



# Prevención y medidas ante una posible crisis

Escenarios y actuaciones

ALVAREZ & MARSAL  A  
&  
M



**GICA**  
Gestores inmobiliarios  
de la provincia de Cádiz

# Introducción

---

- **Presentación y Contexto**
- **De que hablamos y que nos afecta**
- **Que nos dice la economía, el mercado...**
- **Como nos impacta**
- **Acciones inmediatas**
- **Evolución de la empresa en funcionamiento**
- **Medidas, Actuaciones y Objetivos**
- **Los Pilares y Conocimiento**

# **Presentación y Contexto**

---

- **Alcance: El problema existe**
- **Tipologías de escenarios: la importancia de prevenir**
- **Herramientas: Sistemas y Conocimiento**
- **Balance y no Balance: Lo que no se ve**
- **Consecuencias: La clasificación Stage 1,2,3**
- **El punto de no retorno**
- **Conceptos : Caja, Anticipación, Planificación**

# De que hablamos y que nos afecta

Avales por el covid

## Los impagos de los créditos ICO se concentran en autónomos y pymes

INFLACION

ICOS, SEPI  
Cofides

Subida de Tipos

REDUCION  
CONSUMO

FINANZAS >

### 87.000 millones en créditos bajo vigilancia especial inquietan a la banca

El volumen de préstamos se sitúa todavía un 24,5% por encima del nivel prepandemia

Crédito

INFORME DEL BCE

La banca endureció la concesión de préstamos más de lo esperado en el primer trimestre

HIPOTECAS



La presidenta del BCE, Christine Lagarde. (Reuters/Heiko Becker)

ELECCIONES

Morosidad

Retraso en cumplimientos

ECONOMIA

### La subida del precio del alquiler afecta a la mayoría de las viviendas

CARLOS POLANCO 9 JUN. 2023 - 11:00

ECONOMIA

### Europa entra en recesión por la caída del consumo y la inversión

PABLO CEREZAL 8 JUN. 2023 - 23:30

# Que nos dice la economía, el mercado...

## Subida de Tipos

Evolución Euribor desde enero 2022



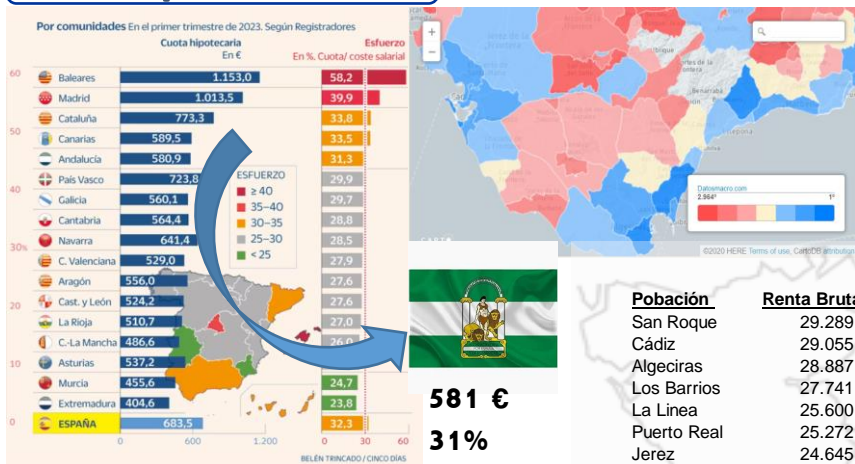
## El Periodico 1-6-2023

1

### El BCE apunta a una subida de tipos en 0,25 puntos en junio.

El vicepresidente del Banco Central Europeo (BCE), Luis de Guindos, ha venido a confirmar este jueves que la autoridad monetaria volverá a subir los tipos de interés de referencia en 0,25 puntos en su próxima reunión del 15 de junio. Prevén dos alzas de un cuarto de punto en junio y julio, tanto del tipo principal (actualmente en el 3,75%) como de la facilidad de depósito (el interés con que remunera el dinero que guarda a los bancos, el más relevante en el actual contexto, que está en el 3,25%

