

Asesorando desde 2001



# Guía práctica para la gestión empresarial en la crisis del COVID-19

## Tesorería en tiempos de crisis



Soy Carlos Giner y soy consciente del momento de incertidumbre que están viviendo las empresas en nuestro país. El impacto de la situación provocada por el COVID-19 en el tejido empresarial es todavía difícil de estimar. Es necesario, por tanto, que empresas y profesionales estén preparados para responder ante cualquier escenario.

Por ello, con el objetivo de ayudaros en la toma de decisiones, al igual que siempre, he preparado una serie de Guías Prácticas para la gestión de esta crisis que pongo a tu disposición.

La mayoría de las empresas mueren por la falta de liquidez. Tras la crisis que comenzó en 2008, el 86% de las empresas que quebraron en los siguientes 5 años tenían un Balance correcto y una Cuenta de Resultados con beneficios el año anterior a su declaración de concurso de acreedores, pero no disponían de herramientas para medir los cambios de escenarios que se podían producir.

Hoy en día ya no se puede incumplir con nuestras obligaciones con terceros. Cuando una empresa entra en un fichero de morosidad entra en una espiral de pérdida de proveedores y financiación bancaria de la que es difícil salir. Y en el mundo del Big Data en el que vivimos se sabe todo (lo malo, de lo bueno no informa nadie).

La contabilidad de las empresas es el espejo de lo que está pasando, no de lo que va a pasar. El balance es una foto pasada (y con Photoshop) y la Cuenta de Resultados es una película en la que hay que esperar al final para saber si acaba bien o acaba mal. Nos va avisar de los problemas cuando ya están encima y no con antelación suficiente para reaccionar.

Necesitamos en las empresas contar con un informe dinámico que nos muestre nuestra liquidez y su exposición a cambios pequeños y bruscos, que van desde la subida de tipos de interés o tipos de cambio a la pérdida de financiación, un mal cálculo de ventas, o - como está pasando en este momento - cese total o parcial del negocio.

Muchas organizaciones cuentan con el presupuesto económico como guía hacia sus metas, pero este no es nada dinámico e inútil en casos de crisis. Incluso las pocas que hacen Presupuesto de Tesorería, (el económico dice cuando se vende y cuando se compra y el de Tesorería dice cuando se cobra y cuando se paga) pueden predecir estos cambios al no tener en cuenta operaciones reales.

El mejor informe para poder reaccionar es el informe de Cash Flow.

*Miguel Torán*  
*CEO Professional Answer*



## 1. ¿Qué es el informe de Cash Flow?

El informe de Cash Flow, que se suele confundir con el informe de Flujo de caja (Beneficio + amortizaciones + provisiones) pero que no tiene nada que ver, es un informe dinámico que proyecta operaciones reales en el tiempo para calcular el dinero disponible para pagar compromisos o inversiones en el futuro. En las empresas más avanzadas suele haber uno a largo plazo que se nutre del Presupuesto de Tesorería y uno a corto que se nutre de todos los pedidos, albaranes y facturas. Lo correcto es llevarlo a largo plazo, pero corrigiendo el corto con los datos reales.

Como objetivos de esta guía nos conformamos con que comprendan que realizar un Cash Flow a corto plazo les permitirá desde ya tomar decisiones que, en casos de crisis, les pueden llegar a salvar la empresa y en tiempos normales, mejorar sus costes financieros y sus tiempos de reacción ante cambios de mercado o normativas.

## 2. ¿Cuál es la estructura de un informe de Cash Flow?

Este informe tiene como objetivo principal saber si nuestro disponible futuro (saldo de bancos + operaciones de explotación + límites de financiación + inversiones financieras) cubre con nuestras obligaciones de pago.

Por tanto, su estructura debe ser: Saldo de bancos + Ingresos – Pagos + Disponible de financiación.

Un ejemplo sería este:

	CashFlow	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
<b>Ingresos</b>	<b>Saldo Inicial</b>	- 101.324 €	74.990 €	- 87.214 €
	Ventas recurrentes	654.454 €	453.665 €	543.343 €
	Ventas no recurrentes	104.566 €	87.665 €	112.334 €
	Otros ingresos	8.766 €	6.554 €	7.665 €
	<b>Total Ingresos</b>	<b>767.786 €</b>	<b>547.884 €</b>	<b>663.342 €</b>
<b>Gastos</b>	Salarios	- 236.877 €	- 234.554 €	- 242.234 €
	Seguros Sociales	- 63.455 €	- 63.889 €	- 64.766 €
	Proveedores	- 256.654 €	- 251.234 €	- 311.654 €
	Gastos estructura	- 23.201 €	- 23.544 €	- 23.231 €
	Impuestos		- 11.112 €	
	Vencimientos Préstamos	- 8.776 €	- 8.776 €	- 12.334 €
	IVA		- 114.221 €	
	<b>Total Gastos</b>	<b>- 588.963 €</b>	<b>- 707.330 €</b>	<b>- 654.219 €</b>
	<b>Total explotación</b>	<b>178.823 €</b>	<b>- 159.446 €</b>	<b>9.123 €</b>
	Ingresos financieros	234 €	343 €	107 €
Gastos financieros	- 2.743 €	- 3.101 €	- 4.431 €	
<b>Total Fuera Explotación</b>	<b>- 2.509 €</b>	<b>- 2.758 €</b>	<b>- 4.324 €</b>	
	<b>Saldo Final</b>	<b>74.990 €</b>	<b>- 87.214 €</b>	<b>- 82.415 €</b>
<b>Financiación</b>	Limite Pólizas	140.500 €	140.500 €	140.500 €
	Limite Descuento	32.454 €	41.223 €	26.554 €
	Factoring	103.887 €	78.997 €	86.776 €
	Crédito Documentario	38.776 €	45.332 €	11.223 €
	<b>DISPONIBLE</b>	<b>390.607 €</b>	<b>218.838 €</b>	<b>182.638 €</b>

Cuadro 1: Ejemplo de informe de Cash Flow



### 3. ¿Qué información contiene?

Contiene como mínimo una proyección de cobros y pagos de todas las facturas de clientes y proveedores en fecha estimada de cobro y pago, no en fecha de vencimiento, así como todas las que se van a generar como consecuencia de pedidos, contratos recurrentes, los costes de nóminas y autónomos vinculados, los seguros sociales, impuestos, retenciones y liquidación de IVA (recuerde que los cobros y pagos contienen el IVA), el resto de gastos de estructura y todos los vencimientos de nuestra financiación (préstamos, leasing, renting, avales...) y nuestra inversión.

Además, como queremos saber el disponible, tenemos que sumar todos nuestros límites de financiación (cuentas de, descuento de efectos, factoring, confirming recibido, créditos documentarios...) así como los vencimientos de nuestras inversiones.

### 4. ¿Con qué intervalos de fechas hay que realizar este informe?

En el ejemplo expuesto (cuadro 1) está en meses, pero lo adecuado es llevarlo por semanas para los dos próximos meses para tener mayor poder de reacción, y ya en meses para el largo plazo. Las empresas que disponen de un sistema profesional de Tesorería lo hacen con periodicidad diaria porque la captura de información es automática, pero con medios manuales es casi una utopía.

### 5. ¿Qué mantenimiento exige este informe?

Lo ideal es que sea diario y más en momentos de crisis. El trabajo a realizar consiste en:

- Corregir los saldos bancarios con los reales.
- Descontar de las previsiones los movimientos que se han realizado.
- Comunicar a los distintos responsables los compromisos no realizados (por ejemplo, comunicarle al departamento comercial y al responsable de cobros los clientes que no han pagado en la fecha prevista).
- Tener escenarios con distintos porcentajes de impagados y alargamiento del plazo de cobro.





## 6. ¿Qué errores son comunes al realizar este informe?

### Fallos de diseño:

- Hacer informes con demasiados conceptos. Muchas empresas copian los conceptos del presupuesto económico y el seguimiento se convierte en un infierno. Este es un informe de reacción que exige una realización y ajuste rápido para tomar decisiones rápidas. Y eso se consigue con pocos conceptos.
- Hacer informes por tipo de operación. Un cobro de clientes es un cobro de clientes independientemente de que sea por cheque, transferencia, domiciliado, pagaré, confirming, etc. Es verdad que hay que tenerlo en cuenta para el cálculo de la fecha de cobro, pero desglosarlo entorpece el seguimiento diario.

### Fallos de operativa:

- Las operaciones de cobro no se deben llevar por fecha de vencimiento. Debe llevarse en la empresa un seguimiento a los clientes para saber cuándo se van a producir los cobros, independientemente de los vencimientos.
- El disponible en operaciones de descuento no es el de la línea, es el de los documentos que podamos descontar. Por ejemplo, podemos tener 100.000 euros de descuento de facturas (Factoring), pero si no tenemos facturas emitidas pendientes de El Corte Inglés que es lo que nos descuenta la entidad financiera, el límite es 0.
- El cálculo de los costes financieros debe ser proporcional y, por tanto, estar vinculado a la financiación utilizada, no debe ser un valor fijo.
- Si tenemos inversiones solo reflejaremos las que puedan hacerse líquidas en cualquier momento.

## Ejemplos reales en casos de crisis

Usemos 2 escenarios típicos en una crisis. El primer supuesto es que haya una reducción de actividad y el segundo es que haya un cierre del negocio casi total.

