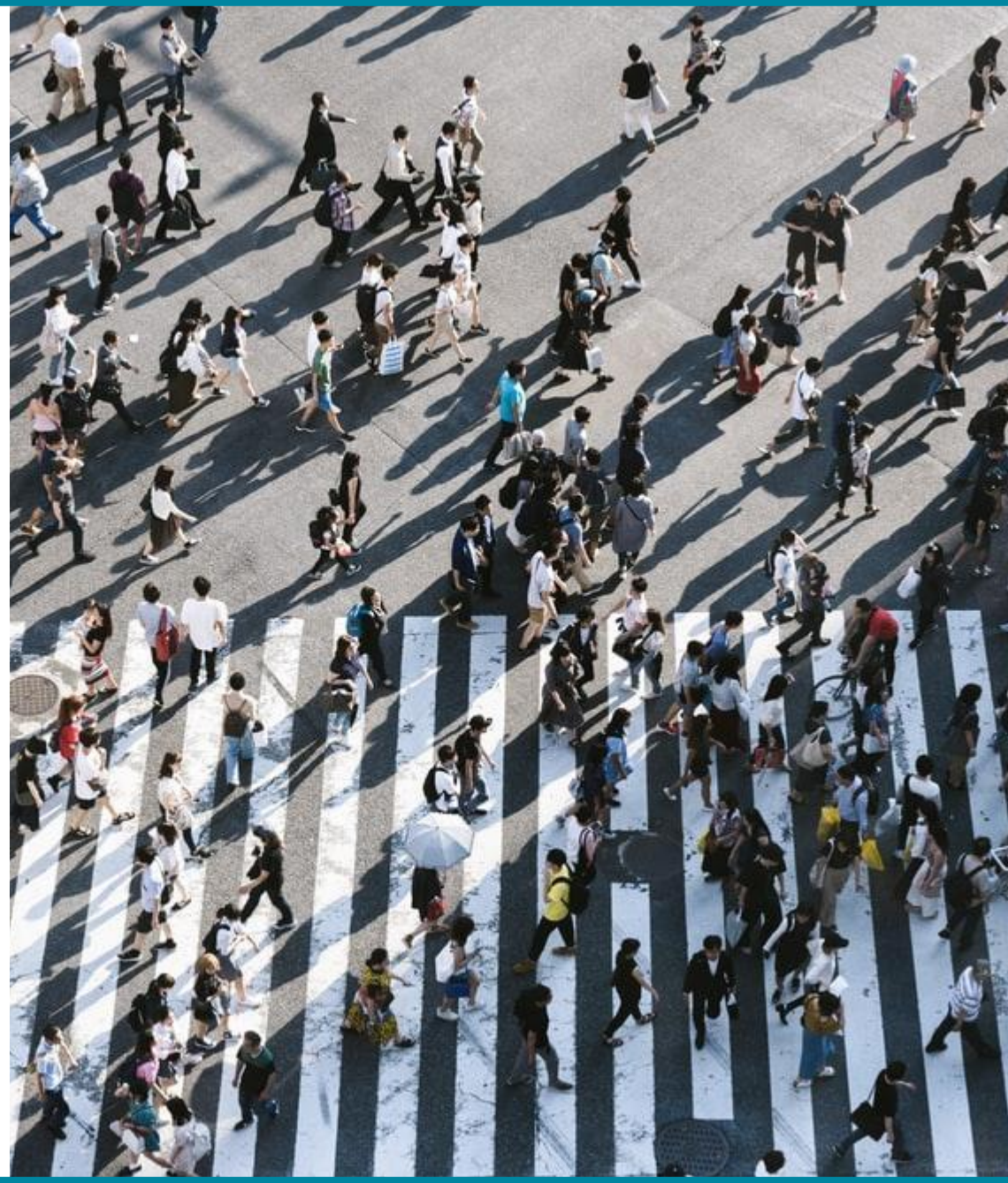
improven 20 años
Resultoría para tu éxito

bakertilly

CÓMO ASEGURAR **TU RENTABILIDAD** EN TIEMPOS DEL CORONAVIRUS



¡JUNTOS VENCEREMOS A ESTA CRISIS!

#quenotepare_covid19

CÓMO ASEGURAR **TU RENTABILIDAD** EN TIEMPOS DEL CORONAVIRUS

¡JUNTOS VENCEREMOS A ESTA CRISIS!
#quenotepare_covid19

Sergio Gordillo Martínez
- Socio Director de Improven

José Eduardo de Olano Gavín
- Socio en Baker Tilly del Departamento de Reestructuraciones e Insolvencias

Modera **Fernando Llano**
- Socio de Improven

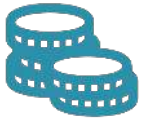
PROGRAMA

Criterios básicos de gestión en tiempos de **CRISIS**

Claves para abordar un plan de reestructuración del negocio para salir reforzados.

