

# Sugerencias para afrontar la crisis del COVID-19

Mayo 2020

Audit | Tax | Advisory



# Medidas de supervivencia empresarial ante el COVID-19

Se estima que los efectos del COVID-19 sobre la economía española provoquen un descenso del PIB entre 6,6 y 13,6% para el ejercicio 2020



## Pandemia global del COVID-19

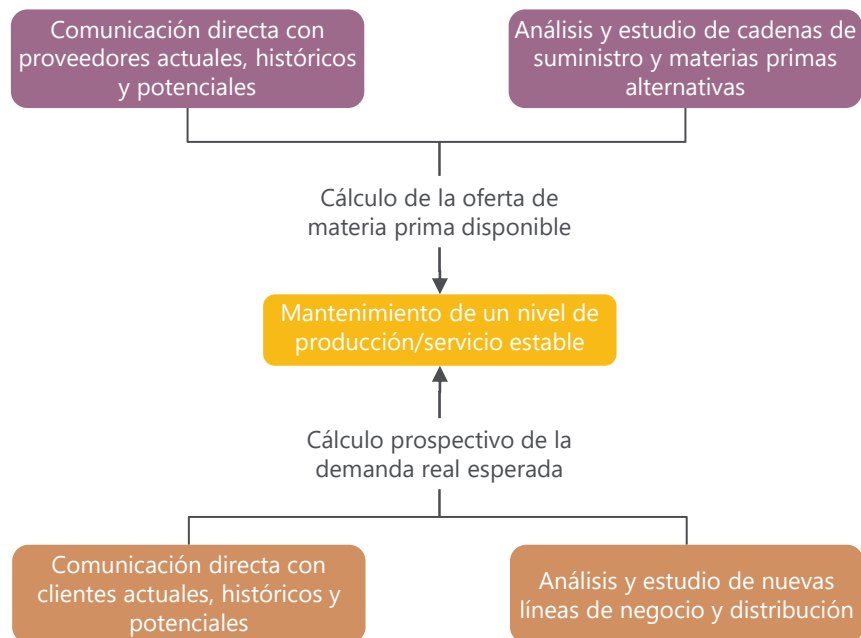
- El COVID-19, más conocido como **coronavirus**, detectado por primera vez en la ciudad china de Wuhan en diciembre de 2019, y declarado pandemia mundial el 11 de marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud, es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2, responsable además de un gran impacto económico, debido principalmente al confinamiento global necesario para frenar la expansión de la enfermedad.
- Las empresas se encuentran en una **situación desconocida** a nivel global, en la que se están sufriendo paradas parciales o completas en fábricas, roturas en la cadena de suministro, falta de mano de obra y tensiones graves en el flujo de efectivo, además del riesgo a la salud de los empleados que continúan trabajando presencialmente.
- Ha sido descrito en multitud de informes como un "cisne negro" (*Black Swan Event*), término acuñado por Nassim Taleb en su obra *The Black Swan* en 2007 para definir sucesos sorprendentes de gran impacto socioeconómico y que, una vez superados, se racionalizan por retrospectiva. El propio Nassim Taleb ha desmentido esta descripción y ha afirmado que se trata de un "**cisne blanco**", un hecho que era predecible, debido principalmente a la globalización sufrida en las últimas décadas y para el cual, las empresas debían estar preparadas.
- El Banco de España sitúa los efectos del COVID-19 sobre el PIB español entre un -6,6% hasta un -13,6% en el año 2020, siendo los efectos posteriores altamente impredecibles. Por ello es imprescindible que las empresas tomen las medidas necesarias para asegurar su supervivencia y la salud de sus empleados.
- Dichas medidas se pueden recoger bajo tres líneas principales, altamente ligadas entre sí: (i) **salud** de los trabajadores, (ii) **continuidad** de las operaciones y (iii) generación y conservación de **efectivo**.



