

HEELFE.

**SOBREVIVIR EN TIEMPOS
DEL  COVID-19 **

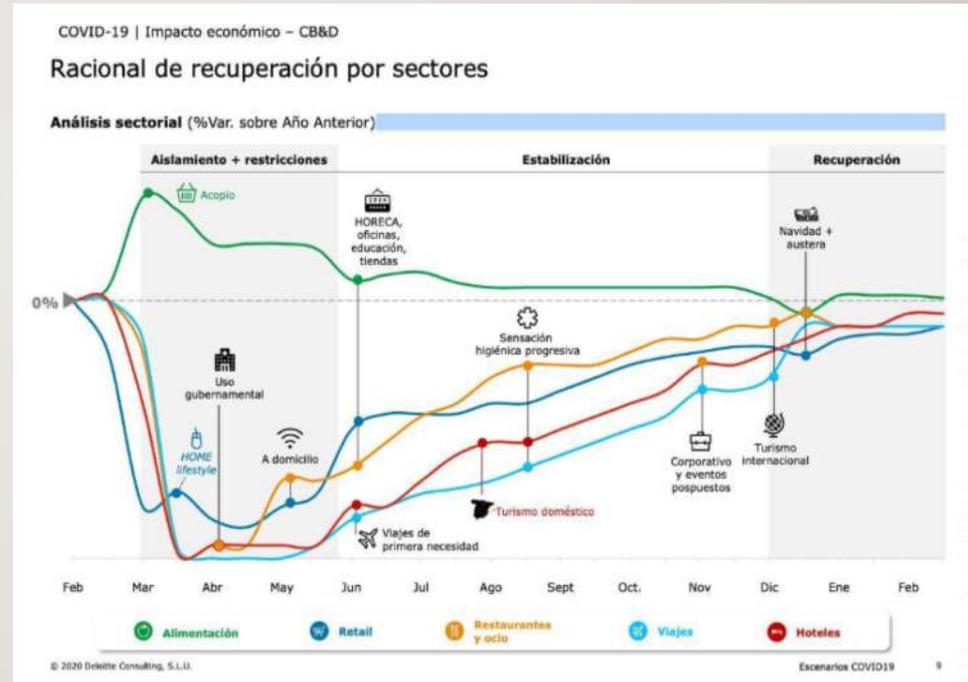
Como consecuencia de la crisis del COVID 19, se ha provocado una paralización de la industria y el comercio de la que es difícil recuperarse. En estos momentos somos más conscientes que nunca de las interacciones entre todos los actores de la economía: no podemos funcionar sin clientes, pero dependemos igualmente de nuestros proveedores, de nuestros trabajadores y de muchos servicios externos.

Para recuperar la normalidad, necesitamos que todos ellos estén en equilibrio con nuestra situación, y sobre todo **NECESITAMOS LIQUIDEZ** para que nos de tiempo a encontrar este equilibrio.

A continuación, vamos a exponer unos cuantos puntos de reflexión a tener en cuenta para afrontar lo que se nos avecina. No hay recetas mágicas y para cada uno la situación es diferente. Es mejor ser sistemáticos pues se van a dar situaciones poco habituales

1. SER REALISTAS

Con nuestras previsiones de venta



DELOITTE publicaba en la Vanguardia este posible escenario según sectores
<https://www.lavanguardia.com/economia/20200403/48280345019/recuperacion-economica-coronavirus-covid-19-deloitte.html>

Nuestros hábitos de consumo se han visto alterados por el confinamiento, y los ingresos tanto de los particulares como los de las empresas se han visto mermados de forma importante, lo que va a hacer que limiten sus compras.

Según los expertos en economía, la reducción en el consumo se prolongará en el tiempo (diciembre?).

Por tanto, es muy importante que nos reunamos con nuestro equipo Comercial y Técnico para intentar “predecir” cuales van a ser nuestras ventas en los próximos meses. No va a ser fácil, y lo más seguro es que nos equivoquemos la primera vez que lo hagamos. Pero si vamos corrigiendo semana a semana y razonando nuestras equivocaciones, tendremos una base lo suficientemente sólida para poder desplegar todas las decisiones necesarias. Y hay que salir a CAZAR clientes con más fuerza que nunca, incluso con productos que antes no hacíamos pero que ahora tienen nicho de mercado.

