-372.500
-351.250

450.000
36.250
486.250
300.000
-186.250
-537.500

NECESIDAD DE REESTRUCTURAR LA DEUDA

- **Los efectos financieros de la crisis del COVID-19**
- ✓ **Compramos tiempo mediante operaciones ICO-Covid para ajustar la liquidez pero esta operativa pasa factura y tiene efectos secundarios:**
 - ✓ Efectos sobre el pool bancario
 - ✓ Modificación de las cuotas de banqueros futuras
 - ✓ AÑADAMOS EL EFECTO BANKIA-CAIXABANK
 - ✓ Efectos sobre el servicio de la deuda.
 - ✓ Incremento de necesidades de caja y ebitda
 - ✓ Efectos sobre el coste financiero
 - ✓ Incremento de los costes financieros y reducción de la rentabilidad
 - ✓ Efectos sobre el free cash flow
 - ✓ Reducción del flujo de caja libre
 - ✓ Reducción del índice de crecimiento interno
 - ✓ Efectos sobre el fondo de maniobra

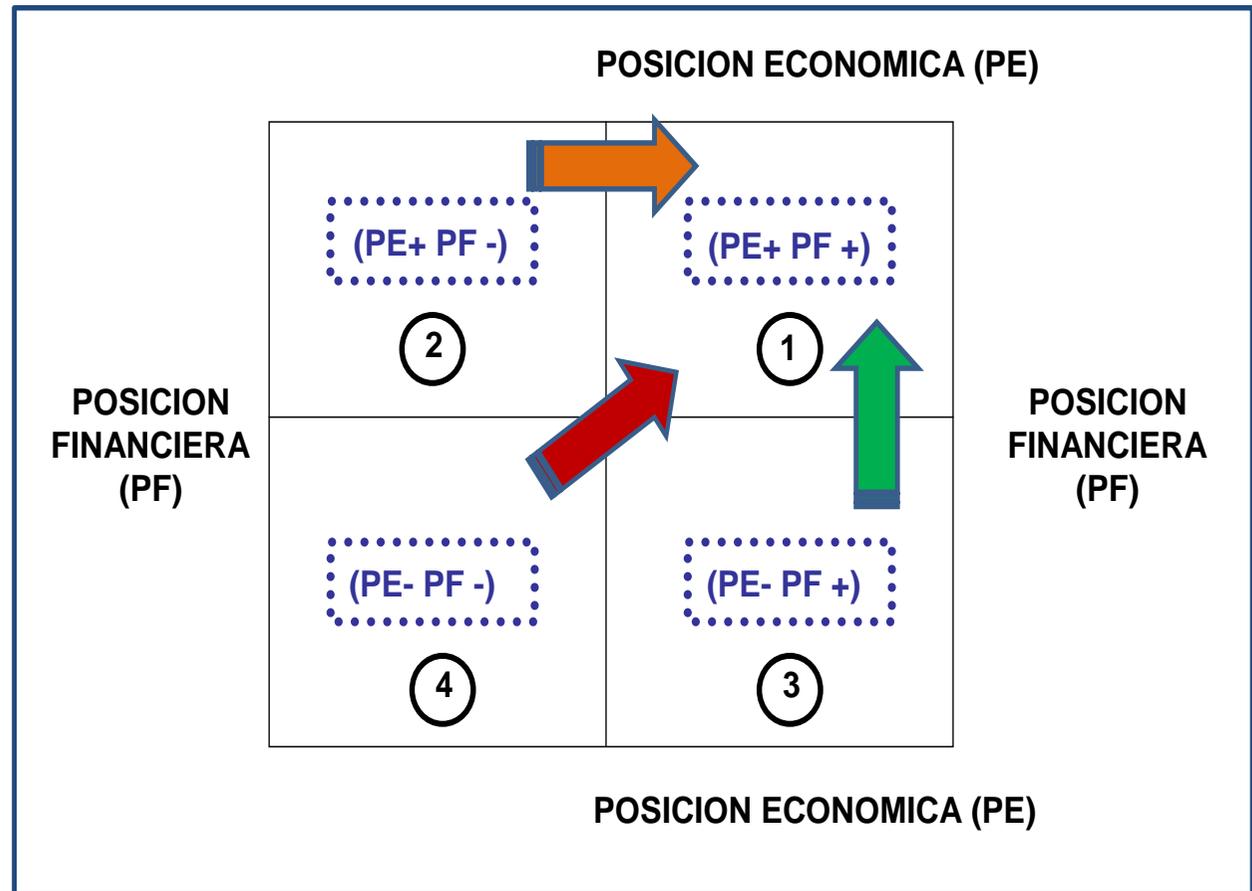
PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA



POSICIÓN 1

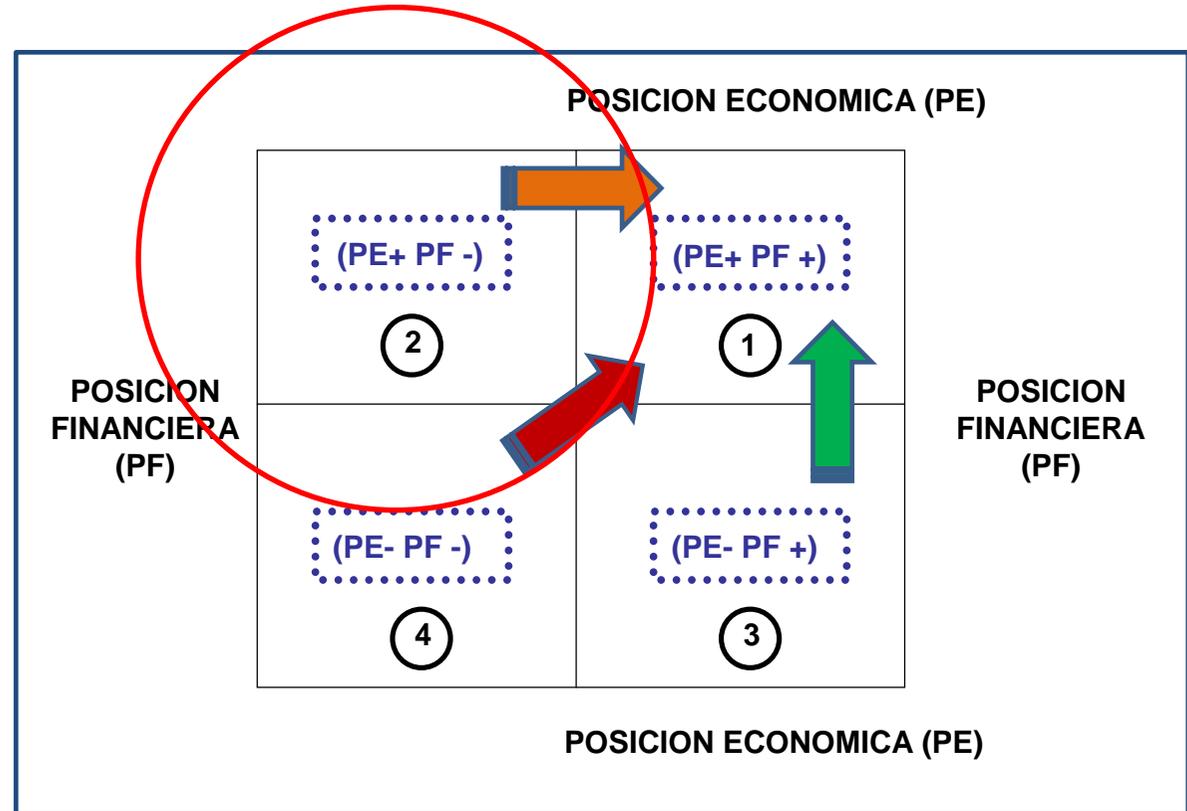
NUESTRO OBJETIVO

Es la posición objetivo. La empresa presenta una posición de alta rentabilidad y buena liquidez.



