



COVID-19: RESPUESTAS ANTE EL NUEVO ESCENARIO UPDATE

30 de abril de 2020



La pandemia originada por el coronavirus Covid-19 se ha convertido en un reto de salud global. Los distintos gobiernos han adoptado diferentes medidas de distanciamiento social para mitigar sus efectos mientras se desarrollan tratamientos definitivos.

Las medidas adoptadas conducen inexorablemente a una reducción de la actividad económica. El impacto está siendo diferente por sectores, pero se espera una contracción de la actividad económica en general. Para la mayoría de los directivos el reto consiste en continuar con la actividad sin destruir valor y prepararse para los cambios de las condiciones de mercado que va a traer la crisis.

Este documento, preparado con la información disponible a 27 de abril de 2020 trata de ayudar a los directivos y clientes de NORGESTION para afrontar la situación y dar continuidad a la actividad. Se trata, en esencia, de una breve prospectiva y de un esquema de acciones a considerar para proteger la actividad y a los empleados.



Luis Lizarraga
Presidente
llizarraga@norgestion.com



Yon Arratibel
Socio Director
Consultoría y Gestión
yarratibel@norgestion.com



Xabier Manterola
Director
Consultoría y Gestión
xmanterola@norgestion.com



Miguel Angel Villate
Director
Consultoría y Gestión
mavillate@norgestion.com

Gran impacto económico a nivel mundial derivado de la crisis sanitaria por COVID-19.

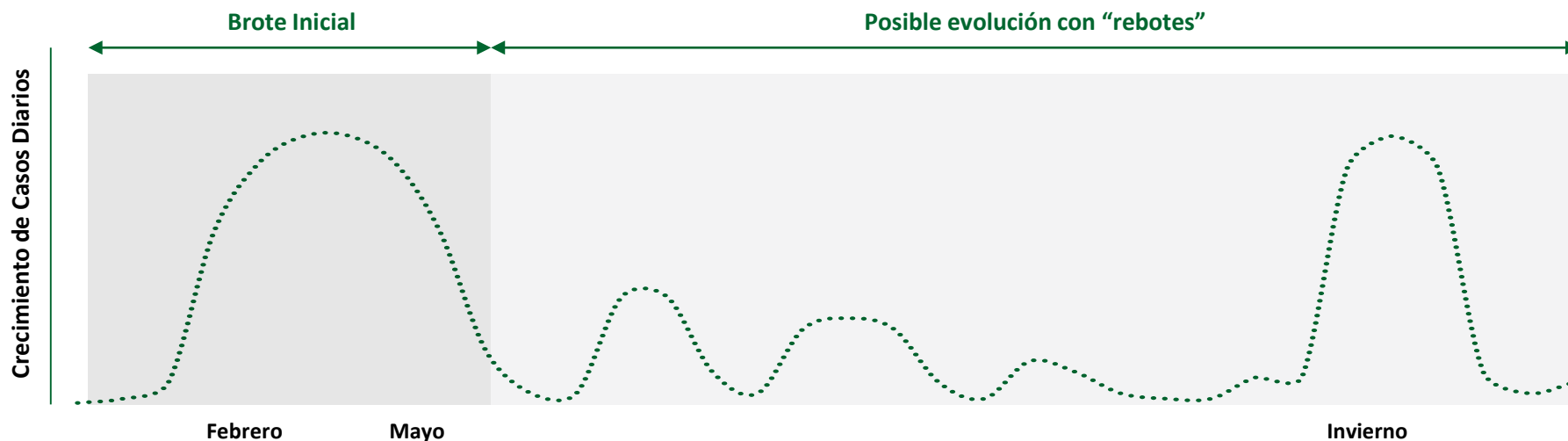
Crisis sanitaria: COVID-19

- La infección por coronavirus (SARS-CoV-2), declarada como pandemia el 11 de marzo se ha extendido por casi todo el planeta.
- La pandemia se encuentra en diferentes grados de desarrollo a lo largo del planeta:
 - El ritmo de crecimiento se ha desacelerado a nivel global, en algunos países la enfermedad se encuentra en remisión y en otros el crecimiento sigue siendo exponencial.
 - En Europa después de un intenso crecimiento desde inicios de marzo, se ha entrado en una fase de estabilización, incluso en algunos países con tasas diarias de recuperados superiores a la de contagiados.
 - EEUU se ha convertido en el primer país en número de afectados alcanzado y de fallecidos.
 - El epicentro latinoamericano está en Brasil, siguiéndole Perú y Ecuador con más casos detectados.
 - África sigue siendo una gran incógnita. Los primeros datos apuntan a que hay brotes en varios países. Preocupa la falta de recursos y el deficiente sistema de salud.
- **En España, se mantiene el Estado de Alarma, a la hora de redactar este documento, hasta el 9 de mayo.** Se han anunciado distintas medidas dentro de una “desescalada” por fases que parece ser podrá ser asimétrica en los distintos territorios, aunque se pueden anular en caso de incrementarse el número de contagios.