## Hipotecas



## Cinco dias 26-5-2023

2

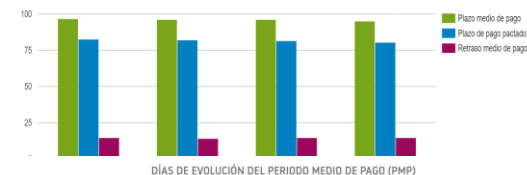
### Las hipotecas sobre viviendas se hunden un 15,7% en marzo con el tipo de interés medio en el 3%

Se trata del mayor descenso desde enero de 2021 por el endurecimiento de la financiación. La firma de préstamos para la compra de vivienda se desplomó un 15,7% en marzo respecto al mismo mes del año anterior, hasta sumar 36.182 créditos, profundizando la caída del 2% registrada en febrero, según los datos difundidos este viernes por el Instituto Nacional de Estadística (INE)

<https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/renta/espana/municipios/andalucia/cadiz>

# Que nos dice la economía, el mercado...

## Impagos



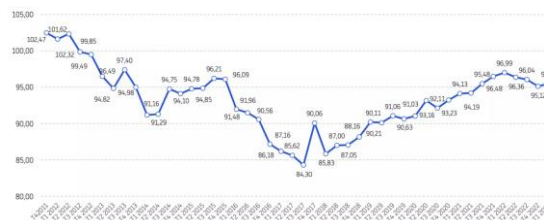
95 días



80 días



15 días



La morosidad se mantiene estable (pero no por mucho tiempo): "El aumento se verá a finales de 2023"

Business Insider - La morosidad se podría convertir pronto en un importante quebradero de cabeza para el sector bancario. Hasta ahora la banca ha conseguido mantenerla a raya, incluso por debajo de la media [...]

## Crédito

Evolución del crédito a empresas y hogares en la zona euro. Datos de abril, evolución interanual en %

CRÉDITO A HOGARES



Fuente: BCE

CRÉDITO A EMPRESAS



BELEN TRINCADO / CINCO DIAS

## Autonomos y emprendedores 22-5-2023

3

El 82% de los negocios afirman que sus clientes les solicitan alargar los plazos de pago de las facturas

Según el último informe de Intrum, más de ocho de cada diez negocios españoles ha recibido peticiones de sus clientes para alargar los plazos de pago durante los primeros meses de 2023. Se trata de un crecimiento del 6% interanual. Así, el 67% de las organizaciones españolas cree que el riesgo de impagos de sus deudores crecerá en los próximos doce meses.

## Cinco Dias 31-5-2023

4

La banca española presta en abril el 0,8% menos a hogares, frente a ascensos del 2,9% en Alemania o el 4,3% en Francia

La restricción del crédito que está causando el alza de tipos de interés, y que se ha acelerado tras la crisis en marzo de la banca estadounidense, está siendo más acusada en España que en el conjunto de la zona euro y que en el resto de grandes economías del grupo. **Para la financiación a empresas en España, se trata del primer retroceso en tasa interanual desde marzo de 2022**

# Como nos impacta: EJEMPLO, S.L. Caso base

## Ejemplo SL:

Empresa que se dedica a pequeñas construcciones y alguna promoción, con un equipo de personal reducido, una oficina en alquiler y subcontratado sus servicios de asesoramiento laboral, contable y fiscal. Dispuso de un préstamo para una equipos y maquinaria. Este año quiere adquirir nueva maquinaria y debe devolver una parte del préstamo

### EJEMPLO SL

#### Caso Base

Cuenta de pérdidas y ganancias			Balance		Caja	
Ingresos	% Vta	1.000	<u>Activo</u>			
Costes directos		(700)	Equipos	100	Cobro Clientes	1.000
Margen bruto	30%	300	Amortiza	(10)	Pago Proveedores	(700)
Costes estructura	25%	(250)	Cientes	1.000	Pago Acreedores	(250)
<b>EBITDA</b>	5%	<b>50</b>	<b>Total Activo</b>	<b>1.090</b>	<b>Caja (equivalente EBITDA)</b>	<b>50</b>
Amortizaciones		(10)	<u>Pasivo</u>		Intereses	(5)
Intereses		(5)	Perdidas y ganancias	26	Impuestos	(9)
<b>Resultado a Imp</b>		<b>35</b>	Proveedores	700	Instalaciones	(15)
Impuestos		(9)	Acreedores	250	Prestamo	10% (10)
<b>Resultado</b>	3%	<b>26</b>	Prestamo	100	Caja Final	11
			Intereses	5% 5	<b>Diferencia Resultado vs Caja</b>	<b>(15)</b>
			Impuestos	25% 9		
			<b>Total pasivo</b>	<b>1.090</b>		
			Inv Nueva Instalaciones	(15)		
			Devolucion prestamo	(10)		