POSICIÓN 2

La empresa que tiene una adecuada rentabilidad tiene problemas de liquidez. Deberá, sin abandonar su buena posición económica, efectuara acciones correctoras de liquidez: acciones financieras que den estabilidad a medio plazo.

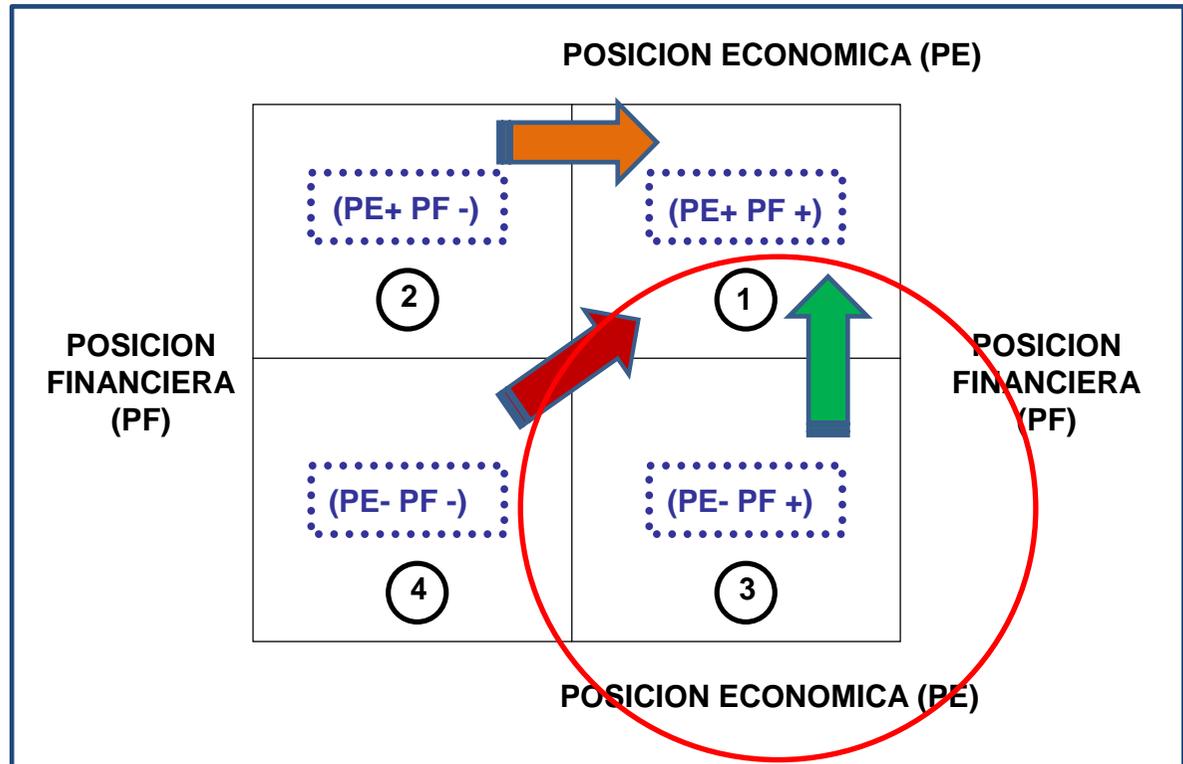


ACCIONES A REALIZAR: Acciones de Balance para pasar del cuadrante 2 al cuadrante 1.

POSICIÓN 3

La empresa tiene una adecuada liquidez, endeudamiento y solvencia pero, o bien esta en pérdidas, o no obtiene una adecuada rentabilidad, sobre ventas, sobre inversión o sobre fondos propios.