Reestructuración operativa, situación actual de los ERTEs y en qué casos puedo presentarlos

La memoria técnica: aspectos legales y operativos a tener en cuenta



Claves de gestión de la financiación y del circulante

Dudas y preguntas

improven 20 años
Resultoría para tu éxito
bakertilly

Coronavirus hoy: La OMS declara pandemia, el virus llega a Cuba y Trump suspende viajes de casi toda Europa

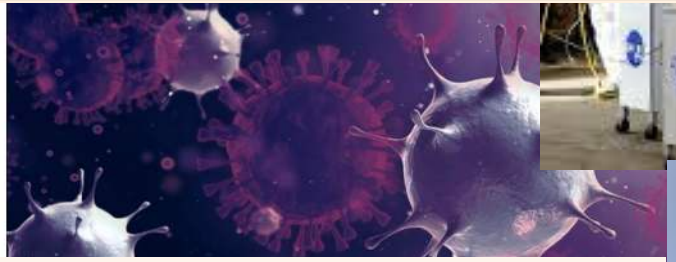
Por CNN Español

Los síntomas más comunes son fiebre, tos y sensación de falta de aire.

ECONOMÍA • Impacto económico del coronavirus

Temor a una caída del PIB de hasta el 10%

EXPANSIÓN Madrid 30 MAR. 2020 - 13:02



Economía

Italia para las actividades productivas y cierra las empresas salvo las esenciales por el auge de muertes

España se prepara para alargar el confinamiento ante la llegada de miles de casos

Todos vamos a competir en la misma ~~carrer~~ crisi a, pero sólo los mejores **mejoraran** su **posición competitiva**

¿Cómo quieres llegar a la meta?

¿Cómo puede afectar está crisis a las organizaciones?, tres posibilidades, ¿A cual de ellas nos dirigimos?

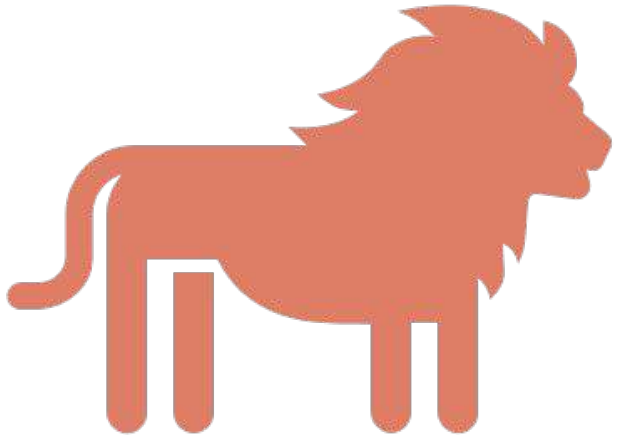
Sobredemanda

Pivotar y generar oportunidad

Situación difícil

- **Supervivencia de la empresa ante la crisis**
- **Limitar responsabilidad de los administradores**

No se trata de correr más que el león, sólo tenemos que correr más que la competencia!



Tomar consciencia de la realidad, generar un buen plan, llevarlo a cabo, ya estaremos mejor preparados que la competencia.

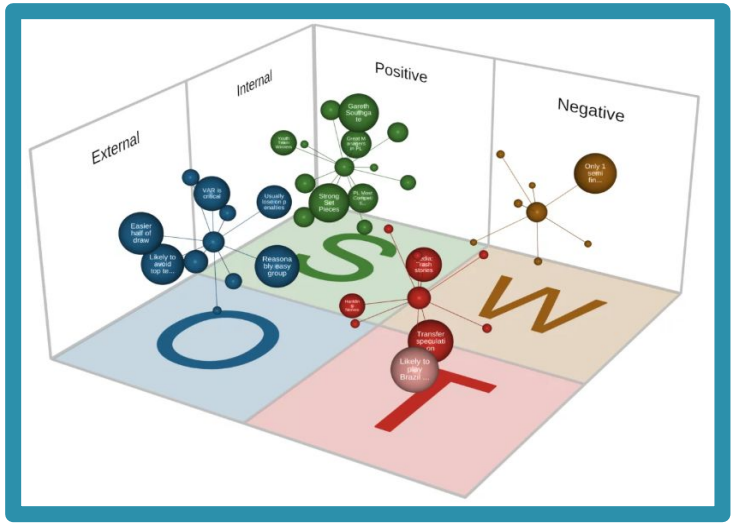
¿Cuáles son los 7 factores clave para afrontar esta crisis?

1.

Tiempo que transcurre hasta **aceptar la crisis**.