### Caso Base

- EBITDA 50
- Caja 11

# Como nos impacta: EJEMPLO, S.L. Noticias 1 y 2

## Ejemplo SL:

La empresa ha sufrido un **descenso del 10%** de menos ventas debido al encarecimiento de las hipotecas a sus clientes. En el ejercicio conseguido mantener el margen bruto de sus ventas en un 30% con un esfuerzo importante comercial de su equipo. Por otro lado en la revisión del préstamo, le ha llegado la carta que su diferencias de Euribor mas 5 puntos se ha convertido ahora en el doble de esfuerzo de los intereses **llegando al 10% de Interés** pasando de 5 a 10 unidades de pago

### EJEMPLO SL

#### Caso Noticias 1 y 2

Cuenta de perdidas y ganancias		
Ingresos	% Vta	900
Costes directos		(630)
<b>Margen bruto</b>	<b>30%</b>	<b>270</b>
Costes estructura	28%	(250)
<b>EBITDA</b>	<b>2%</b>	<b>20</b>
Amortizaciones		(10)
Intereses		(10)
<b>Resultado a Imp</b>		<b>0</b>
Impuestos		0
<b>Resultado</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>

Balance		
<u>Activo</u>		
Equipos	100	
Amortiza	(10)	
Cientes	900	
<b>Total Activo</b>	<b>990</b>	
<u>Pasivo</u>		
Perdidas y ganancias	0	
Proveedores	630	
Acreedores	250	
Préstamo	100	
Intereses	10%	10
Impuestos	25%	0
<b>Total pasivo</b>	<b>990</b>	
Inv Nueva Instalaciones	(15)	
Devolucion prestamo	(10)	

Caja		
Cobro Clientes	900	
Pago Proveedores	(630)	
Pago Acreedores	(250)	
<b>Caja (equivalente EBITDA)</b>	<b>20</b>	
Intereses	(10)	
Impuestos	0	
Instalaciones	(15)	
Préstamo	10%	(10)
<b>Caja Final</b>	<b>(15)</b>	

Diferencia Resultado vs Caja **(15)**

#### Caso Base

- EBITDA 50
- Caja 11

#### Noticias 1 y 2

- EBITDA 20
- Caja (15)

#### Variación

- EBITDA (30)
- Caja (26)

El empresario tendrá que tomar medidas en relación a:

- Su estructura de costes fijos
- Su inversión en Instalaciones
- Negociar con el banco la deuda actual y/o alguna línea nueva de deuda para su Capex



# Como nos impacta: EJEMPLO, S.L. Noticias 3 y 4

Ejemplo SL:

Un 5 % de los clientes ha retrasado su pago dejando a deber 50 que pagara mas adelante (diferencia temporal) y otro cliente moroso por un 5% se ha declarado en concurso y no pagara la deuda restante que tenia por 50 (diferencia permanente)  
No había seguro de crédito y de momento no ha se revisado el préstamo con el banco.

## EJEMPLO SL Caso Noticias 3 y 4

Cuenta de perdidas y ganancias		
Ingresos	% Vta	1.000
Costes directos		(700)
<b>Margen bruto</b>	<b>30%</b>	<b>300</b>
Costes estructura	25%	(250)
<b>EBITDA</b>	<b>5%</b>	<b>50</b>
Amortizaciones		(10)
Intereses		(5)
<b>Resultado a Imp</b>		<b>35</b>
Impuestos		(9)
<b>Resultado</b>	<b>3%</b>	<b>26</b>

Balance		
<u>Activo</u>		
Equipos	100	
Amortiza	(10)	
Cientes	1.000	
<b>Total Activo</b>	<b>1.090</b>	
<u>Pasivo</u>		
Perdidas y ganancias	26	
Proveedores	700	
Acreedores	250	
Préstamo	100	
Intereses	5%	5
Impuestos	25%	9
<b>Total pasivo</b>	<b>1.090</b>	
Inv Nueva Instalaciones	(15)	
Devolucion prestamo	(10)	