# Continuidad de las operaciones

Los ingresos de las empresas van a verse reducidos significativamente en 2020, debido al confinamiento global a causa del COVID-19

Medidas para asegurar un nivel de producción/servicio estable:



"Resulta primordial alinear la oferta disponible de materia prima con la demanda real del mercado para maximizar el nivel de producción sin incurrir en ineficiencias que resulten en la disminución del efectivo de la Sociedad"

Loreta Calero, Managing Partner Crowe Spain

## 1) Continuidad de las operaciones

- La mayoría de los sectores, en especial aquellos que dependen de productos o servicios desarrollados de cara al público, sufrirán una **contracción severa de sus ingresos** durante el ejercicio 2020.
- La principal medida para evitar dicha contracción es **mantener un nivel de producción estable** durante el confinamiento, permitiendo salvaguardar la salud de los trabajadores y satisfacer las demandas actuales del mercado.
- Debido a que muchas cadenas de suministro van a verse afectadas por la imposición de confinamiento global, es importante asegurar el flujo de materia prima necesaria para el desempeño de la actividad de la sociedad. Esto también supone una **oportunidad**, ya que los clientes desatendidos por roturas de stock, pueden ser abordados por los competidores que suministren el mismo producto.
- Para mantener un nivel de producción estable es necesario tomar una serie de medidas, evitando ineficiencias, especialmente en la gestión de circulante:
  - Comunicación directa con clientes actuales, históricos y potenciales de cara a establecer un mix de clientes con demanda actual para el producto o servicio que ofrece la compañía.
  - Comunicación directa con proveedores actuales, históricos y potenciales para asegurar una cadena de suministro estable que permita a la compañía satisfacer las necesidades actuales del nuevo mix de clientes.
  - Estudio de cadenas de suministro y materias primas alternativas.
  - Estudio de nuevas líneas de negocio y distribución, especialmente online, que permitan a la compañía llegar a nuevos consumidores.
- Las medidas mencionadas son complejas y necesitan un estudio previo para una correcta implementación. En situaciones de crisis es importante valorar correctamente el coste de oportunidad y ser consciente de que **es necesario tomar decisiones rápido**, sin tener disponible toda la información, para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado. Crowe se posiciona como un aliado para acompañar en ese proceso de manera **ágil y eficiente**.

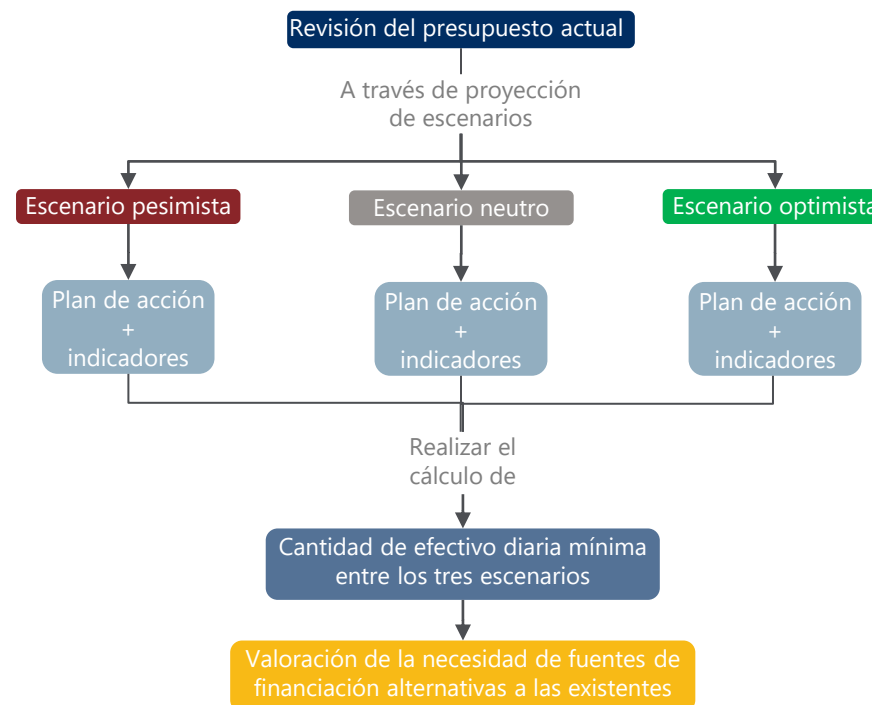
# Generación y conservación de efectivo

Es primordial evaluar posibles necesidades de financiación derivadas de las nuevas condiciones del mercado a causa del COVID-19