Impacto Económico

- Las medidas de distanciamiento social establecidas debido a la crisis sanitaria están **repercutiendo negativamente en la actividad económica** de gran parte de los sectores.
- Los bancos centrales han inyectado más liquidez en el sistema, para contrarrestar el efecto de la crisis económica:
 - EEUU: Significativo paquete de estímulos fiscales. Fed: recorte de tipos, refuerzo del QE, facilidad de crédito y liquidez.
 - Europa: Estímulos fiscales nacionales y comunitarios. BCE: nuevo programa QE y fondo de garantías relevante.
- En España, el BCE y el BdE han definido esta situación como un “**impacto sin precedentes y de intensidad incierta**”:
 - Distintas fuentes indican que el escenario de recesión en España en 2020 ya es prácticamente inevitable.
 - Esta crisis afecta de manera muy desigual a los diferentes sectores de la economía. Turismo y hostelería se encuentran entre los más afectados.
 - Las medidas de estímulo para contrarrestar el impacto económico de la pandemia desequilibran los presupuestos públicos y la deuda pública.
 - El mercado de trabajo está siendo directamente afectado. El 31 de marzo la cifra de afiliados a la Seguridad Social disminuyó un 4,6%. A mediados de abril eran 3,5 millones de trabajadores los afectados por ERTES.

La salida de la crisis sanitaria no va a ser total hasta la obtención de la vacuna.



- El pico de la crisis epidemiológica iniciada en febrero/marzo parece ya superado, pero las distintas fuentes dicen esperar “rebotes” menores durante los próximos meses y uno mayor a finales del año 2020 o comienzos del 2021, cuando la actividad solar (Rayos UV reducen la actividad del coronavirus) decline.
 - Estos “rebotes” podrán requerir nuevas medidas para el distanciamiento social que conllevarán la caída de nuevo de la actividad económica. Para reducir su amplitud, será clave la disciplina social y el uso de la tecnología que, junto con protocolos de monitorización, permitan identificar y tratar personas contaminadas en los estados iniciales de la infección.
- Se ha avanzado en el tratamiento médico de las personas enfermas pero el contagio, por ahora, solo se puede evitar mediante el distanciamiento social, medida que ha permitido reducir la curva de contagio y la presión sobre el sistema sanitario. Sin embargo hasta que se desarrolle **una vacuna no tendremos la solución definitiva**.
- Numerosos laboratorios trabajan contrarreloj en el hallazgo de una vacuna que ponga freno al COVID19. Elaborar una vacuna es un proceso muy complejo que habitualmente tarda en estar disponible 18 meses, si bien existen precedentes, como en la crisis del H1N1, en la que se logró reducir este plazo.

El impacto global dependerá fundamentalmente de la respuesta de las medidas sanitarias y las políticas económicas.

Distintos Escenarios Posibles

- Además de la preocupación del impacto del COVID 19 en la salud, otra preocupación es la **recesión económica** que puede resultar de una batalla prolongada contra el coronavirus basada en medidas de distanciamiento social.
- El impacto económico global dependerá en gran parte de la duración de la pandemia, la capacidad de respuesta del sector sanitario e impacto de las políticas públicas.
- Algunas fuentes hablan de **distintos escenarios posibles**, estructurados en base a dos elementos:

Evolución y Propagación del Virus

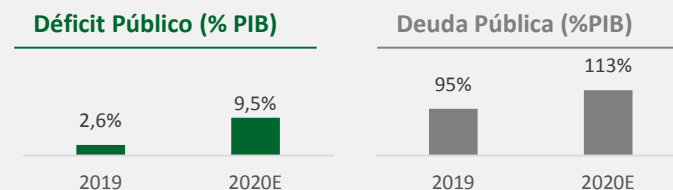
- Las características del virus, su evolución y capacidad de respuesta del sistema sanitario.
- Grado de efectividad de las medidas de distanciamiento social.
- Rapidez de obtención de una vacuna efectiva.