### Ejemplo 1: reducción de ventas

Los ingresos se reducen por disminución de la actividad. Se producen al principio lentamente porque conservamos la inercia de lo ya facturado pendiente de cobro. Permite tomar decisiones rápidas con antelación, pero hay que alargar el plazo de observación ya que pasado el problema también la recuperación será lenta.

	Escenario 1 (Antes toma decisiones)	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3		Escenario 1 Periodo 1	Después de Periodo 2	Decisiones Periodo 3
	<b>Saldo Inicial</b>	- 101.324 €	- 48.555 €	- 252.415 €		- 101.324 €	- 48.555 €	- 198.130 €
<b>Ingresos</b>	Ventas recurrentes	554.554 €	387.665 €	435.665 €	<b>Ingresos</b>	554.554 €	387.665 €	435.665 €
	Ventas no recurrentes	87.776 €	69.877 €	98.887 €		87.776 €	69.877 €	98.887 €
	Otros ingresos	2.344 €	6.554 €	7.665 €		2.344 €	6.554 €	7.665 €
	<b>Total Ingresos</b>	<b>644.674 €</b>	<b>464.096 €</b>	<b>542.217 €</b>		<b>644.674 €</b>	<b>464.096 €</b>	<b>542.217 €</b>
<b>Gastos</b>	Salarios	- 236.877 €	- 234.554 €	- 242.234 €	<b>Gastos</b>	- 236.877 €	- 201.998 €	- 203.223 €
	Seguros Sociales	- 63.455 €	- 63.889 €	- 64.766 €		- 63.455 €	- 54.356 €	54.988 €
	Proveedores	- 256.654 €	- 225.443 €	- 275.554 €		- 256.654 €	- 206.254 €	- 222.443 €
	Gastos estructura	- 23.201 €	- 23.544 €	- 23.231 €		- 23.201 €	- 21.332 €	- 19.887 €
	Impuestos		- 11.112 €				- 11.112 €	
	Vto. préstamos	- 8.776 €	- 8.776 €	- 12.334 €		- 8.776 €	- 8.776 €	- 9.887 €
	IVA		- 96.776 €				- 96.776 €	
	<b>Total Gastos</b>	<b>- 588.963 €</b>	<b>- 664.094 €</b>	<b>- 618.119 €</b>		<b>- 588.963 €</b>	<b>- 600.604 €</b>	<b>- 400.452 €</b>
	<b>Total explotación</b>	<b>55.711 €</b>	<b>- 199.998 €</b>	<b>- 75.902 €</b>		<b>55.711 €</b>	<b>- 146.041 €</b>	<b>22.011 €</b>
	Ingresos financieros	234 €	343 €	107 €		234 €	343 €	107 €
Gastos financieros	- 3.176 €	- 4.205 €	- 5.665 €	- 3.176 €	- 3.877 €	- 4.665 €		
<b>Total Fuera Explotación</b>	<b>- 2.942 €</b>	<b>- 3.862 €</b>	<b>- 5.558 €</b>	<b>- 2.942 €</b>	<b>- 3.534 €</b>	<b>- 4.558 €</b>		
	<b>Saldo Final</b>	<b>- 48.555 €</b>	<b>- 252.415 €</b>	<b>- 333.875 €</b>	<b>- 48.555 €</b>	<b>- 188.597 €</b>	<b>- 51.390 €</b>	
<b>Financia ción</b>	Limite Pólizas	140.500 €	140.500 €	140.500 €	<b>Financia ción</b>	140.500 €	140.500 €	140.500 €
	Limite Descuento	32.454 €	32.887 €	26.554 €		32.454 €	32.887 €	26.554 €
	Factoring	103.887 €	65.664 €	54.553 €		103.887 €	65.664 €	86.776 €
	Crédito Documentario	38.776 €	47.354 €	11.223 €		38.776 €	47.354 €	11.223 €
	<b>DISPONIBLE</b>	<b>267.062 €</b>	<b>33.990 €</b>	<b>- 101.045 €</b>		<b>267.062 €</b>	<b>97.808 €</b>	<b>213.663 €</b>



En este caso se ha producido una reducción de facturación importante que nos llevaría a no tener liquidez dentro de 2 meses. Se toman como medidas:

- Hacer un ERTE al 20% de la plantilla inmediato que reduce, además, gracias al nuevo Decreto, los seguros sociales en la misma proporción.
- Se anulan los pedidos de proveedores que aún se pueden anular y que no van a ser necesarios (no se deja de pagar a proveedores).
- Se recortan los gastos de estructura no básicos.

Como consecuencia se produce incluso una mejora del disponible dentro de 2 meses que será necesario al principio de la recuperación.

Extienda en este caso el informe a un periodo mínimo de 6 meses.



## Ejemplos reales en casos de crisis

### Ejemplo 2: cierre de actividades

Los ingresos se reducen muy rápido por disminución de la actividad de golpe, aunque conservamos una parte de las ventas recurrentes.