Las acciones irán encaminadas a mejorar la Cuenta de Resultados mediante la puesta en marcha de un plan de viabilidad a medio plazo, sin abandonar su punto fuerte financiero, que permita la estabilidad económica:

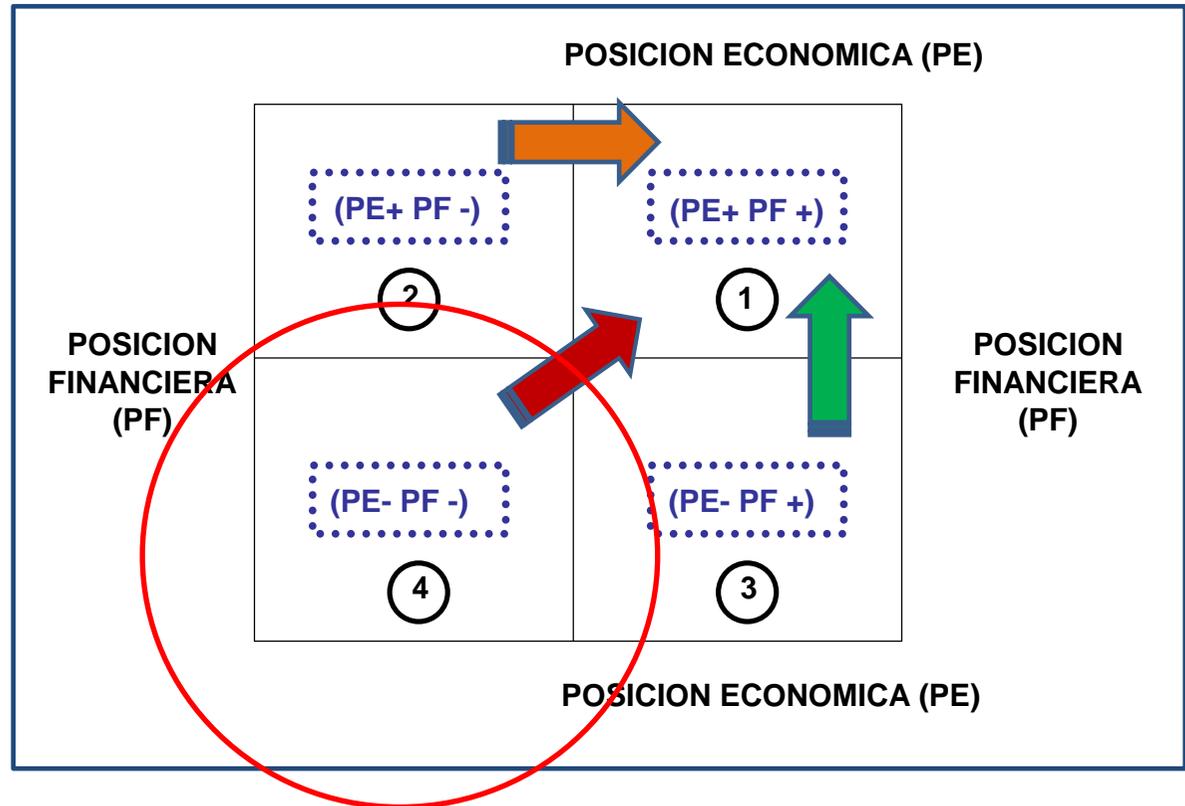


ACCIONES A REALIZAR: Acciones de cuenta de Pérdidas y Ganancias para pasar del cuadrante 3 al cuadrante 1.

POSICIÓN 4

La empresa tiene graves problemas de liquidez y de rentabilidad. Su senda se basa en una corrección económica y un ajuste financiero.

Deberemos poner en marcha un plan de viabilidad que permita cambiar el signo de la cuenta de resultados y modificar su posición financiero hacia una liquidez, endeudamiento y solvencia que permitan financiar ese plan de saneamiento.