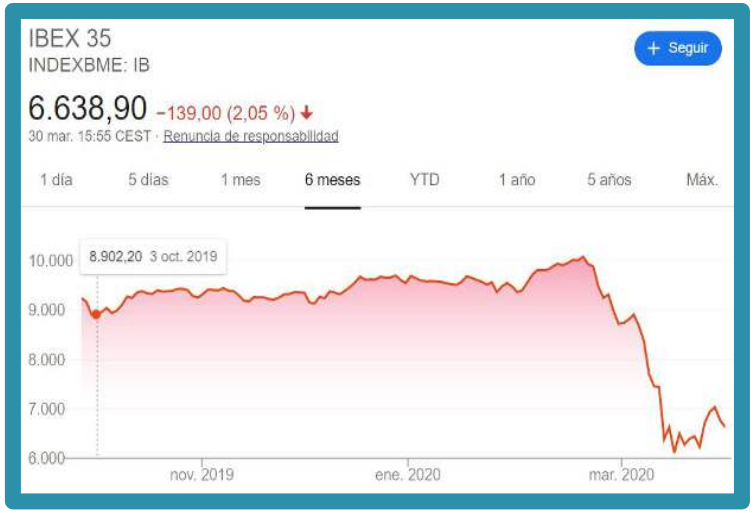
2.

Combinación de motivos (internos y externos).



3.

Tiempo que transcurre desde la **detección** hasta la **actuación**.



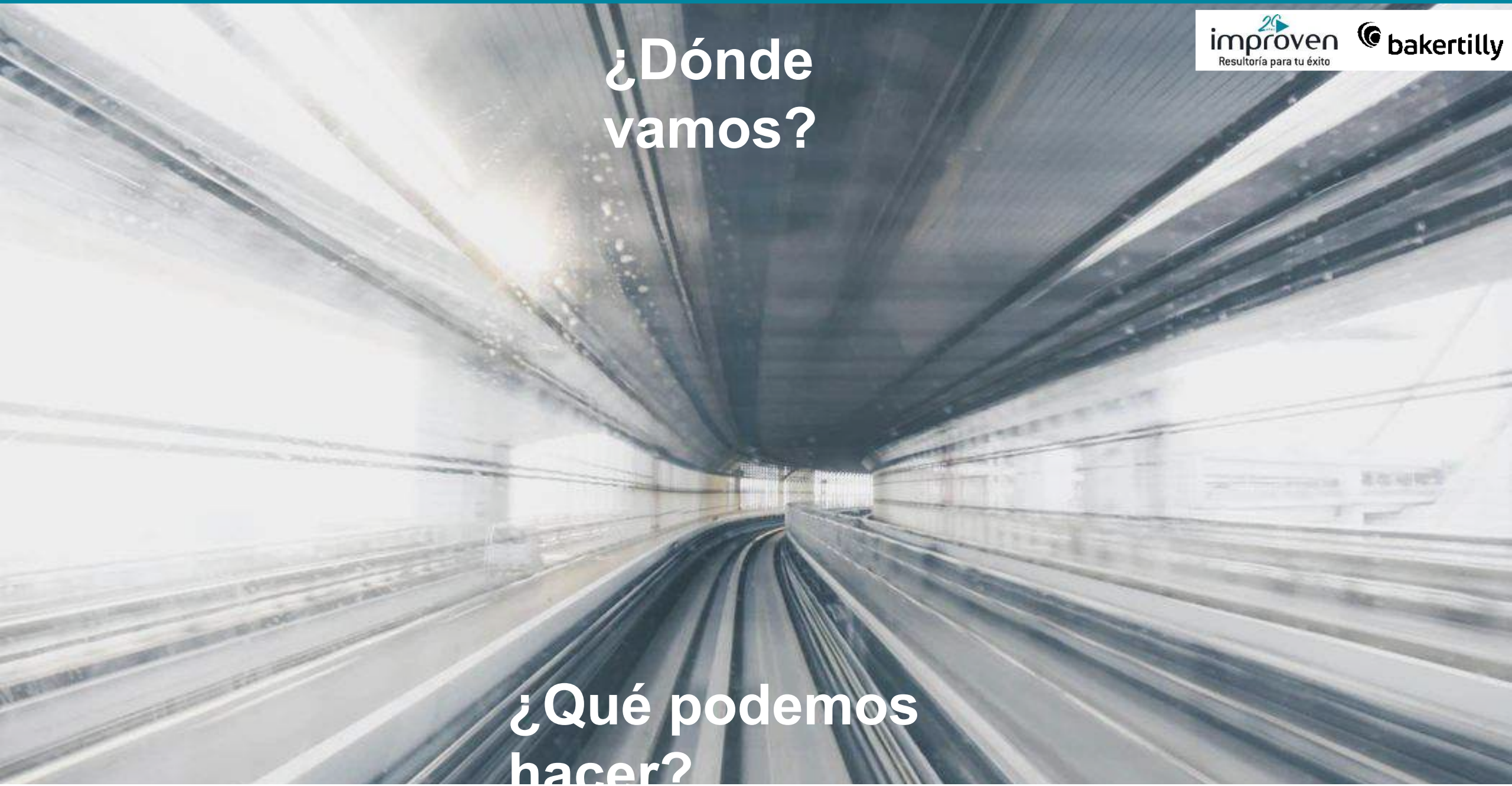
4.