Efectividad de las Políticas Económicas

- Efectividad (claves: velocidad, profundidad) de las políticas gubernamentales para reactivar la actividad económica.

Pronósticos Inciertos

- El deterioro de la actividad económica está **afectando de manera diferente a los distintos sectores**:
 - Impacto negativo especialmente significativo en aquellos sectores relacionados con la hostelería, el turismo y el entretenimiento.
 - En menor escala otros como el sector de la alimentación y el comercio online.
- La crisis está reduciendo la confianza empresarial, la confianza interbancaria y es de esperar que las inversiones se retraerán hasta que se restablezca la confianza.
- En este contexto, el **pronóstico de crecimiento mundial** es negativo, pero todavía no está claro el alcance de su gravedad.
 - El FMI proyecta una contracción en la economía mundial del -3% en 2020 (+5,8% en 2021).
 - El BdE estima una caída del PIB en España de entre el 6,6% y el 13,6% (-8% según el FMI).
- Para paliar estos efectos, se están llevando a cabo **medidas de estímulo** que tratan de paliar los efectos económicos de la pandemia, pero que dispararán el coste fiscal y el ratio de deuda pública. Según el FMI:



4 grandes áreas: tres de actuación inmediata y una de preparación de la vuelta.

1

Medidas laborales

- Gestión inmediata en referencia al ámbito sanitario y de seguridad.
- Establecimiento de nuevas vías operativas y de funcionamiento.
- Comunicación y coordinación de los diferentes equipos dentro del personal.
- Medidas de reestructuración y/o redimensionamiento de la plantilla.

2

Liquidez

- La gestión de la liquidez se convierte en el principal elemento de gestión.
- Considerar con dureza las estimaciones a futuro de ingresos y gastos.
- Explorar con frecuencia la relación con las entidades bancarias.
- Analizar las ayudas y medidas aprobadas recientemente con el fin de facilitar la supervivencia financiera.

3

Operaciones

- Preparar la organización para el arranque y “ramp up” ajustando constantemente a la demanda, sin romper el suministro.
- Reforzar el sistema de gestión de las operaciones, dado el reto que van a tener en los próximos meses.
- Establecer medidas para estimar la demanda, mediante el incremento del contacto con clientes.
- Testar la capacidad logística de manera continua.
- Establecer medidas de refuerzo de la cadena de suministro (explorar proveedores alternativos).

4

Preparar el futuro

- La pandemia de coronavirus cambiará la forma en que las personas viven, trabajan y usan la tecnología. Y cambiará la actividad empresarial en algunos sectores.
- Las organizaciones que consigan interpretar los cambios que dejará la crisis contarán con una mejor posición.
- Se propone realizar ejercicios de prospectiva para identificar y evaluar el impacto en el mercado de los cambios durante la crisis del coronavirus y posteriormente.

1

Las empresas han priorizado las actuaciones para proteger a sus empleados.

Ámbito sanitario y de seguridad.

- Implantación de medidas preventivas y sanitarias en relación a la mitigación de la propagación del virus.
- Adquisición de equipamiento de protección.
- Gestión de las personas contagiadas.
- Protocolos de actuación.

Nuevas vías operativas

- Implantación y utilización masiva de medios para permitir el trabajo en remoto.
- Medidas y modificaciones en relación a procesos de fabricación para mantener la distancia de seguridad y seguimiento de los contagios.

Comunicación y coordinación

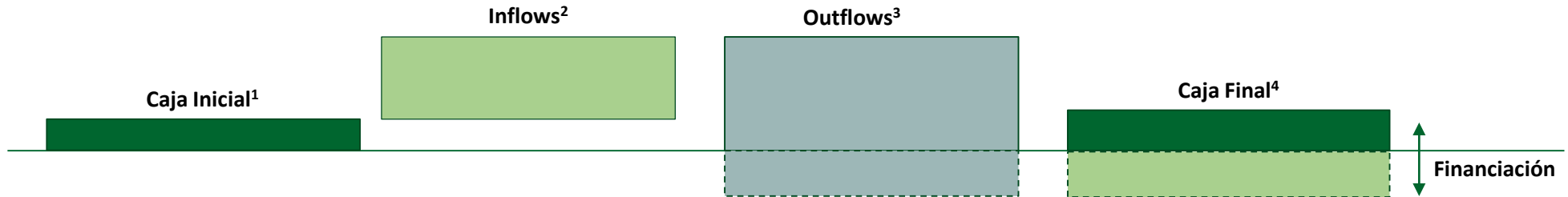
- Nuevas formas de conexión y comunicación tanto internas como externas.
- Incremento de la relación con agentes externos a la Compañía (clientes y proveedores principalmente).
- Incrementar seguimiento y coordinación de los equipos apoyados en herramientas digitales.