Caja		
Cobro Clientes	900	
Pago Proveedores	(700)	
Pago Acreedores	(250)	
<b>Caja (equivalente EBITDA)</b>	<b>(50)</b>	
Intereses	(5)	
Impuestos	(9)	
Instalaciones	(15)	
Préstamo	10%	(10)
Caja Final	(89)	
<b>Diferencia Resultado vs Caja</b>	<b>(115)</b>	
Pendiente de cobro temporal	50	

### Caso Base

- EBITDA 50
- Caja 11

### Noticias 3 y 4

- EBITDA 50
- Caja (115)

### Variación

- EBITDA 0
- Caja (65)

El empresario tendrá que tomar medidas en relación a:

- Su estructura de costes fijos
- Su inversión en Instalaciones
- Negociar con el banco la deuda actual y/o alguna línea nueva de deuda para su Capex
- Cobertura de Créditos

# Acciones Inmediatas

Anticipación y preparación

Proyecciones de Caja, el 13 wcf directo

Importancia de Balance vs Cuenta de Resultados

Estar actualizado y conocer tus pasivos

Conversión resultado a caja

No vale la caja de hoy, si no la de mañana

Tamaño de Estructura

Ajusta tus costes a tu capacidad

No somos inmunes a la macro

La empresa esta afectada por los terceros

No trabajemos para los demás

Es nuestro esfuerzo sale el retornos de capital

Perdida de créditos

Oportunidades de negociación

Planes de CapEx

Financia e Invierte para tu ventaja competitiva

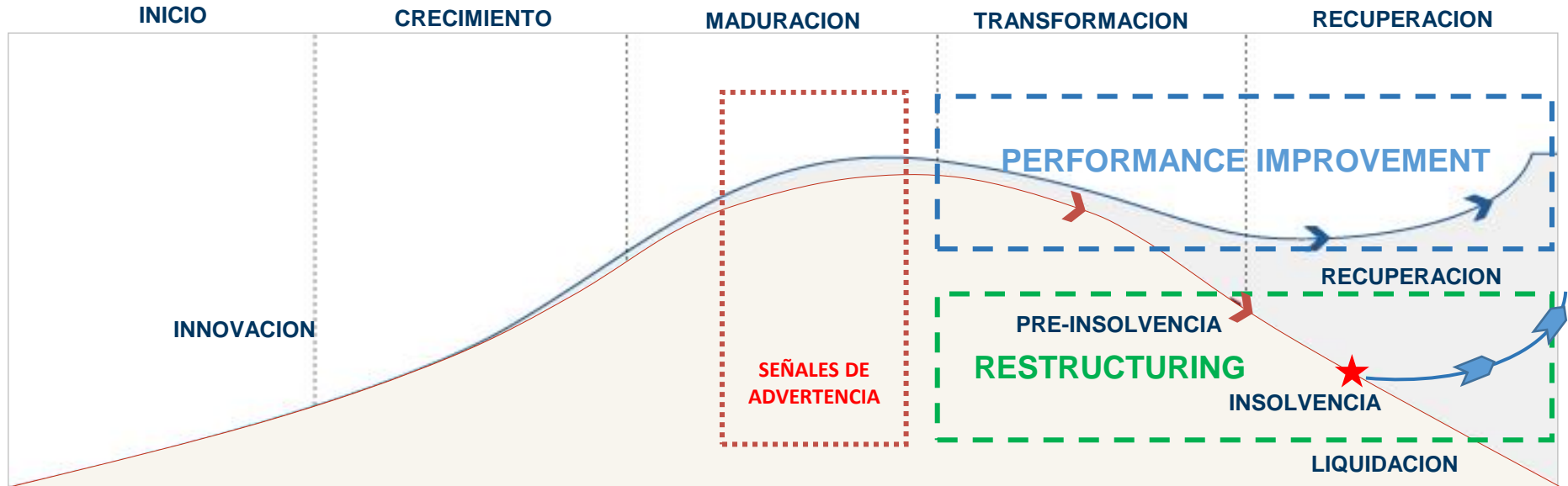
Planes B líneas de financiación y negociación