Calidad y objetividad del **plan** de reestructuración.

5. Las **competencias** y los **cambios de los directivos** que lideren el plan.

6. **Compromiso** de los accionistas, dirección y equipo

7. Gestión de **contingencias**.


¿Dónde vamos?
¿Qué podemos hacer?

SALUD TRABAJADORES: condiciones de protección y seguridad adecuadas

NECESIDADES DE LOS CLIENTES, y de los **USUARIOS FINALES**

SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA en el medio y largo plazo

HIPÓTESIS DE PARTIDA

TIEMPO: más largo de lo que pensamos

PROFUNDIDAD: más impacto del que pensemos

CANTIDAD: en más lugares de lo que imaginamos

Plantear un **ESCENARIO CONSERVADOR PESIMISTA** desde el que tomar **DECISIONES**

¿Cómo estructuramos los planes para la toma de decisiones?

PLAN DE CONTINGENCIA

PROTECCIÓN TRABAJADORES

REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

SALUD Y ORGANIZACIÓN

ACCIONES OPERATIVAS

ERTE FUERZA MAYOR

ERTE CAUSAS PRODUCTIVAS

CLIENTE

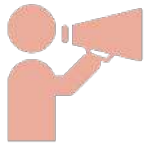
ACCIONES FINANCIERAS

CUIDADO DE LA CAJA

FINANCIACIÓN

TECNOLOGÍA

HERRAMIENTAS DE TELEBRAJO



CONTROL DE LA COMUNICACIÓN

LOS 10 MANDAMIENTOS PARA GESTIONAR UN PLAN DE CONTINGENCIA

1. **C**REACIÓN **COMITÉ DE CRISIS**

2. **I**NCREMENTA LA RELACIÓN DE COMUNICACIÓN CON TU CANAL Y ENTIENDE CAMBIOS COMPORTAMIENTO CONSUMIDOR. **¿PARA QUÉ SIRVES?**

3. **P**ROTEGE AL **TALENTO Y AL EQUIPO**

4. **R**EDEFINE **MODELO ORGANIZATIVO**, HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN, PLAN DESPLIEGUE DE HERRAMIENTAS TELETRABAJO

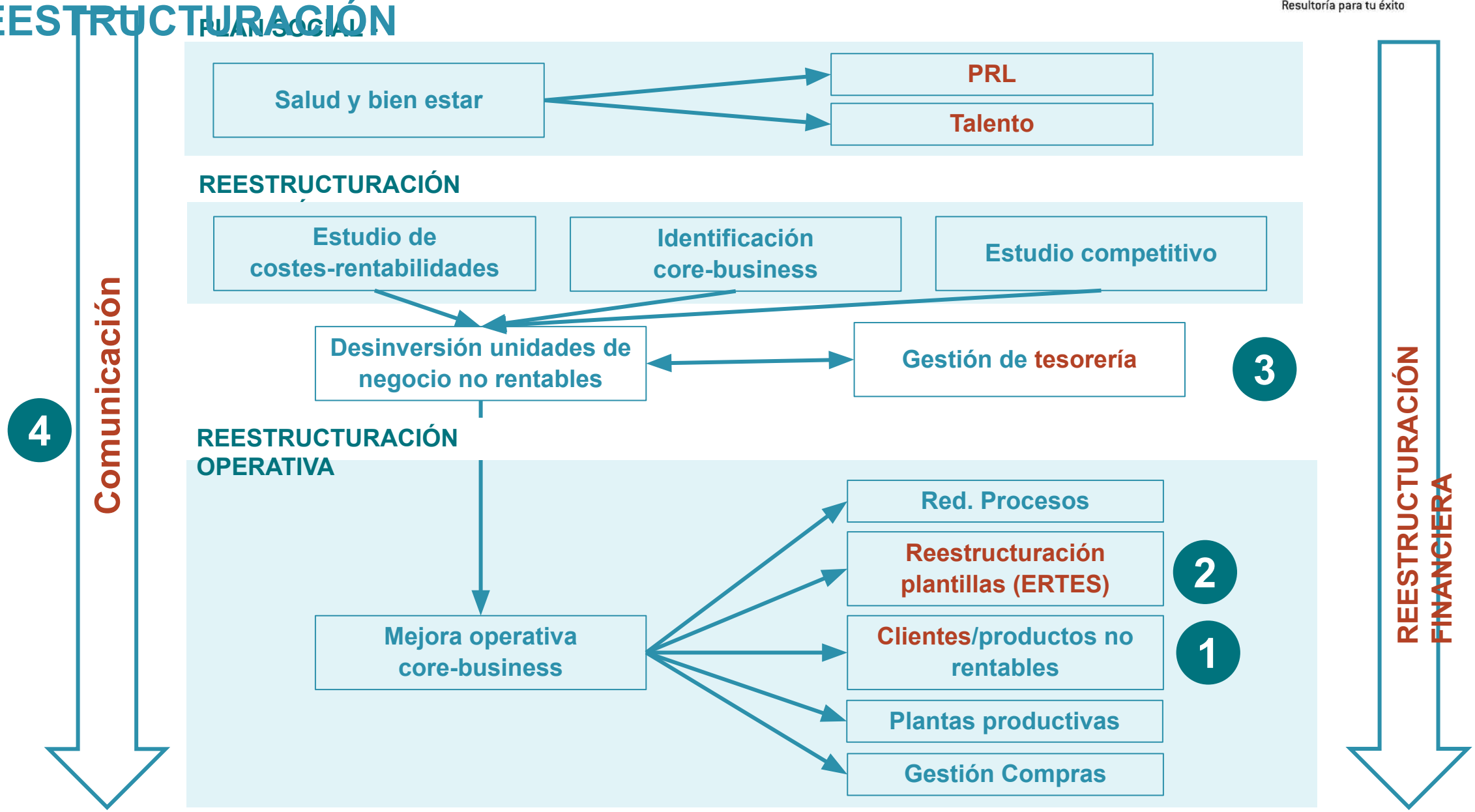
5. **T**ODAS LAS DECISIONES CON **LA CAJA** EN LA CABEZA