Redimensionamiento (temporal) de la plantilla

- Asegurar disponibilidad de plantilla.
- Medidas de ajuste, relacionadas con el horario laboral o las remuneraciones → Reducción de jornada, vacaciones...
- Salida de carácter temporal o definitivo de personal propio, derivado de la caída (o cierre) de actividad.
- Medidas relativas a personal temporal → No renovación de contratos, suspensión de procesos de contratación.

Las Compañías han tomado las medidas que han considerado oportunas con el fin de reducir el riesgo, cumplir la normativa vigente y poder “continuar” (en caso de que la legislación lo permita) con su actividad.

2 Necesidad de preservar el Cash-Flow de las empresas en la situación de crisis, reaccionando de manera proactiva ante eventos que puedan suponer una situación de insolvencia en los próximos meses.



- 1**
- Estimación de la situación inicial de tesorería.
 - Gestión de las líneas de circulante existente: extensión, plazo e importe.
 - Gestión de facturas bajo confirmación de pago.
 - Saldos de clientes descontados.
 - Congelación de gastos inmediatos non-core.
 - Formalizar las financiaciones en negociación.
 - Asegurar líneas de exportación con ECAs.

- 2**
- Revisión de los ingresos esperados durante el periodo.
 - Posibilidad de cierre/potenciar geografías más/menos afectadas.
 - Enfocarse en aquellas líneas de negocio con más posibilidad de generar caja a C/P.
 - Cobros cliente: descuentos pronto pago, política de impagados, etc.
 - Venta de activos no estratégicos (maquinaria, real estate, etc.).

- 3**
- Renegociación plazos de pago con proveedores.
 - Control de gasto y redefinición de los niveles de autorización en gasto.
 - Limitar outflows automáticos (ej.: pago a proveedores).
 - Congelar nuevas contrataciones de personal.
 - Aplazamientos de pagos de impuestos (IVA).
 - Aplazamiento CAPEX no estratégico.
 - Gestión de stocks y supply chain ¿Cómo afecta al Cash Flow?

- 4**
- Contratación de nuevas líneas de circulante.
 - Reestimación fondo de maniobra y su fondeo.
 - Reestructuración de vencimientos financieros inmediatos: Novaciones al calendario de amortización, préstamos espejo, etc.
 - Alternativas de financiación (direct lenders, sale and lease-back, etc.).
 - Plan para la búsqueda de financiación blanda o Institucional.

Volver a poner en marcha las operaciones hasta alcanzar ratios de rentabilidad va a constituir un reto durante los próximos meses.

Estimación de la demanda/relación con los clientes

Son pocas las compañías que no han visto modificada la demanda. Se hace necesario realizar revisiones de los planes de venta en función del impacto en geografías y sectores.

Las formas de relacionarse con los clientes han de evolucionar dadas las restricciones de comunicación a las que nos enfrentamos.

Las empresas tratan de realizar estimaciones de venta, basadas en información veraz y minimizando el riesgo de impagos.

Valorar capacidad productiva/logística actual/ análisis de riesgos

El arranque de las operaciones puede suponer un sobreesfuerzo para la organización.

Los puntos de riesgo para responder a la demanda pueden estar en los medios de fabricación propios, en la logística y en la red de proveedores.

Las empresas requieren una nueva revisión de los niveles de stock de seguridad ante la nueva situación.

Las empresas pueden desarrollar alternativas para casos de proveedores con riesgo de servicio/suministro.

Reforzamiento sistemas de apoyo a la gestión/interim management

El nuevo entorno es rápidamente cambiante, por lo que se hace necesario establecer mecanismos de revisión de la situación y de gestión de los cambios.

La gestión de las operaciones (o unidades de gestión de crisis) van a tener que ser reforzadas tanto con personal propio como con externo (**Interim Management**: alternativa de gestión para ser aplicada en periodos de transición y cambio).

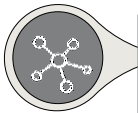
Se trata de una **herramienta eficaz** ante la crisis e incertidumbre que viven las organizaciones y con capacidad de poder comenzar su actuación de manera inmediata, para conseguir resultados a corto plazo en las diferentes áreas de la compañía y volver al mismo ritmo que tenía antes del inicio de la crisis.