## 2) Generación y conservación de efectivo

- La contracción de ingresos derivada de la crisis del COVID-19 disminuirá la generación de efectivo de las empresas durante el ejercicio 2020, minorando la capacidad de operar de las empresas y **aumentando los impagos**.
- Es primordial realizar un ejercicio de liquidez, evaluando **posibles necesidades de financiación** en el corto plazo para evitar futuros impagos.
- Para ello, la empresa debe adoptar una serie de medidas de cara a analizar la posición de tesorería de la empresa con respecto a las nuevas condiciones del mercado:
  - Análisis de presupuesto actual y proyección de distintos escenarios según condiciones del mercado derivadas del COVID-19.
  - Diseño de planes de acción e indicadores según los distintos escenarios proyectados.
  - Formación de un comité de tesorería integrado por miembros de todos los departamentos de la compañía, para establecer el efectivo como centro de la empresa.
  - Cálculo de la necesidad de efectivo diaria mínima entre los tres escenarios para el ejercicio 2020, con el objetivo de determinar posibles necesidades de financiación en el corto plazo.
  - Optimización del circulante a través de la gestión de pedidos, asegurando el ritmo de producción y la gestión de cobros, identificando posibles retrasos y desviaciones del proceso de facturación hasta el cobro de facturas.

## Análisis de liquidez a través de escenarios:



"La Sociedad debe planificar con antelación las necesidades de financiación y las alternativas disponibles para asegurar la continuidad de sus operaciones y maximizar las opciones de supervivencia"

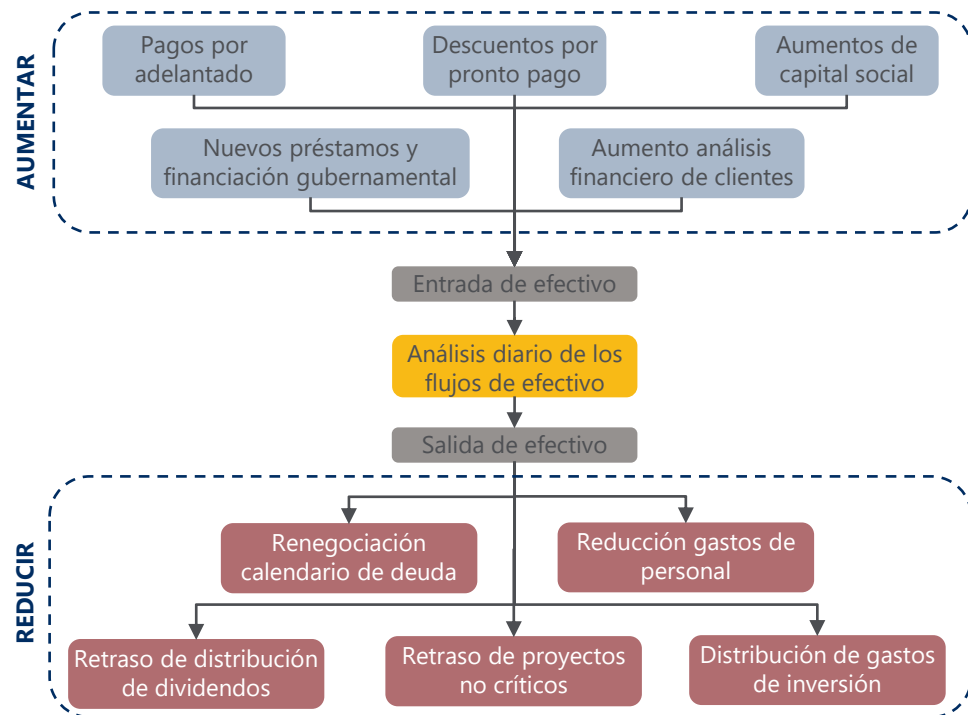
Fernando Segú, Partner de Financial Advisory



# Generación y conservación de efectivo

Deben aprobarse medidas extraordinarias para asegurar la liquidez necesaria para mantener la continuidad de las operaciones

## Medidas de gestión de efectivo:



"Las empresas deben adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, modificando su estrategia y situando el efectivo como eje principal de la estrategia empresarial"