	Escenario 2 (Antes toma decisiones)	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3		Escenario 2 Periodo 1	Después de Periodo 2	Decisiones Periodo 3
	<b>Saldo Inicial</b>	- 101.324 €	- 213.579 €	- 511.264 €		- 101.324 €	- 123.479 €	- 166.323 €
Ingresos	Ventas recurrentes	443.987 €	287.665 €	265.665 €	Ingresos	443.987 €	287.665 €	265.665 €
	Ventas no recurrentes	34.776 €	12.545 €	9.776 €		34.776 €	12.545 €	9.776 €
	Otros ingresos	887 €	988 €	766 €		887 €	988 €	766 €
	<b>Total Ingresos</b>	<b>479.650 €</b>	<b>301.198 €</b>	<b>276.207 €</b>		<b>479.650 €</b>	<b>301.198 €</b>	<b>276.207 €</b>
Gastos	Salarios	- 236.877 €	- 234.554 €	- 242.234 €	Gastos	- 165.814 €	- 164.188 €	- 169.564 €
	Seguros Sociales	- 63.455 €	- 63.889 €	- 64.766 €		- 44.419 €	- 44.722 €	- 45.336 €
	Proveedores	- 256.654 €	- 147.887 €	- 101.223 €		- 256.654 €	- 97.434 €	- 67.554 €
	Gastos estructura	- 23.201 €	- 23.544 €	- 23.231 €		- 23.201 €	- 16.576 €	- 14.554 €
	Impuestos		- 11.112 €					
	Vto. préstamos	- 8.776 €	- 8.776 €	- 12.334 €		- 8.776 €	- 8.776 €	- 12.334 €
	IVA		- 96.776 €					
	<b>Total Gastos</b>	<b>- 588.963 €</b>	<b>- 586.538 €</b>	<b>- 443.788 €</b>		<b>- 498.863 €</b>	<b>- 331.696 €</b>	<b>- 309.342 €</b>
	<b>Total explotación</b>	<b>- 109.313 €</b>	<b>- 285.340 €</b>	<b>- 167.581 €</b>		<b>- 19.213 €</b>	<b>- 30.498 €</b>	<b>- 33.135 €</b>
	Ingresos financieros	234 €	343 €	107 €		234 €	343 €	107 €
Gastos financieros	- 3.176 €	- 14.553 €	- 17.887 €	- 3.176 €	- 6.776 €	- 4.887 €		
<b>Total Fuera Explotación</b>	<b>- 2.942 €</b>	<b>- 12.345 €</b>	<b>- 16.485 €</b>	<b>- 2.942 €</b>	<b>- 12.345 €</b>	<b>- 16.485 €</b>		
	<b>Saldo Final</b>	<b>- 213.579 €</b>	<b>- 511.264 €</b>	<b>- 695.330 €</b>	<b>- 123.479 €</b>	<b>- 166.323 €</b>	<b>- 215.943 €</b>	
Financiación	Limite Pólizas	140.500 €	140.500 €	140.500 €	140.500 €	140.500 €	140.500 €	
	Limite Descuento	32.454 €	€	€	32.454 €	- €	- €	
	Factoring	103.887 €	€	€	103.887 €	18.765 €	49.008 €	
	Crédito Documentario	38.776 €	€	€	38.776 €	8.977 €	43.887 €	
	<b>DISPONIBLE</b>	<b>102.038 €</b>	<b>- 370.764 €</b>	<b>- 554.830 €</b>	<b>192.138 €</b>	<b>1.920 €</b>	<b>17.453 €</b>	



En este caso nos falta liquidez de forma inmediata. Hay que tomar medidas muy urgentes para evitar la quiebra de la compañía. En el caso actual y en base al decreto, tomamos las siguientes medidas:

- ERTE sobre el 75% de los empleados (y ahorro del 75% de los Seguros sociales). Debemos conservar los puestos que atiendan nuestros servicios o entregas recurrentes.
- Anulación de todos los pedidos pendientes de servir de proveedores.
- Renegociación de costes de estructura.
- Nos queda algún comodín, como retrasar 30.000 euros del pago de IVA durante 3 meses al 0%, renegociar carencias en los préstamos, lease back de activos...).

Con estas medidas salvamos la liquidez a corto plazo, pero debemos tener previstas nuevas medidas si la situación se alarga (financiación bancaria, ampliación de capital...).

## Conclusiones

Las compañías se salvan mientras haya disponible. Entrar en escenarios de disponibilidad negativa puede significar la muerte lenta de la compañía.

El único informe que nos permite, y no solo en tiempos de crisis, detectar rápidamente esa falta de liquidez y medir el impacto de las medidas correctoras es el Informe de Cash Flow.