6. **MONITORIZACIÓN ENTRADA DE PEDIDOS** COMO INDICADOR DE CAJA FUTURA Y DE DIMENSIONAMIENTO OPERATIVO, y ojo con GESTION DE COBROS

7. **REVISIÓN PARÁMETROS DE GESTIÓN DE OPERACIONES** (PRODUCCIÓN, PLANIFICACIÓN, GAMA, …)

8. **P**LAN PROVEEDORES

PLAN DE REESTRUCTURACIÓN



1 CLIENTE

Corto plazo: cubrir necesidades básicas (productos, servicios,…) → **Redefinir propuesta valor a lo básico**

Cuando pase el tsunami… la demanda se habrá reducido, pero, **¿Nos encontraremos al mismo cliente?**

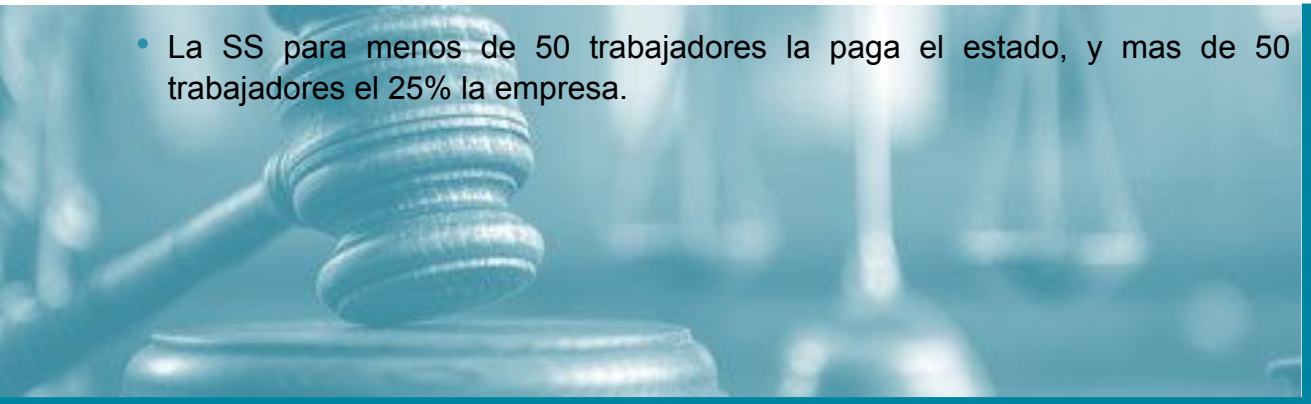
No, la sociedad habrá cambiado y el cliente también

2 ¿ERTE fuerza mayor? ¿ERTE por causas productivas?

ERTE fuerza mayor

Circunstancia imprevisible e inevitable que deriva en situaciones de carácter excepcional, dura hasta la finalización de la circunstancia. Basado en el Real Decreto-Ley 9/2020.

- Sólo durante el **mantenimiento del estado de alarma y tiene carácter retroactivo,** y es independiente del número de trabajadores y del número de afectados
- Importante determinar y **justificar nexo causal** para actividades indirectas. Resolución en un periodo de **5 días desde la solicitud (silencio administrativo positivo)**
- Se inicia a través de la **comunicación de la empresa** a los representantes legales o trabajadores (si no existen representación), y sin que exista periodo de consulta la empresa **comunicará esta situación a la Autoridad Laboral competente.**
- La SS para menos de 50 trabajadores la paga el estado, y mas de 50 trabajadores el 25% la empresa.



ERTE causas productivas

Suspensión temporal de la relación laboral de empleo y sueldo.