4

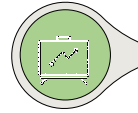
Algunos de los cambios que ha impuesto el coronavirus se extenderán más allá de la crisis. Identificar la dinámica del sector después de la crisis va a ser una tarea para los directivos.



Desconocemos la futura evolución de la pandemia, y pese a que lo prioritario ahora es centrar nuestros esfuerzos en las grandes áreas de actuación inmediata, no podemos descuidar el **día de después**.



La pandemia de coronavirus cambiará la forma en que las personas viven, trabajan y usan la tecnología. Es muy posible que cambie la forma en que se realizan las actividades económicas por parte de las personas y empresas en algunos sectores.



Las **organizaciones que consigan interpretar los cambios que dejará la crisis contarán con una mejor posición**. Cada “shock” económico vivido en el pasado ha dejado huella. En este caso, ya se pueden empezar a identificar algunos aspectos que pueden experimentar cambios:

- Dependencia y lejanía de algunas fuentes de suministro.
- Papel del teletrabajo.
- Penetración del comercio online.
- Modos de transporte; transición al vehículo eléctrico.

Es recomendable contar con un plan ágil y dinámico que permita adecuarnos al entorno inmediato y al medio plazo.

1. Diagnóstico

- Análisis de la situación actual.
- Centrar esfuerzos en las grandes áreas de actuación inmediata.

4. Plan de Acción

- Determinar las acciones necesarias para garantizar la consecución de los objetivos estratégicos.
- Establecer indicadores de control.



2. Análisis Crítico de la Situación del Sector

- Análisis de las nuevas tendencias, cambios de hábitos en los clientes, cadena de valor y posible impacto.
- DAFO y Retos.

3. Posicionamiento

- Hacia dónde queremos evolucionar en el nuevo entorno.
- Replanteamiento de objetivos estratégicos.

La flexibilidad y adaptación continua será clave

NORGESTION, cuenta con capacidad para asistir en todo el proceso, desde el análisis de la situación inicial de la compañía hasta la implementación de las medidas necesarias.



Diagnóstico situación

- Identificar impacto (realizando escenarios “worst case” para los siguientes meses) en la actividad de los factores externos: comercial, operaciones, suministros...
- Actualizar la situación actual de liquidez por sociedad y consolidada: caja generada, caja disponible, líneas de crédito disponibles, etc.
- Realizar proyecciones a corto y medio plazo de la liquidez disponible.
- Previsión de Cash Flow individual y consolidado considerando:
 - Pagos y cobros previstos.
 - Financiación prevista.
 - Otros requerimientos de working capital.
- Análisis de márgenes, previsión de ingresos, variación de costes.
- Análisis de sensibilidad.
- Elaborar plan de acción.
- Asistencia en la elaboración de escenarios de cambios de condiciones del entorno.



Implementación de Medidas

Operaciones:

- Análisis de la demanda en los próximos meses en las geografías donde opera la empresa, optimización de la relación con clientes, búsqueda de canales alternativos.
- Reforzar relación con proveedores, estableciendo comunicación directa y ajustar pedidos de suministradores para evitar roturas de stock (revisado).
- Establecer limitaciones al CAPEX, revisando los criterios de aprobación.
- Revisar/reducir todo gasto que pueda aplazarse (marketing, IT, viajes). Reforzar sistemas de cobro.
- Valorar mecanismos de reducción de costes laborales temporales, cuidando no perder talento.
- Establecer sistemas de seguimiento del plan.

Equipos (*Interim Management*):

- Posibilidad de ofrecer profesionales con experiencia probada en el sector en contextos similares, para que implementen las medidas identificadas en el diagnóstico de la situación.



Acceso a la Liquidez

Estructura de financiación:

- Plan de financiación para cubrir las necesidades de tesorería en el corto plazo.
- Rediseño de la estructura de financiación a largo plazo derivada del diagnóstico de la situación.

Ejecución del proceso:

- Ejecución del proceso de reestructuración /novación necesario para alinear la gestión de tesorería post-COVID a los vencimientos actualmente en contrato.
- Búsqueda y estructuración de la financiación necesaria para hacer frente a los déficit de tesorería identificados:
 - Financiación bancaria.
 - Direct Lending.
 - Lesores.
 - Financiación pública/ ayudas.

MULTIDISCIPLINAR

<<<<

80 profesionales:

abogados, economistas, ingenieros...
cualificados y de reconocida experiencia.