Negociar con entidades financieras tu problema

Garantías personales

No hipoteques tu bienestar

# Evolución de la empresa en funcionamiento



## SEÑALES DE ADVERTENCIA

- ✓ Retraso en pagos comerciales
- ✓ Acumulación de pagos impositivos fiscales
- ✓ Problemas para atender obligaciones laborales
- ✓ Incumplimientos financieros
- ✓ Distancia entre realidad y reporte
- ✓ Tensión de tesorería
- ✓ Falta de Credibilidad en la información
- ✓ Fallos en compromisos....etc

# Medidas, actuaciones y objetivos

Operacionales

- 1 GESTION DE LA LIQUIDEZ**  
Gestión de la caja, 13wcf, negociación clientes y proveedores nuevas fuentes de financiación...
- 2 CONTROL DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS**  
Revisión de las unidades de negocio por P&L y Liquidez, análisis de la continuidad y no continuidad, ...
- 3 ACCIONES DE AHORRO INMEDIATO**  
Cost cutting, negociación con proveedores, revisión de capex ....

- 4 DESINVERSIONES Y VENTAS DE UNIDADES PRODUCTIVAS**  
Planificación y seguimiento, impactos en P&L y en caja ....

Gestión

- 5 GOVERNANCE**  
Creación de órganos de seguimiento y control de cada área, principalmente liquidez, desinversiones/inversores y operaciones
- 6 GESTION DE LOS RECURSOS INTERNOS**  
Evitar la fuga de talento, motivación, compartir el proyecto en vertical y horizontal, anular los focos autónomos
- 7 COMUNICACIÓN**  
Mantener reuniones periódicas con bancos/bonistas, inversores, sindicatos y fortalecer las vías de información internas de la compañía

## Objetivos

- ✓ Viabilidad
- ✓ Refinanciación
- ✓ Homologación
- ✓ Continuidad

# 1 Gestión de la Liquidez

## Optimización de la caja, creación y manejo de herramientas de control de tesorería: 13wcf

### Tesorería

Optimización de la herramienta de gestión de tesorería (13wCF), análisis modulable por área, unidad de producción y entidades jurídicas

- ✓ Visibilidad a Corto y Medio plazo
- ✓ Control y optimización de las necesidades de efectivo
- ✓ Revisando el impacto de lo “no atendido”

CAJA ENTIDADES LEGALES EN GRUPO - PREVISIÓN AGREGADA

CASH FLOW 3 MES PERIODO

Sistema Hojas de Caja Entidades Legales en 3 Btas

- Análisis de las necesidades de caja globales (balance, budget y contingencias) de las mínimas operativas, de las reales y elaborar el plan
- Identificar los puntos de caja atrapada, caja pignorada. Revisión de políticas de caja central y cash pooling del grupo / compañía.
- Nuevas fuentes de financiación: factoring / confirmming gestión del USO.
- Evaluación del impacto de lo impagado y de lo no cobrado, seguimiento y control. Análisis de los futuros cobros ¿son reales o contables? .
- Control y seguimiento del dinero nuevo, de las desinversiones y aportar trazabilidad de su uso
- Negociación con terceros en los dos ámbitos: financiero y de negocio. Maximizar la caja con el objetivo de obtener ingresos.

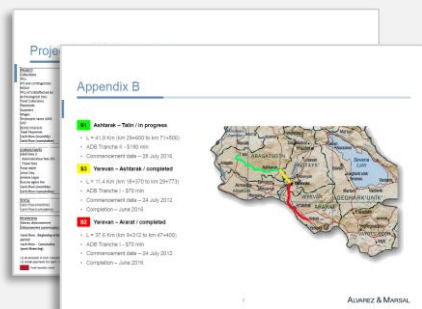
# 2 Control de las operaciones y procesos

## Revisión y Detección, elaboración de planes a la medida de la situación real de la compañía

### Operaciones

Control y seguimiento de proyectos/ unidades de negocio, centros de producción y servicios generales

- ✓ Mitigación, identificación y gestión de riesgos
- ✓ Control de avales ligados a los proyectos
- ✓ Transparencia y seguimiento
- ✓ Asesoramiento de equipos internacionales de A&M