- Suspensión entre un 10% y un 70% de la jornada del tiempo trabajado.
- Duración del ERTE adecuado a la situación coyuntural en la que se encuentra la empresa y de duración pactada entre las partes
- Se inicia a través de la **comunicación de la empresa** a los representantes legales si no existe se debe constituir para poder iniciar el proceso
- **Justificaciones, productivas**
- Comisión negociadora en el plazo de 5 días y periodo de consultas de 7 días

2 MEMORIA ERTE BASADA EN ASPECTOS TÉCNICOS

- Las causas deben estar muy bien **justificadas, con los máximos criterios de objetividad**
- Basar nuestra **propuesta en aspectos técnicos** (con base matemática, estadística en base a indicadores).
- Aplicar **criterios objetivos** perfectamente especificados.
- Explicación a nuestros empleados a través de sus representantes legales con una visión fidedigna de la situación.

2 MEMORIA ERTE BASADA EN ASPECTOS TÉCNICOS

Causas económicas

De los resultados de la empresa se desprende una **situación económica negativa, por un periodo de 3 trimestres consecutivos**.

Causas productivas

Cuando se producen **cambios, entre otros, en la demanda** de los productos o servicios que realiza la empresa.

Causas organizativas

Cuando se producen **cambios, entre otros, en el ámbito de los sistemas y métodos de trabajo** del personal o en el modo de organizar la producción.

Fuerza mayor

Circunstancia imprevisible e inevitable que deriva en **situaciones de carácter excepcional**

✓ Indispensable.

✓ Aconsejable

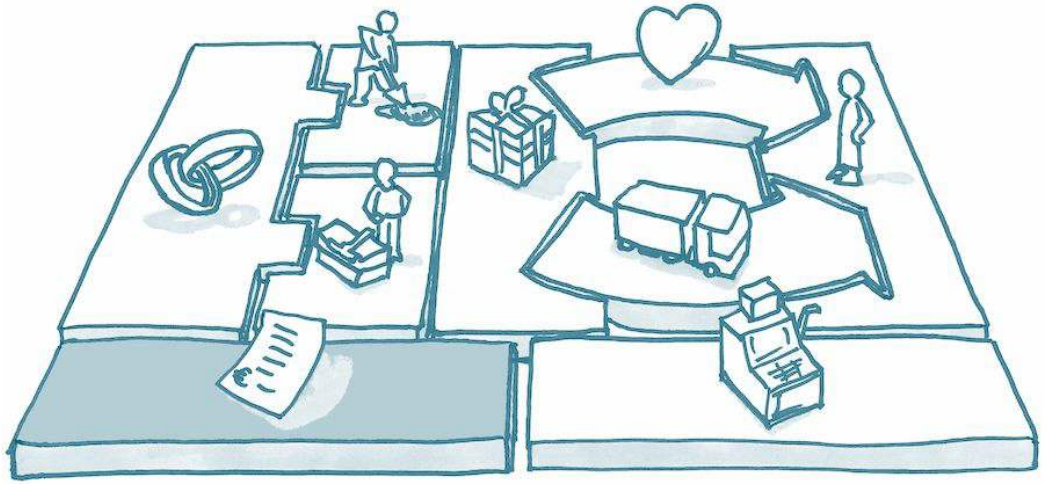
	PyG / Balance año n, n-1	Plan reducción de gasto y FM	Indicadores de actividad por depart	Nueva estructura organizativa	Proyección PyG tesorería balance	Desarrollo jurídico	Impacto en la actividad
Causas Económicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Causas Productivas			✓	✓		✓	
Causas Organizativas			✓	✓		✓	
Fuerza mayor						✓	✓

2 MEMORIA ERTE IMPARCIALIDAD Y REVISIÓN COSTES

- **Imparcialidad en los análisis**, como base de independencia.

- Utilización de una **perspectiva matemática y numérica**.

- Aportación de un tercero, capaz de justificar y defender dicha memoria en caso de diferencias