Alejandro López Solvez, Manager de Financial Advisory

## 2) Generación y conservación de efectivo (cont.)

- Adicionalmente al análisis de la posición de tesorería, la Sociedad debe plantearse el uso de **medidas extraordinarias** para asegurar la liquidez necesaria para la operativa de la sociedad tales como:
  - Solicitar pagos totales o parciales por adelantado y ofrecer descuentos por pronto pago al facturar.
  - Envío de facturas a primeros de mes, aumentando en lo posible el análisis financiero de nuevos clientes y revisando los clientes actuales, minimizando el riesgo de impago.
  - Aumentos de capital social, solicitar nuevos préstamos y financiación con aval gubernamental si está disponible, para asegurar el efectivo durante el periodo de contracción económica.
  - Retrasar la distribución de dividendos y bonus a empleados.
  - Retrasar los proyectos no críticos y distribuir los gastos de inversión en diferentes ejercicios, disminuyendo el efecto sobre el efectivo.
  - Renegociar en la medida de lo posible la amortización de capital e intereses de las deudas con entidades de crédito actuales, asegurando más capital disponible para operaciones e inversión.
  - Reducir temporalmente el salario a través de reducciones de jornada, vacaciones pactadas y si fuese estrictamente necesario, expedientes de regulación de empleo.
  - Revisar críticamente todas las partidas de gasto directos e indirectos buscando ahorros sostenibles en el tiempo
  - Análisis diario del flujo de efectivo, observando desviaciones y aplicando medidas de control para asegurar la liquidez de la sociedad.





# Medidas respecto a los trabajadores

La salud de los empleados tiene que seguir siendo prioritaria y las medidas que se implementen ahora podrán tener un recorrido más allá de la presente crisis

## Medidas adoptadas en materia laboral con motivo de la crisis del COVID19:

### Medidas suspensión y reducción:

- ERTe fuerza Mayor
- ERTe causas económicas, técnicas, organizativas.
- Reducción jornada

Exoneración abono cuota SS

Teletrabajo

Derecho de adaptación de horario y jornada

Moratoria cotizaciones sociales o aplazamiento en el pago de deudas

### Desempleo:

- Beneficios tiempo parcial y discontinuo.
- No computará el tiempo de percepción para futuras situaciones de desempleo
- No exigible el periodo de 360 días cotizados

Prestación extraordinaria por cese de actividad (cuenta propia y autónomos)

Permiso retribuido con recuperación de horas

Prevención riesgos laborales



## 3) Medidas respecto a los trabajadores

- Asegurar la salud y bienestar de los trabajadores en el espacio de trabajo es **esencial para la continuidad** de la empresa, ya que son ellos los que producen o realizan los productos y servicios que la empresa ofrece.
- Es prioritario **evitar el contacto** con otras personas, para lo cual se está llevando a cabo un confinamiento global.
- Por ello, siempre que sea posible, es altamente recomendable teletrabajar desde casa, y evitar exponerse a contacto con personas ajenas a nuestro domicilio.
- En el caso de trabajo presencial, es primordial el uso de medidas de higiene, protección y separación social contra el virus. Algunas de estas medidas han sido probadas como altamente efectivas:
  - Uso de mascarilla, guantes y otros elementos de protección sanitaria.
  - Lavado de manos frecuente.
  - Desinfección de lugares de trabajo al inicio o fin de los turnos.
  - Separación de más de 2 metros entre personas.
  - Seguimiento frecuente de los síntomas para detectar posibles brotes.
- El uso de estas medidas no garantiza que el virus no contagie a los trabajadores, pero disminuye las probabilidades. Además mantener un control frecuente permite aislar los posibles casos y así **evitar la propagación** por toda la empresa.



“Estas medidas están diseñadas con el objetivo de mantener operativa la fuerza laboral de la empresa y satisfacer las demandas de los clientes, asegurando así la continuidad de las operaciones de la compañía”

Enrique Conejo, Socio del área laboral en Crowe Madrid



# Cómo nos ayuda la tecnología

Nos permite tener una empresa más resiliente y segura en estas circunstancias adversas, y además cumplir con nuestras obligaciones legales.



## 4) Gestión de tecnológica ante nueva realidad

### Privacidad

- Estamos ante una nueva realidad a la que las empresas han de adaptarse. Con la ley de Prevención de Riesgos Laborales toda empresa está obligada a gestionar datos de salud de sus empleados (¿y clientes?) que son muy sensibles elevando enormemente el riesgo de incumplimiento y de ser sancionado.
  - Elementos nuevos, como las cámaras termográficas para control de temperatura corporal de empleados y visitas, la gestión de datos de salud, etc. presentan un vivo debate entre los Delegados de Protección de Datos en cuanto a su legalidad.



### Teletrabajo

- El teletrabajo ha pasado de ser un elemento residual en las compañías a una palanca estratégica que incide directamente en el compromiso y motivación de los empleados, con lo que se espera que incremente considerablemente. Una vez que cambia el entorno y contexto del espacio de trabajo no debemos olvidar analizarlo e invertir en ciberseguridad para que nuestros activos (los datos) estén seguros.