- Comprobar el “gap” entre la información del reporte vs la realidad, tanto en contenido como en temporalidad
- Revisión de los proyectos o unidades de negocio que “queman caja”, bajo margen o improductivos. Obtener y comprender la relación EBITDA - Caja
- Separación entre continuidad o discontinuidad, impacto en el resto de negocio, revisión y control de los pasivos contingentes y sus efectos
- Análisis de los contratos históricos, recurrentes y revisión de las operaciones interco y en los acuerdos de servicios en procesos de producción
- Elaboración de Planes de negocio realistas y alcanzables. Gestion de los pasivos no balance (BGA) y obtención de líneas
- Creación de hojas de ruta a corto plazo, con cuantificación económica y alternativas en caso de desviaciones

# 3

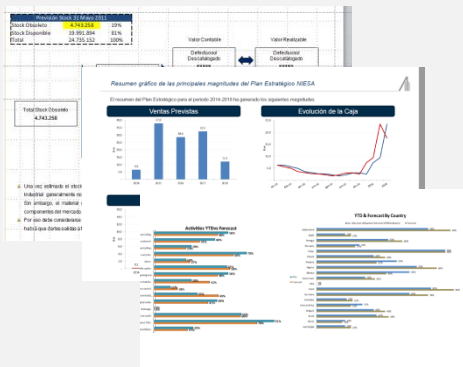
## Acciones de ahorro inmediato

### Potenciales medidas a implantar para reducir el nivel de salidas de caja

#### Restructuring

Planificación y medidas que permitan de forma permanente o temporal ahorrar costes y salida de liquidez de la compañía

- ✓ Gestión de las compras
- ✓ Revisión de la dimensión de estructura
- ✓ Paralización y congelación de proceso no necesarios en situación de pre crisis
- ✓ Eficiencia de caja vs costes



- Análisis de los costes de negocio y estructura. Revisión de las políticas de aprobación. Comparativa Budget vs Realidad, conocer el por que de las desviaciones
- Histórico de ordenes de compra, antigüedad, uso y actualización. Revisión de stocks e inventario
- Planificación del Capex corto y medio plazo, inversión en tecnología, planes de renovación, etc...
- Recursos humanos, calibración de la situación actual comparada con la planificación, congelación o replanteo de planes
- Filiales, sucursales, entidades legales o sociedades inoperativas
- Maximizar la liquidez en búsqueda del retorno a corto plazo

# 4

# Desinversiones y ventas de unidades productivas

## Oportunidad de generación de liquidez y reducción de pasivo

### Desinversión

Búsqueda de aquellos activos, unidades, o proyectos non core o complementarios al negocio central para aportar liquidez y eliminar pasivos

- ✓ Planificación proceso
- ✓ Coordinación con los demás procesos
- ✓ Análisis del impacto en caja y uso

Disposal plan	Asset	2015				2017			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Bo USA	1027								
Bo Canada	851								
Bo Sin Boque	877								
Other	34								
Total	179								

- Revisión de los activos, unidades de producción, contratos..etc. que puedes ser objeto de venta /traspaso
- Clawback: Documentación soporte, análisis y destino de la liquidez
- Revisión del momento: pre insolvencia o marco concursal
- Ventas incluidas en el proceso de homologación y refuerzo legal del proceso como parte de una refinanciación
- Alternativas de traspaso a “cero” con arrastre de pasivos
- Seguimiento periódico, motivación de las desinversiones, posicionamiento temporal y coordinación



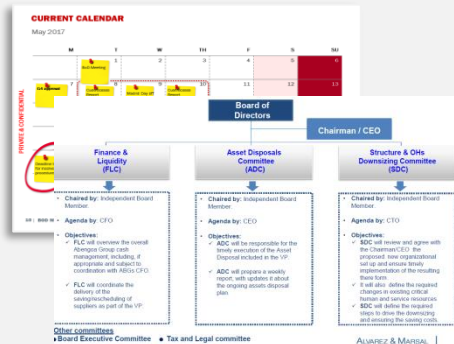
# 5 Governance

## Gestión de la crisis y seguimiento. Consecución de los objetivos y constancia de las decisiones, internas y externas

### Governance

Método y práctica de seguimiento de la gestión y de las medidas de actuación, para su consecución, ganar transparencia y coordinación

- ✓ Estado de las sociedades mas afectadas
- ✓ Seguimiento de operaciones
- ✓ Seguimiento de inversores
- ✓ Coordinación asesores legales
- ✓ Ayuda en la preparación insolvencia