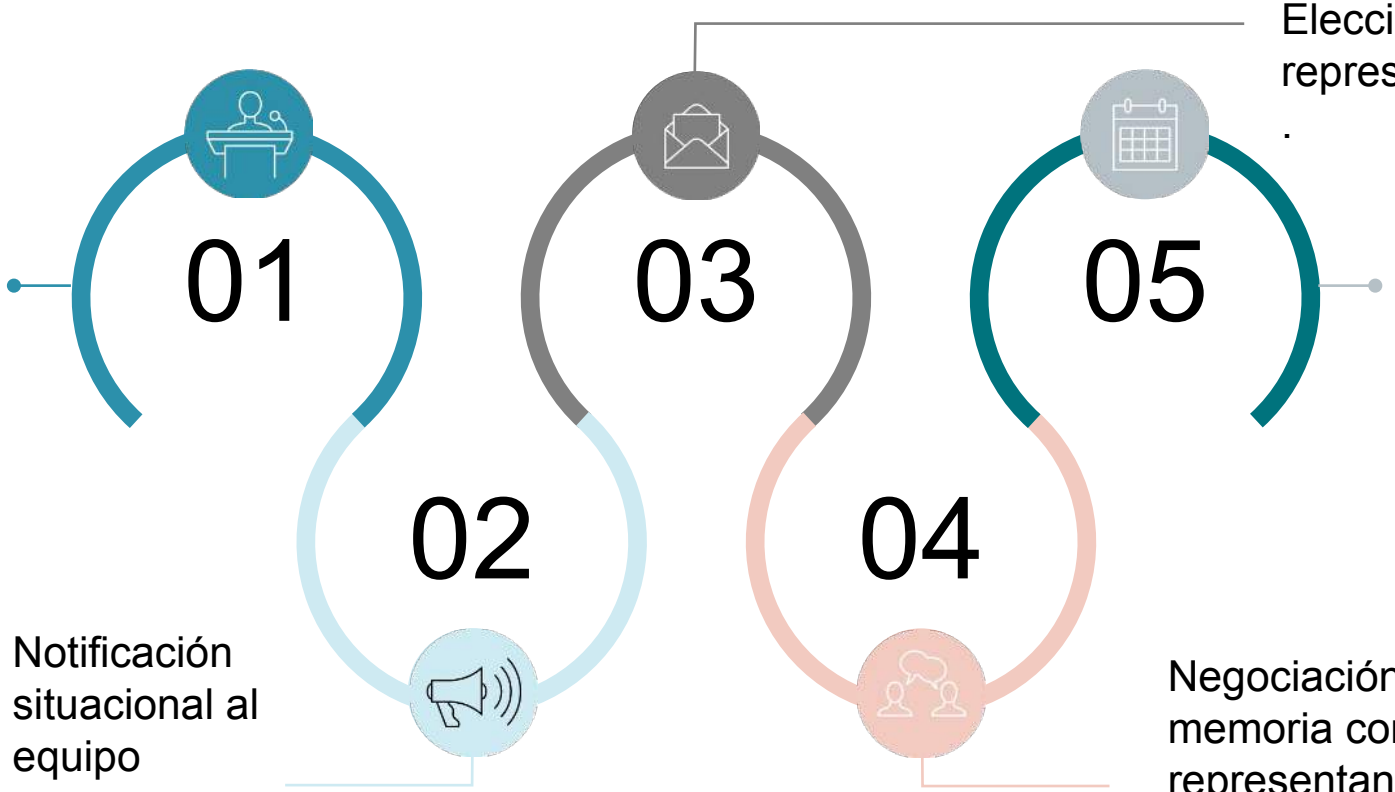


- **La medida laboral no debe de ser la única** con la que la compañía afronte la bajada de actividad.

- **Revisión integral** de la **estructura de coste** que permita otro conjunto de medidas de ahorro.

- Definición de otras **acciones completarías** que mejoren la rentabilidad de la empresa