Algunos factores a tener en cuenta:

- La venta por los canales ONLINE (nuestros y/o de nuestros clientes) se han visto potenciados
- Posiblemente la diversidad de producto se reduzca por problemas de liquidez tanto en compradores como en vendedores
- Algunos competidores no podrán/querrán ofertar por motivos económicos, logísticos o de suministro
- Los precios seguramente caerán...aunque depende de productos y mercados
- El desabastecimiento de productos importados durante los primeros momentos de la crisis han hecho meditar a todos los jefes de compra sobre el reparto geográfico de sus componentes

2. ACORDAR

Recuerda: somos compañeros de viaje





Si solo pensamos en nosotros en nuestros problemas, nos podemos llevar alguna sorpresa desagradable. Nuestros proveedores nos vigilan a nosotros como nosotros vigilamos nuestro mercado.

Es necesario que compartamos nuestras previsiones, pues podríamos encontrarnos cuando hemos conseguido acelerar, que alguno de nuestros proveedores no está en condiciones de seguirnos.

Por otra parte, la diversidad de productos que hemos disfrutado hasta ahora se basa en unas economías de escala que pueden desaparecer.

En escenarios con plantillas reducidas y lotes de compra más pequeños, algunos productos pueden dejar de ser rentables y discontinuarse. Hay que revisar si tenemos algún componente en riesgo.

De igual forma las economías de escala y las limitaciones de tráfico impuestas por los gobiernos va a dificultar la exportación e importación de productos.

Podemos tener el producto y no tener con quien servirlo. Podemos tener el cliente y no poder abastecernos.

Hay que confirmar nuestras posibilidades logísticas

3. LIQUIDEZ

y por encima de todo...LIQUIDEZ



En un escenario con disminución importante de ventas durante más de 4 meses, que es lo que se prevé, la tesorería de casi cualquier empresa salta por los aires. No podemos esperar al retorno de la normalidad.

Por otra parte, si la “normalidad” o algo parecido llega tenemos que estar preparados para “subirnos” otra vez. Por ello, aunque podríamos reducir los costes fijos pero estamos muy limitados. No podemos desinvertir, abandonar naves alquiladas, prescindir de departamentos técnicos...

Por tanto solo podemos actuar sobre los costes variables...el problema es que los costes variables, muchas veces no son tan variables.

Además de la siempre delicada y difícil flexibilidad de la plantilla y según nuestro tipo de negocio, tendremos que explorar otras posibilidades como:

- Si no podemos producir de forma rentable la misma variedad de artículos, podemos limitarnos a los rentables de mayor rotación del mix de ventas previstas, por lo menos durante un tiempo. Eso nos permitirá agotar el resto de productos sin volver a reponer su stock ni las materias primas que necesitan...generando LIQUIDEZ. Esto es inaplicable para una empresa que venda repuestos, pero va a ser algo extendido para muchas otras. Los clientes se van a ver en la necesidad de entenderlo, y quizás de imitarlo a su vez.
- En el caso de empresas que trabajan catálogos por temporadas, sería conveniente reducir las referencias del año actual y anular totalmente la reposición de catálogos anteriores. Menos referencias, menos stock sin rotación, menos consumo de liquidez. Los comercios no van a tener tampoco liquidez para grandes colecciones
- Limitar los productos importados comercializados (si por nuestro modelo de negocio es posible), puesto que normalmente este tipo de productos requieren un periodo de financiación antes de su conversión, muy largo

En cualquier caso, cualquier recorte a corto y medio plazo van a ser útiles. Hay momentos en los que preocuparse por el largo plazo es algo que no nos podemos permitir. Es decir, hay que reducir costes en la empresa, con determinación y agilidad...pero con cuidado. Hay decisiones de las que con el tiempo nos arrepentiremos, intentemos sobrevivir pero minimizarlas.