- Optimización roles en empresa en continuidad e implicación de la dirección y órganos de gestión para la consecución de sus planes
- Comunicación y seguimiento con terceros, familia, asesores, entidades financieras, bonistas, inversores, proveedores criticos ...etc
- Comité de seguimiento y de responsabilidad de los principales flujos de trabajo, Liquidez, Operaciones, Reestructuración, Plan de Viabilidad, desinversión ...etc. (playbook)
- Cumplir el calendario y dependiendo de la intensidad se tendrán reuniones periódicas llegando a ser semanales o diarias
- Levantamiento de actas de seguimiento y de las acciones a tomar con nombramiento de responsable de ejecución
- Trazabilidad de las decisiones, de sus motivos y análisis de las consecuencias de estas acciones



# 7 Comunicación Interna y Externa

Conseguir la fluidez necesaria y que haya la transparencia requerida en cada situación

## Comunicación

Con el objetivo de que la información sea abierta y transparente y que suponga un valor añadido en el proceso para que se tomen las decisiones mas adecuadas

- ✓ Transparencia
- ✓ Recurrencia en la comunicación
- ✓ Trato de igualdad en la comunicación
- ✓ Celeridad del proceso
- ✓ Identificación de los interlocutores clave



- Abrir los canales necesarios de comunicación con las partes interesadas de manera periódica desde los accionistas, bancos, sindicatos como organismo públicos...etc.
- Transmitir por los canales habituales de comunicación la situación, el plan, la hoja de ruta y los pasos para evitar la rumorología (web, notas internas, representantes, etc...)
- Anticipar los efectos que pueden tener medidas de reestructuración y dialogar con los sindicatos y representantes de los trabajadores
- Tener un perfil de comunicación adecuado y recomendado por especialistas según la dimensión y trascendencia del proceso. Controlar y contrarrestar las filtraciones cuando sea necesario
- Tratar a los clientes como parte del proceso y obtener acuerdos de continuidad con o sin costes para que no se genere un deterioro en ambas partes e hipoteque el futuro de la empresa
- Para los proveedores clave proponer medidas cuando estos se vean afectados ya sean por el pago o por lo compromisos de compras adquiridos y garantizar el suministro

# Objetivos de una Reestructuración



Plan de Viabilidad

- ✓ Necesario para obtener acuerdos de refinanciación
- ✓ Creíble y alcanzable
- ✓ Medidas de reestructuración y coste
- ✓ Nuevos Inversores
- ✓ Desinversiones
- ✓ Acuerdos financieros y comerciales



Acuerdos de refinanciación

- ✓ Financiero / Comercial
- ✓ Que no suponga sacrificio desproporcionado
- ✓ Que incluya dinero nuevo para la reestructuración
- ✓ Buscar nuevos financiadores o sustitutos de los anteriores
- ✓ Pasivos Contingentes



Homologación

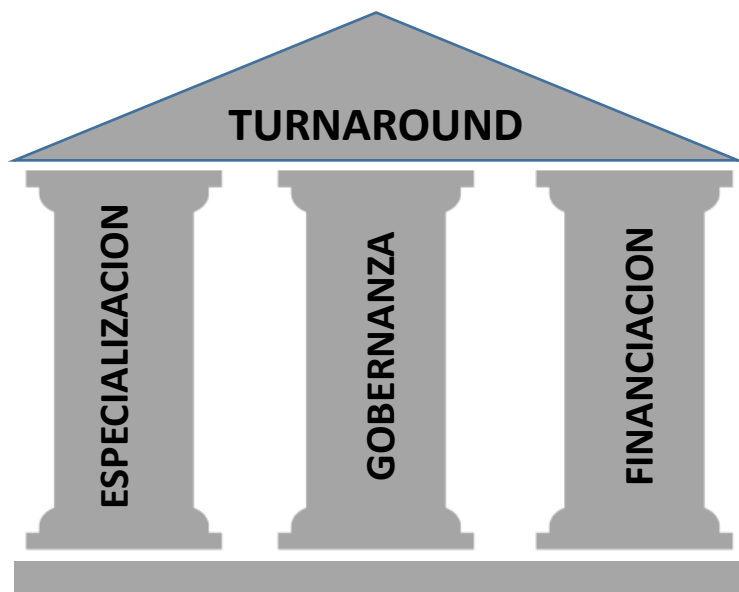
- ✓ Incluir operaciones para la continuidad empresarial
- ✓ Desinversiones / Traspasos / Cambios de titularidad
- ✓ Computo de Mayorías
- ✓ Proteger los acuerdos y su validación judicial
- ✓ Blindaje