2 PASOS A SEGUIR PARA LA EJECUCIÓN DE UN ERTE

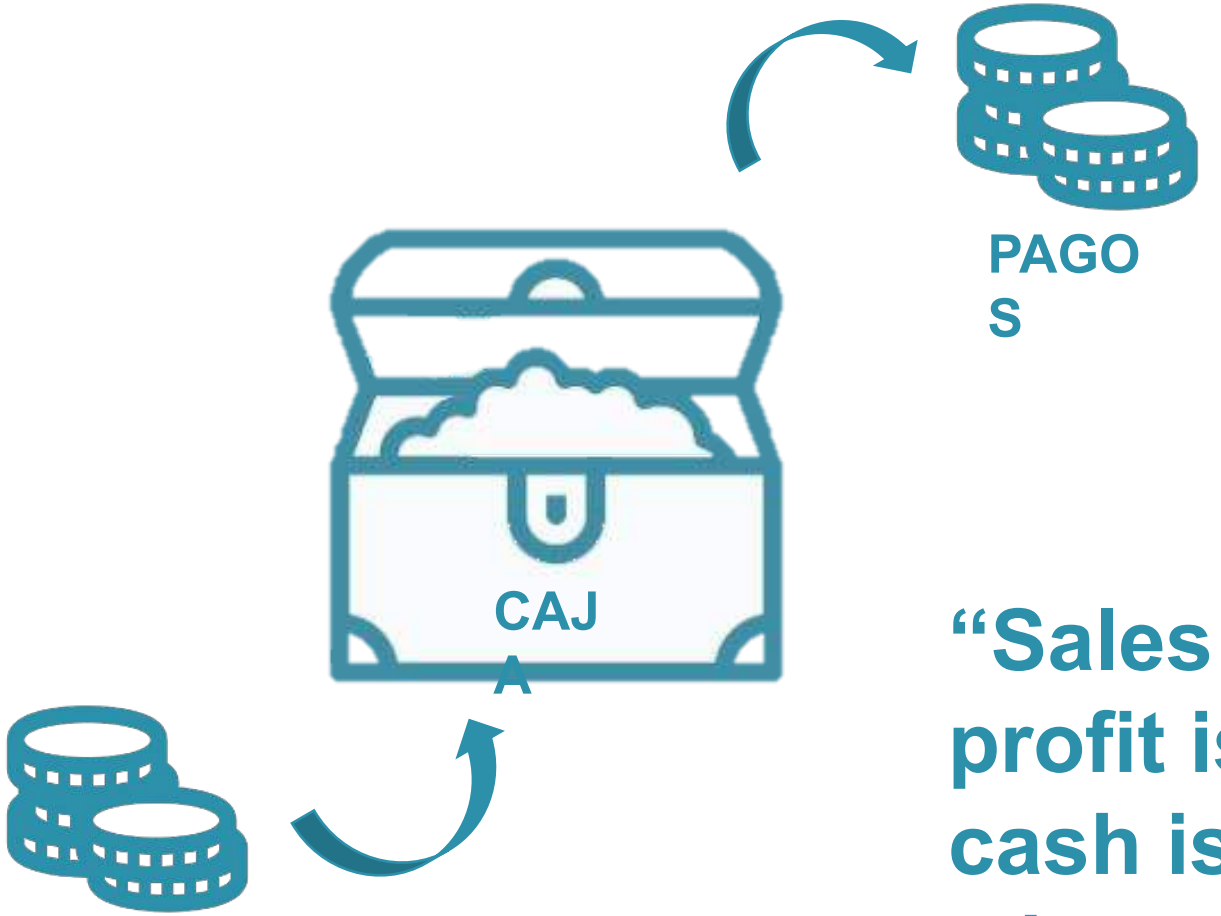


Herramientas tecnológicas: aportan agilidad y legalidad al proceso

Signaturit

SurveyMonkey

3 ¿Qué es lo más importante? ¿Qué nos tiene que preocupar?



“Sales is vaniy, profit is sanity, cash is reality”, y hoy más que nunca!

3 REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

VELAR POR LA CAJA

- Decisiones enfocada en **velar por la caja**
- Control absoluto de la **gestión de cobros y pagos**
- Negociación con proveedores.
- Estructurar los pagos acorde a lo que genera ingresos.
- Es necesario tener una **previsión tesorería exacta en función de cómo evolucionan las cosas**.

3 REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

RELACIÓN CON LOS BANCOS y AYUDAS ESTADO

- Estar al corriente del pago de la Seguridad Social y hacienda. **Puedo aplazar, financiar, pero no ¨no pagar¨**.

- **Justificar** nuestras necesidades ante el gran abanico actual de posibilidades de crédito y financiación.

- "Demostrar que **sabemos conducir**, sólo necesitamos gasolina"

- **Balancear** entre pedir en exceso y defecto: ser creíble

- Los Bancos van a iniciar el proceso favoreciendo en los que tienen riesgo. (**¿cuan importante eres tu para ellos?**)

- **Transparente, fiel y con un plan de contingencia** trabajado dentro de un conjunto de medidas

- Acuerdos de **homologación bancaria**

4

DESARROLLA UN PLAN DE COMUNICACIÓN ESPECÍFICO

improven Resultoría para tu éxito · bakertilly

COMUNICACIÓN

EXTERNA

PROVEEDORES

Mantener línea de comunicación con proveedores constantemente.

No podemos no responder.

Debemos de transmitir confianza y un plan de acción con ellos.

CLIENTES

Transmitir con seguridad las medidas puestas en marcha

Mostrar visibilidad sobre la fecha real de entrega de pedidos o servicios.

Establecer responsables de comunicación con clientes para resolver sus dudas.

INTERNA

Define un plan de comunicación y un plan social para gestionar la totalidad de interacciones con los empleados.

QUÉ — ¿Qué mensajes comunico?

CÓMO — ¿A través de qué canales?

CUÁNDO — ¿Cuáles son los momentos oportunos?

Definición del PLAN DE COMUNICACIÓN

improven
Resultoría para tu éxito
bakertilly
¿Cómo lo afrontamos?

1. **Cambie el chip**.
2. **¡Que no cunda el pánico! Sea optimista**.
3. ¡No a la parálisis por el análisis! Sólo debemos **trabajar en soluciones, no problemas**.
4. **Sea más analítico y firme en las decisiones**.
5. **Tenga un plan,** síguelo a rajatabla y manterlo vivo.
6. Lo importante es “ver la luz al final del túnel”.

Turno de Preguntas

improven 20 años
Resultoría para tu éxito

bakertilly

¡JUNTOS VENCEREMOS A ESTA CRISIS!

#quenotepare_covid19

Teléfono atención pymes 647 771 170

¡Muchas gracias!