INTERNACIONAL

<<<<

Estructura en más de 30 países.

Socios fundadores de:
Mergers Alliance y WIL Group.

MULTISECTORIAL

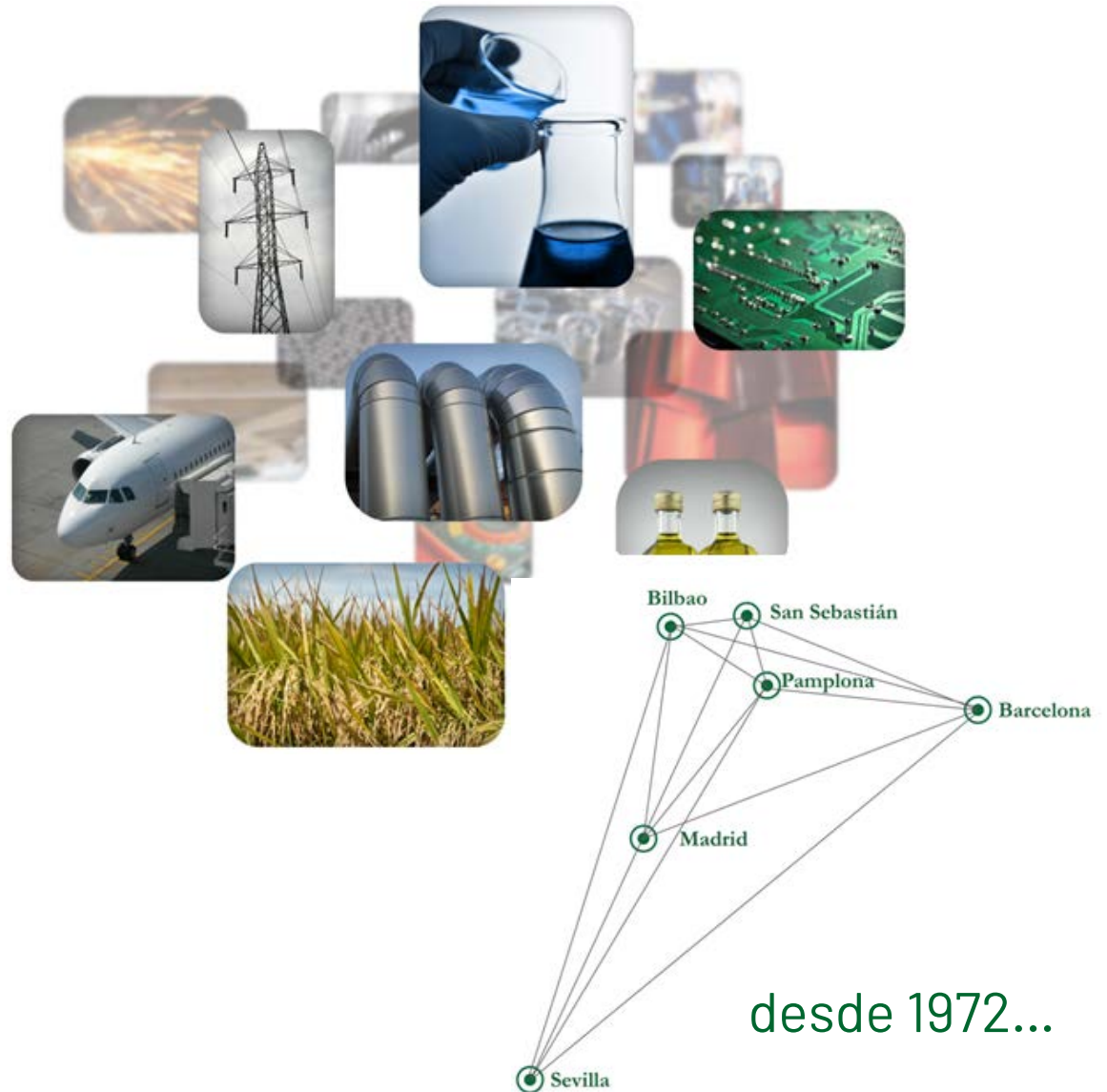
<<<<

Desde empresas familiares a
multinacionales, financieras, industriales
o de servicios, en diferentes sectores

INDEPENDIENTE

<<<<

Bajo la titularidad de su equipo
profesional, nos debemos solo y
exclusivamente a nuestros clientes.



desde 1972...



www.norgestion.com