



# Las mejores soluciones de financiación

Manuel de los Santos

*Jordi Solé Tuyá es Diplomado en Ciencias Empresariales y ha realizado varios cursos de especialización, como el Programa de Capital Riesgo del Instituto de Estudios Financiero, la Diplomatura en Control de Gestión de EADA, el Programa Escuela de Business Angels de ESADE, el Programa Mergers & Acquisitions (M&A) en Columbia University (Nueva York) y el Executive Master Corporate Financia & Law de ESADE. Es, además, director ejecutivo de Kreedit, una empresa dedicada a la consultoría financiera y de crédito para empresas, y miembro del comité de dirección en diferentes empresas industriales. Esta consultora ha obtenido 25 millo-*

*nes de euros en financiación durante la pandemia de COVID-19, y lo ha logrado a través de un 'pool' formado por una treintena de bancos, organismos públicos y una docena de empresas extra bancarias ('direct lending', 'crowd lending', etc.).*

*Estas cifras han permitido a Kreedit superar las 1.100 empresas atendidas durante los 9 años que lleva desarrollando su actividad. "La razón principal de este crecimiento", dice Jordi Solé, "es que cada vez son más las empresas que recurren a la profesionalización y externalización de las gestiones encaminadas a obtener financiación, porque es la forma de obtener las mejores soluciones y desprendarse, al mismo tiempo, de la carga de trabajo administrativo que conlleva".*

*En los próximos meses, advierten desde Kreedit, la situación no mejorará a nivel financiero y la mayoría de empresas van a ver incrementadas aún más las dificultades para su acceso a nueva financiación, lo que les va a obligar a buscar nuevas fuentes de financiación.*

**Jordi, ¿por qué las empresas españolas van a tener más difícil en los próximos meses lograr financiación?**

Porque, por un lado, los bancos ya no van a contar con el aval del ICO para la concesión de nueva financiación y, además, las empresas van a presentarse ante las entidades financieras con unos estados financieros deteriorados. Concretamente, se van a encontrar con unas cuentas de resultados que mostrarán una disminución de ventas, márgenes

nes y resultados como consecuencia de los meses de baja actividad, y con unos balances como consecuencia de la captación de nueva liquidez, precisamente, para atender los pagos de los meses en que han tenido menor actividad.

**En esas circunstancias, ¿qué soluciones existen? Porque hay muchas empresas que van a necesitar esa liquidez para poder seguir funcionando.**

¡Cierto! Además, muchas empresas han perdido, toda o gran parte, de su financiación de circulante por la prestamización de la misma con el aval del ICO. Por ello, va a ser muy complicado que los bancos estén predispuestos a ofrecer nueva financiación. Por lo que

van a tener que aparecer en el mercado nuevos *players* que estén dispuestos a asumir este mayor riesgo que supondrá invertir en empresas en un entorno tan incierto (ya sea en forma de deuda o de capital) y que, a su vez, como es lógico, exigirán una mayor rentabilidad a su inversión.

**A nivel bancario, ¿va a suponer esto una desconexión entre la banca y el tejido empresarial español? ¿Puede suponer eso un importante golpe también para la propia banca?**

Es probable que estos fondos europeos se canalicen hacia las empresas a través de la banca, por lo que ésta va a tener su función. No obstante, en la medida en que la banca asume menor riesgo en las operaciones avaladas por el Estado, menos valor aporta y su papel tiende a ser cada vez más irrelevante.

**¿Puede ese exceso de liquidez llevar a las empresas a descuidar otros factores igualmente importantes en la gestión diaria?**

Efectivamente. Observamos empresas que ya venían padeciendo tensiones crónicas de tesorería, de origen diver-



so. Esta abundante liquidez ha relajado a muchos empresarios y equipos directivos, que han visto que la tesorería estaba mejor que nunca, y ello les ha hecho descuidar la presión que deberían continuar ejerciendo sobre el control de costes, incremento de ventas y márgenes, etc. El hecho de no aprovechar estos meses para ordenar y readecuar la cuenta de resultados de la empresa es un grave error que va a situar a la empresa en peores condiciones en sólo unos pocos meses.

**¿Está preparado el empresariado español para llevar a cabo estos cambios o van a ser necesarias nuevas figuras y nuevos liderazgos en las empresas?**

Los empresarios que tienen empresas de mediana dimensión y que requieran de nueva financiación van a tener que estar abiertos a nuevas fórmulas de financiación que le exigirán una participación en los beneficios de la empresa, ya sea vía préstamos participativos o, directamente, mediante la incorporación de nuevos socios en la empresa, que también querrán intervenir en la

propia gestión. Esto es algo que va a costar asumir para muchas empresas, pero será un paso necesario para prolongar la viabilidad de la empresa. Los nuevos tipos de financiación que estarán disponibles vendrán acompañados de “intangibles”, como el apoyo para llevar a cabo una gestión más profesionalizada.