Continuidad

- ✓ Mantener el máximo empleo posible
- ✓ Que la refinanciación sea la base de empresa en funcionamiento
- ✓ Reducir el riesgo de Clawback
- ✓ Hacer seguimiento del plan de viabilidad de forma periódica

# Los Pilares y Conocimiento



## Los Tres Pilares

### **Especialización:**

Confiar y delegar en los profesionales

### **Gobernanza**

Comunicación, transparencia, gestión y responsabilidad

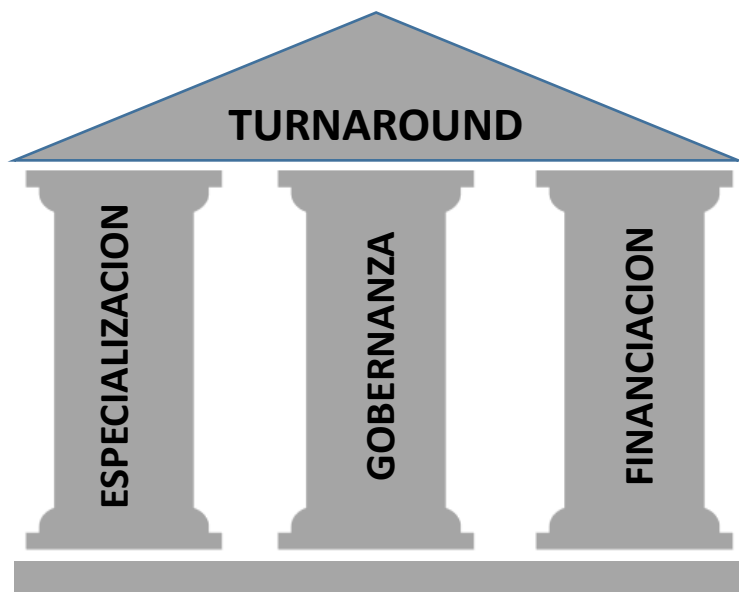
### **Financiación**

Obtener la “gasolina” necesaria para el arranque

## Conocimiento

- Cuida de los pequeños gastos; un pequeño agujero hunde un barco - Franklin
- La preparación ayuda a la suerte - Ike Eisenhower
- Conócete a ti mismo - Sócrates
- En los momentos de crisis, solo la imaginación es mas importante que el conocimiento –John M. Keynes
- Economista es un experto que mañana sabrá explicar por qué las cosas que predijo ayer no han sucedido hoy- Lawrence J. Peter
- La fabula de los Científicos - JMC

# Los Pilares y Conocimiento



## Los Tres Pilares

### **Especialización:**

Confiar y delegar en los profesionales

### **Gobernanza**

Comunicación, transparencia, gestión y responsabilidad

### **Financiación**

Obtener la “gasolina” necesaria para el arranque

## Conocimiento

- Cuida de los pequeños gastos; un pequeño agujero hunde un barco - Franklin
- La preparación ayuda a la suerte - Ike Eisenhower
- Conócete a ti mismo - Sócrates
- En los momentos de crisis, solo la imaginación es mas importante que el conocimiento –John M. Keynes
- Economista es un experto que mañana sabrá explicar por qué las cosas que predijo ayer no han sucedido hoy- Lawrence J. Peter
- La fabula de los Científicos - JMC

# *Gracias por su atención*

## ALVAREZ & MARSAL



ALVAREZ & MARSAL

Paseo de la Castellana, 95  
Torre Europa planta 18  
28046 Madrid

**Julio Manero Cózar**  
Managing Director

Alvarez & Marsal  
Direct: +34 91 781 5521  
Mobile: +34 669 004 684  
[jmanero@alvarezandmarsal.com](mailto:jmanero@alvarezandmarsal.com)

*[jmanero@alvarezandmarsal.com](mailto:jmanero@alvarezandmarsal.com)*