

Opinión

LA EMPRESA RESILIENTE A LA CRISIS



Ramón Galcerán

Presidente de Grant Thornton

Elchar la vista atrás y recordar el momento en el que se inició el *Gran Confinamiento* hace justo un año produce cierto vértigo. En cuestión de una semana, nuestra forma de vida y de hacer negocios cambió radicalmente. Para todas las empresas, sin excepción. Atenazados por el miedo a contagiarnos por un virus desconocido y paralizados por una incertidumbre jamás antes experimentada, nos vimos obligados a encerrarnos en casa para proteger nuestra salud y la de nuestros empleados. Y, desde allí, tuvimos que desplegar la que, sin duda, ha sido la mayor estrategia empresarial de contingencias antes diseñada.

Estos doce últimos meses frenéticos han puesto a prueba la resistencia de miles de empresas y han exigido decisiones valientes por parte de todos los agentes económicos de nuestro país. La tarea de recuperación sigue activa y exige día a día nuevos compromisos, tesón y trabajo arduo. Es aventurado valorar en tan solo un año si los esfuerzos han sido los adecuados. Pero cuando todo esto pase definitivamente y volvamos a los niveles de crecimiento prepandemia, una cosa sí que tendremos clara: entre todos habremos construido, sin duda, empresas más resilientes.

Esa resiliencia se apoya en varios pilares fundamentales. En primer lugar, nuestros empleados. Mantenerlos seguros fue una de las principales preocupaciones en los primeros

momentos del estallido de la crisis. Las medidas de confinamiento y las políticas de teletrabajo desdibujaron las barreras entre la vida profesional y personal. Pusimos el foco en el bienestar físico y mental de nuestros equipos. Tras el impacto inicial, cada sector productivo ha diseñado su modelo ideal de trabajo, con preferencia por esquemas híbridos que han llegado para quedarse. Un 37% de empresarios consultados por mi firma a nivel mundial así nos lo reconoce, añadiendo que la salud, el ambiente de trabajo, el desarrollo de las habilidades de las plantillas y su productividad en entornos más digitales serán aspectos críticos en los próximos años.

La captación de nueva financiación, como combustible básico de cualquier negocio, también nos ha robado noches de sueño en el año del Covid. Las políticas económicas desplegadas hasta el momento han mitigado, según los análisis del Banco de España, los riesgos de liquidez a corto plazo del tejido empresarial español, pero los riesgos siguen estando ahí, en particular los relacionados con el aumento del endeudamiento y con el descenso de los beneficios.

La solución para seguir mitigando estos problemas pasa por seguir desarrollando las adecuadas recapitalizaciones en empresas estratégicas; por reforzar los recursos propios a través de fondos públicos o privados, especialmente en gran y mediana empresa; por reestructurar con precisión la deuda y, en el

caso de empresas pequeñas, por inyectar ayudas directas. El nuevo paquete anunciado ayer mismo de 11.000 millones para transferencias, recapitalizaciones y reestructuraciones se enmarca en este terreno, en especial para aquellos sectores más afectados por las restricciones de la pandemia. Pero más allá de las ayudas públicas, el Covid nos debe enseñar a apostar por empresas con más autosuficiencia financiera, realizando las inversiones adecuadas que permitan ajustarse a los cambios, mantener las operaciones y seguir siendo competitivos.

Antes del confinamiento ya hablábamos de poner al cliente en el centro de nuestras estrategias. Una vez ahí, ese cliente nos exige escucharle activamente y anticiparnos a sus necesidades, para lo cual será imprescindible mejorar la interacción digital *omnicanal* con el consumidor y entrenar a los equipos comerciales con herramientas y conocimientos adecuados para dar un servicio completo y diferente, también más allá de nuestras fronteras.

La resiliencia que vamos ganando en esta complicada recuperación no puede, por otro lado, basarse solo en la eficiencia operativa. La buena reputación marcará la diferencia y el cliente va a exigir cada vez más empresas con propósitos claros y políticas comprometidas en materia de sostenibilidad y medio ambiente. La empresa que viene debe entender qué hacen sus clientes, por qué lo hacen y cómo

mo se sienten. Esa escucha debe dejar paso a la transparencia y al propósito. Las organizaciones tendrán que recibir tanto como transmitir; escuchar tanto como hablar.

No desdeñemos tampoco la rapidez de los cambios regulatorios, que han sido muchísimos en el último año. En algunos casos apabullantes, como en el área laboral. La seguridad jurídica otorga estabilidad, pero los cambios normativos, que asustan al 47% de directivos a nivel mundial, pueden ser aprovechados para ir más allá. Un ejemplo nos lo da la nueva obligación de información no financiera obligatoria para empresas de más de 250 empleados: ¿por qué no aprovechar esa obligación de *reporting* para iniciar un compromiso de gestión más sostenible en nuestra empresa?

Y es que la sostenibilidad y la capacidad de transformar nuestro modelo productivo hacia una economía más innovadora serán las tareas más importantes tras la pandemia y así lo ha marcado la Unión Europea en sus planes de recuperación y resiliencia. Sector público y privado deben conseguir aliarse estratégicamente en este empeño y los primeros ejemplos de proyectos de país que optan a financiación comunitaria son muy esperanzadores.