**¿Qué aconsejaría a los empresarios españoles que quieran irse adaptando a ese futuro inmediato? ¿Cuáles son los pasos imprescindibles para dar y qué margen tienen para hacerlo?**

Los empresarios deben ir mentalizándose que si quieren llevar a su empresa a una nueva etapa, es

probable que tengan que dar entrada a nuevos socios que aportarán capital y contribuirán a la profesionalización de la gestión. Deberán abrir la mente y la empresa. ¡O compartir o morir! Este va a ser el dilema de muchos de ellos.

**¿Hay, por lo tanto, un déficit de modernidad en la gestión en las empresas españolas ahora mismo?**

Sin duda. La mayoría de pymes españolas tienen su origen en el oficio que supo desarrollar un miembro de la familia hace 30-40 años. Con el tiempo, la empresa ha ido creciendo y ampliando su estructura. Con ello, también se ha incrementado la complejidad de la gestión, que requiere de mayor precisión, menos “golpes de timón” y adaptación permanente a los cambios constantes. Estas empresas siguen todavía el mismo estilo de gestión de hace 40 años. Un *management* moderno les impediría velocidad en la toma de decisiones, mayor control de la información que fluye por todos los circuitos de la empresa, orientación al cliente, abandonar productos/servicios que ya no aportan valor, etc.

## Las fusiones bancarias que sí interesan

El sector bancario es uno de los más proclives a afrontar la falta de rentabilidad con concentraciones que buscan, principalmente, sinergias en costes. Esto es lo que persigue la fusión entre CaixaBank y Bankia. No obstante, la reducción de costes no será inmediata puesto que, de entrada, los costes se incrementarán por la reestructuración. Vislumbrar un incremento de rentabilidad a medio plazo de la entidad resultante debería facilitar la salida del Estado (Frob) de su accionariado, lo cual es deseable tanto para evitar el corsé que supondría para la gestión como para recuperar lo aportado por el Estado en su día.

La principal derivada negativa de una fusión que persigue sinergias en costes, es la pérdida directa de puestos de trabajo. Además, si esta concentración se produce entre dos de los principales operadores de un mercado -como es el caso-, se tiende a un oligopolio, que no es bueno para nadie más que para quien forma parte de él, porque minimiza la necesaria competencia.

Asimismo, los procesos de concentración bancaria, tienen consecuencias negativas en la preservación del crédito a las empresas, poniendo contra las cuerdas su liquidez. En este ámbito, tendrá especial incidencia la fusión bancaria que nos ocupa, atendiendo a que los dos protagonistas ostentan el 30% del crédito al sector privado.

Esta fusión va a acentuar la diferencia de tamaño entre los cinco grandes grupos bancarios y la veintena de entidades más pequeñas que todavía existen. Se hace necesaria, por tanto, la concentración entre entidades medianas y pequeñas para crear bancos con un tamaño que les permita acercarse a los grandes del sector y tratar de preservar una cierta competencia. En este punto, deberíamos preguntarnos si dos grandes entidades como CaixaBank y Bankia tienen que fusionarse para ser rentables, ¿qué cabe pensar de la rentabilidad de las entidades de mucha menor dimensión?

Por otro lado, las fusiones transfronterizas son otra opción de concentración que también sería muy interesante para todos, puesto que se crearían entidades paneuropeas que preservarían la competencia entre operadores, obtendrían sinergias en costes -aunque menores- y diversificarían su implementación geográfica minimizando sus riesgos.



### A nivel interno de Kredid, ¿esto va a suponer un cambio en su manera de trabajar? ¿También ustedes tendrán que hacer alguna adaptación?

Kredid tiene un *know-how* en el ámbito del acceso a financiación para empresas. Si cambia la forma en que las empresas pueden acceder a la financiación, Kredid también deberá cambiar su forma de trabajar. Nos adaptaremos a los nuevos escenarios y seremos capaces de aportar nuestro conocimiento y experiencia a las nuevas necesidades de las empresas.

### Estos cambios que pronostican se producirán en los próximos meses, pero, más a largo plazo, ¿cómo evolucionará la financiación de las empresas españolas?

Más a largo plazo prevemos una automatización de la prestación de servicios y análisis de riesgo de la banca, que despersonalizará la interlocución con las empresas. Prevemos que, más pronto que tarde, la banca obtendrá por sus propios medios y de forma automática toda la información que requiere de las empresas para llevar a cabo un análisis de riesgo. Los *ratings* se irán calculando en tiempo real. La intervención humana va a ser residual. Ello va a obligar a que las empresas pongan más atención a sus estados financieros, que van a suponer más del 90% de la base de decisión de la concesión de riesgo por parte de los bancos ■