



Pedro B. Martín Molina

Abogado, economista, auditor, doctor y profesor titular Sistema Fiscal. Socio fundador de Firma Martín Molina

Las medidas a adoptar en la gestión de tesorería en etapas de crisis

Para una gestión eficiente de tesorería en una situación de crisis empresarial es fundamental contar con una información fiable y a tiempo. Pero la información, por sí sola, no permite a la empresa alcanzar los objetivos de ahorro y eficiencia que se haya programado por el equipo directivo.

Además, de las medidas de reestructuración interna que la compañía esté elaborando o poniendo en marcha que, evidentemente, tienen una incidencia muy significativa en el modelo de tesorería a medio y largo plazo, es imprescindible poner en marcha una serie de actuaciones urgentes que permitan cumplir las políticas de tesorería que la compañía ha diseñado y que queden plasmadas en la elaboración del presupuesto.

Una primera medida consiste en llegar a mentalizar a toda la organización de la compañía que se va a emprender una campaña de máximo ahorro, a todos los niveles. Esta iniciativa debe plasmarse en medidas claras y concretas, en las que se determinen cuáles son las partidas en las que se debe recortar el gasto y en qué cantidad.

Ha de ser dirigida e intervenida de forma activa por los directivos y los cargos intermedios, tanto en el establecimiento y la puesta en marcha de estas actuaciones, coordinadas con los responsables y las personas más cualificadas de cada departamento con la intención de detectar cuáles son los gastos que se pueden moderar o, incluso, eliminar en cada área; además del seguimiento y control del cumplimiento de estas medidas.

Junto a ella, se ha de exigir un control riguroso sobre todos los pagos que se realicen, tanto en su aprobación como en la verificación del correcto cumplimiento de lo presupuestado. Para ello, todas las órdenes de pago, antes de ser ejecutadas, tienen que ser aprobadas por los responsables de cada uno de los centros o departamentos donde se han emitido y, posteriormente, por los responsables del control presupuestario de la tesorería de la compañía.

Este segundo nivel de aprobación es el más importante porque las personas en-



cargadas de gestionar la tesorería son los que tienen más claro la necesidad de cumplir los objetivos de ahorro planteados y, en este sentido, son más rigurosos a la hora de aprobar los pagos. Además, se les ha debido conceder la suficiente independencia para poder tomar decisiones, sin estar condicionados por otros aspectos ajenos a la gestión de la tesorería.

Otra medida a adoptar se centra en la previsión de pagos. Es fundamental establecer un estado previsional de pagos que permita conocer con tiempo suficiente, el importe y la fecha de vencimiento para que tenga el mayor grado de certeza posible.

En este sentido, se fija un día del mes para realizar los pagos y se obliga a todas las personas que puedan tener implicación en el sistema de pagos, que entreguen sus previsiones, al menos, con un mes de antelación, de forma que no se produzcan sorpresas no esperadas en la planificación de pagos.

Es fundamental que la organización sea absolutamente rigurosa en la gestión óptima de tesorería en un momento de crisis, sin que se pueda permitir excepciones a esta regla. Cuando la tesorería está muy ajustada, cualquier desviación sobre lo planificado puede suponer un grave traspás para la compañía.



■

Es conveniente, en muchos casos, la figura de un 'controller' o gestor de tesorería de la empresa en situaciones de inestabilidad

■

Por todo ello, es conveniente, en muchos casos, la figura de un *controller* o gestor de tesorería de la empresa en situaciones de inestabilidad. Esta función puede ser asumida -y preferiblemente así lo es- por un profesional externo que tenga suficiente conocimiento y experiencia en esta materia, precisamente por la necesaria independencia y contundencia que se necesita para hacer cumplir las políticas puestas en marcha por la dirección de la compañía. Este profesional, además de su independencia, aporta otros aspectos básicos:

- Asegurar una amplia experiencia no sólo en el tratamiento de situaciones de tensión de tesorería, precisamente porque constituye éste su campo de conocimiento, sino también en sus conocimientos sobre instrumentos financieros.
- Está dotado de capacidad de tomar decisiones de forma ágil en la propuesta de acciones a desarrollar y en las medidas más adecuadas en cada situación, como puede ser cubrir una posición acreedora en un banco o no, pagar las nóminas por una u otra entidad, usar una cuenta refugio, entre otras.
- Ser experto en implementar unas medidas generadoras o ahorradoras de caja a corto plazo, mediante la identificación de activos ociosos, las políticas sobre diferimientos o aplazamientos de saldos con los organismos públicos, sobre el diferimiento o aplazamiento de pagos a los proveedores no estratégicos.

La gestión de tesorería durante un proceso de refinanciación y de reestructuración empresarial no puede ser una tarea aislada de estos procesos.

Al principio de un proyecto, se consideran como herramientas trascendentales (i) el establecimiento de unas bases de coordinación y (ii) un plan de seguimiento de la evolución del proceso de refinanciación para conocer los puntos básicos de la evolución de la estrategia de refinanciación.

Del mismo modo, la gestión de la caja tiene que estar alineada con la estrategia de reestructuración de la compañía. El ejemplo más representativo, a nivel laboral, es el caso de un expediente de regulación de empleo (ERE), donde es necesario conocer las necesidades de tesorería que se van a consumir en el procedimiento y los momentos en los que la sociedad va a ser capaz de asumirlas, para así ir adecuando el *timing* del ERE a la tesorería de la empresa.