Por último, esta pandemia nos ha exigido poner en práctica un nuevo tipo de liderazgo, basado según nuestras investigaciones en tres ejes: adaptación al cambio, innovación y empatía. El futuro requiere líderes empáticos que hacen que las cosas sucedan, que los problemas se mitiguen y que las estrategias se logren integrando visiones y soluciones diversas. Es quizá el ADN máspreciado de esta nueva empresa resiliente.

La pandemia debe enseñarnos a apostar por firmas con autosuficiencia financiera

NUEVA MORATORIA PARA PRESENTAR CONCURSOS



Claudio Aguiló Casanova

Director en Andersen. Departamento de Reestructuraciones e Insolvencias

Es más que notoria la crisis sanitaria derivada en económica -y social- provocada por la aparición del Covid-19 que ha llevado a multitud de empresas de diferentes sectores a verse en situación de insolvencia y de pérdidas económicas.

Con el objetivo de mitigar el impacto producido por esta situación, el Gobierno comenzó hace ya un año a implementar medidas tendentes a inyectar liquidez a través de las conocidas Líneas ICO que, echando la vista atrás y a palabras del Banco de España, han sido concedidas con cierta relajación de los criterios y condiciones para su concesión por parte de las entidades bancarias, hechos que no dudamos que traerán inevitables consecuencias en el momento que acaben los períodos de carencia. Además, con el claro objetivo de alargar la vida de las compañías durante este período de pérdidas e impagos, el Gobierno acordó suspender el deber de los administradores sociales de solicitar la declaración de concurso de acreedores de sus empresas para que, aun encontrándose en

causa de insolvencia, no lo solicitaran; es decir, acordó permitir la supervivencia de aquellas empresas para que aún sin viabilidad aparente puedan permanecer en el mercado acumulando deudas e impagos y crear así una falsa ilusión de la situación económica real.

Esta segunda medida se inició en abril de 2020 y, con el objetivo de ver cómo afectaría la situación pandémica en el mundo empresarial se estableció un plazo temporal hasta el 31 de diciembre de 2020. Hasta esa misma fecha, también quedaron suspendidas las admisiones a trámite de las eventuales demandas de concurso necesario que se instaran contra los deudores. Posteriormente dicha medida fue prorrogada hasta el día 14 de marzo de 2021 y, ahora, para celebrar el aniversario del primer estado de alarma del Covid-19, de nuevo, ha sido prorrogada.

En este complejo escenario entendemos que la primera moratoria debía de servir para permitir a los empresarios detectar con anticipación los problemas y así, en conjugación con otras medidas laborales, mercantiles y fiscales establecidos por el Gobierno, pudiesen

llevar a cabo un análisis de su modelo de negocio y, en su caso, su reestructuración empresarial sin un miedo aparente al incumplimiento de sus deberes y obligaciones.

Lo cierto es que son pocas las empresas que han hecho los deberes y han puesto solución a sus problemas. Gran parte ha emprendido una huida hacia adelante. Según datos del Banco de España el porcentaje de empresas con presión financiera se habría incrementado desde un 13% en 2019 a un 40% en el caso de las pymes y considera que los niveles de insolvencia podrían alcanzar porcentajes cercanos al 20%.

Según los datos publicados por el INE, en el año 2019 se solicitaron un total de 7.772 concursos de acreedores mientras que en el año 2020 se solicitaron un total de 6.718, esto es, un 15,7% menos; todo ello cuando 2020 ha sido el año con mayor retroceso económico desde la Guerra Civil. Solo estos datos nos tienen que poder advertir de que algo está pasando: muchas empresas se encuentran sobreviviendo a base de impagos a sus acreedores, aplazamientos de impuestos a los que seguramen-

te nunca podrán hacer frente y, adquiriendo financiación externa que, seguramente tampoco podrán devolver. Cuidado y mucho cuidado, todo apunta a que se están dando los elementos para la tormenta perfecta.

Démonos cuenta de que, a través de las continuas moratorias, el Gobierno únicamente está suspendiendo la responsabilidad concursal de solicitar la declaración de concurso de acreedores, pero nada dice acerca del crédito público, esto es, Hacienda Pública y Seguridad Social. Se podría haber esperado por parte del Gobierno, no una eliminación de su privilegio concursal que tanto ayudaría en la consecución de los convenios de acreedores, pero qué menos que esperar una imposición de obligación de apoyo por parte de este tipo de acreedores a los convenios presentados por el deudor.

Sea como fuere veremos cuál va a ser la posición que va a tomar este tipo de acreedor público cuando vea sus créditos perjudicados por los aplazamientos no satisfechos o por cualquier otro motivo, veremos si también opta por suavizar las obligaciones que le son exigibles al administrador social o, por el contrario, emprenderá acciones de derivación de responsabilidad contra estos por no haber actuado de forma diligente. Como dijo aquél al cruzar el Rubicón: la suerte está echada.

Se ha permitido la supervivencia de empresas inviables creando una falsa realidad económica