ACCIONES A REALIZAR: Acciones conjuntas de Balance y Cuenta de Resultados para pasar del cuadrante 4 al cuadrante 1.

REPOSICIONAR FINANCIERAMENTE LA COMPAÑÍA

➤ Ante la situación definida las acciones a realizar se pueden clasificar en:

1. Acciones de Activo

2. Acciones de Pasivo

3. Acciones de Cuenta de Resultados



1. Acciones de activo

- Disminución del activo, lo que supondrá disminución de las necesidades de financiación:
 - Disminución de stocks medios.
 - Disminución del saldo medio de clientes.
 - Venta de activos ociosos.



2. Acciones de pasivo

- Incremento de Fondos Propios
 - Mejora de la rentabilidad empresarial
 - Ampliación de capital
 - Prestamos participativos a largo plazo (*)
 - Prestamos de socios a largo plazo (*)
- Negociación plazos de pago de proveedores y acreedores
- Refinanciación de la deuda bancaria

(*) Asimilamos estas operaciones a largo plazo como fondos propios entendiendo que las mismas tendrán una exigibilidad nula hasta conseguir la estabilidad financiera

3. Acciones de cuenta de resultados

- Incremento de la rentabilidad en términos absolutos
 - Mejora del margen bruto o valor añadido
 - Ajuste de gastos
 - Disminución de los costes financieros

- ✓ Es necesario un ajuste inicial de liquidez que ajustaremos básicamente con las líneas de ICO de apoyo.
- ✓ Aunque, no es suficiente **¡Las empresas se arreglan desde el activo!**
- ✓ Harán falta acciones de ajuste de activo para reducirlo y, de este modo, disminuir las necesidades de financiación.
- ✓ Sería necesaria una **reestructuración financiera- refinanciación** que garantice la tranquilidad empresarial.
- ✓ Que nos devuelva el **equilibrio financiero** a corto y largo plazo. Este trabajo es imprescindible.
- ✓ Proyectar escenarios. Ajustar el equilibrio permanente. **Autofinanciación.**
- ✓ No necesariamente es la vía concursal la única y quizás la menos interesante como norma general.
- ✓ Anticipémonos al futuro. **La ventaja competitiva de la anticipación.**

FASE INICIAL:

Acciones inmediatas:

- **Salud trabajadores, relaciones comerciales y suministros.**
- Liquidez inmediata y tesorería a corto plazo.
- **Planificar** para la peor situación.

POST-CRISIS:

- Diseñar el plan de acción para una salida lenta.
- **Planes de acción ante contingencias.**
- Cambio de hábitos y comportamiento de los consumidores.
- **Aprovechar oportunidades de M&A.**
- Reestructuración operativa y financiera.

POSICIONAMIENTO FUTURO:

- **Planificar un nuevo futuro. Nuevo plan estratégico.**
- Nuevo y distinto escenario mucho mas competitivo.
- **Reinventarse para la nueva normalidad.**
- La caja siempre será importante.

- ✓ Entorno **VUCA** con **CISNE NEGRO**
 - ✓ Salida en forma de **logo Nike. "K"**
 - ✓ Compremos **tiempo** pero utilicémoslo
 - ✓ **Análisis y diagnóstico** interno
 - ✓ **Mapa de Riesgos**
 - ✓ **Proyecciones** económicas y financieras
 - ✓ **Dónde** nos estamos metiendo
 - ✓ El **pool** bancario y el servicio de la deuda
 - ✓ Operaciones de ajuste de liquidez (**ICO**)
 - ✓ Reorientación de la **estrategia**
 - ✓ **Presupuestos y control de gestión**
 - ✓ **Reestructuración operativa**
 - ✓ **Reestructuración financiera. Refinanciación**
 - ✓ **Restricciones societarias. Autofinanciación**
- ✓ **Suerte. Pero... de la BUENA SUERTE***



* Como dirían Alex Rovira y Fernando Trías de Bes