Esto supone revisar la cuenta de resultados del año anterior y la del en curso y poner en cuestión TODAS las partidas, implicando para ello a los técnicos y pidiendo su colaboración creativa dentro del nuevo marco de mercado. En cualquier caso no se trata de no gastar/invertir, pues podemos morir de parálisis; se trata de primar el gasto que tiene el retorno de la inversión corto

Es momento de plantearse hacer menos pero con mucho menos:

- Análisis de rentabilidad por clientes y mercados. Si no vamos a poder con todo, hay que saber cuanto aporta cada cliente. Más vale algunos clientes poco rentables menos, que todos los clientes cabreados
- Revisión de procesos de fabricación y servicio. En muchas ocasiones, con técnicas muy simples como el SMED se pueden conseguir resultados muy grandes a muy corto plazo
- Estudio de productividad por equipos. Si no estamos midiendo el desempeño, lo más probable es que estemos por debajo del rendimiento exigible
- Negociación con los proveedores: nuevos pedidos mínimos, nuevos plazos de pago, nuevas condiciones...y a cambio de que

4. EQUIPO

Prepararnos para las contingencias.



En este camino hacia la normalidad van a pasar muchas cosas, como por ejemplo:

- Impagados
- Necesidad de financiación urgente so pena de colapso
- Quiebra de proveedores
- Clientes de toda la vida que nos abandonan para conseguir suministros más baratos
- Personal que no vuelve a incorporarse si hemos prescindido de ellos durante un periodo de tiempo
- Intrusos en nuestro mercado
- Oportunidades en otros mercados
- Cambios políticos relevantes en la economía y el comercio
- Infecciones entre el personal incluso con la pandemia “controlada”
- Cambios en los hábitos de consumo

Afrontar todo esto va a requerir una gran cantidad de esfuerzo por parte de la gerencia y los directivos de la empresa.

En tiempos en los que quizás vamos a tener que anular las horas extras y prescindir o temporalizar una parte del personal, vamos a necesitar muchísimas horas por parte del los cuadros de mando de la empresa.

Por eso es conveniente :

- Mantener motivado e implicado al equipo directivo. Si el Gerente intenta asumir el exceso de carga, se le puede ir de las manos.
- Tener a mano especialistas para ayudar en la gestión (abogados, ingenieros, financieros...), pues se van a producir necesidades urgentes de las que puede depender la continuidad de la empresa.
- Mantener la confianza de nuestros bancos y prepararnos para buscar otros proveedores financieros alternativos. Tendremos que exponer la solvencia de nuestra empresa de una forma convincente, con datos y conducta

5. MEDIR

Datos, datos y más datos



Todo lo expuesto apunta hacia una temporada vertiginosa. No solamente todo puede cambiar, sino que los cambios pueden ser muy bruscos.

En escenario así no nos podemos confiar en la experiencia, sería como conducir mirando por el retrovisor.

Necesitamos tener todos los datos para saber hacia donde es la próxima curva.

Esto significa disponer de manera actualizada de información relevantes del funcionamiento de la empresa, de nuestro mercado, y de nuestro entorno.

De esta manera, necesitaremos indicadores tanto de nuestra tesorería actual como de su proyección. Y para eso no podemos basarnos en los históricos de años pasados. Necesitamos las previsiones de ventas actuales, los costes de operación actuales y el stock actualizado y su proyección.

Hay muchas empresas que no disponen de un cuadro de mandos con estas características. A estas empresas les toca acelerar para conseguirlo.

Por otra parte alguien, normalmente la propia Gerencia y/o la Dirección Comercial deberá mantenerse bien informada de lo que pasa “ahí fuera”. Si los cambios van a ser bruscos, el que los vea venir con tiempo tendrá una ventaja, y el que no se arriesga a no poder afrontarlos. Esto supone hablar mucho con clientes y con proveedores, pero también recurrir a prensa especializada, técnicos, asociaciones empresariales...



HEELFE.

Miguel Monedero

Socio consultor

miguel.monedero@heelfe.com