### Contingencias de Seguridad Informática

- Los procesos críticos de nuestras empresas están soportados por la infraestructura de sistemas y comunicaciones, se necesita definir e implementar las medidas técnicas necesarias en un proceso de mejora continua como garante de la continuidad de nuestro negocio.



"Las organizaciones deben gestionarse en base al riesgo, y estas circunstancias nos han demostrado que muchas empresas no vieron los cisnes negros, ni tampoco a los rinocerontes grises. Preparemos nuestros procesos a ser resilientes sin olvidar el compliance legal."

Ricardo Barrasa, Director de Tecnología en Crowe Advisory



# ¿Cómo podemos ayudarte?

Desde Crowe Advisory Spain queremos acompañarte a lo largo de esta situación a través de los diferentes servicios de que ofrecemos

## Asesoramiento en refinanciación

Asesoramiento integral durante el proceso para lograr una estructura financiera óptima que garantice la sostenibilidad de su negocio mediante:

- Asesoramiento en estructura financiera óptima.
- Asesoramiento en obtención de acuerdo extrajudicial de pagos
- Análisis de la situación financiera y de explotación para facilitar a entidades acreedores
- Revisión de los contratos de financiación.
- Elaboración y presentación de un cuaderno informativo detallado (PIM) sobre la compañía para las diferentes entidades



## Asesoramiento y gestión durante procesos concursales

Acompañamiento en la gestión de sociedades inmersas en proceso concursal o en su estadio previo:

- Actuación como administrador concursal o soporte a su función
- Asesoramiento a acreedores para ayudarles en la recuperación de su deuda y realizar ejecuciones singulares
- Intermediación y asesoramiento en transacciones de deuda concursal; avalúo de activos
- Asesoramiento en la aplicación del RDL 16/2020, de 28 de abril, de medidas procesales y organizativas para hacer frente al COVID 19 en el ámbito de la Administración de Justicia
- Asesoramiento a compradores y vendedores en compraventas de compañías y activos inmersas en concursos de acreedores



## Aspectos laborales en contexto de restructuración

- Asesoramiento y realización de ERTE y ERE, en situación de insolvencia o por causas coyunturales.
- Asesoramiento en situaciones de fuerza mayor (despidos objetivos, convenios colectivos e impugnaciones)
- Asesoramiento en medidas de flexibilidad interna.
- Compliance laboral en el ámbito de la crisis sanitaria.



## Independent Business Reviews (IBRs)

Emisión de informe con opinión independiente sobre el plan de refinanciación que permita un grado de confort suficiente a las entidades refinanciadoras

- Diagnóstico de la evolución financiera histórica.
- Detalle pormenorizado de posición de deuda y garantías.
- Revisión de la posición estratégica de la empresa.
- Análisis del plan de negocio y plan de tesorería.
- Análisis de escenarios y riesgos asociados.



## Optimización del Working Capital

Incremento de caja optimizando el ciclo de capital circulante:

- Previsión de liquidez a corto, medio y largo plazo
- Determinación de financiación más adecuada según el perfil de negocio
- Diseño de estrategias para incrementar la generación de efectivo



## Plan estratégico y restructuring operativo

Diseño de plan estratégico (plan de viabilidad) que asegure el cumplimiento de los compromisos financieros y la maximización de dividendos:

- Identificación de oportunidades e iniciativas prioritarias
- Plan de optimización comercial, compras recursos humanos, administrativo.
- Mejora procedimientos O2C, S2P, R2R y generación de cuadros de mando.
- Elaboración de planes estratégicos valorando diferentes alternativas.
- Benchmark de mercado



## Control Interno y Gestión de Riesgos

- Diseño Revisión de los Sistemas de Control Interno: SCIIF - SOX.
- Revisiones ISAE 3402- SSAE 18 (SOC 1)– ISAE 3000 (SOC 2).

## Ciberseguridad y Privacidad

Adecuación de la seguridad de TI y de los datos a la nueva realidad

- Gestión de riesgos de los datos de salud, cámaras termográficas
- Ciberseguridad, análisis y gestión de la seguridad del nuevo entorno.





## About Crowe Global

The Crowe network consists of more than 200 independent accounting and advisory services firms in over 120 countries around the world.

Crowe Global member firms are known for their local knowledge, expertise, and experience balanced by an international reputation for the highest quality in audit, tax, advisory and risk services. They are unified through a shared commitment for impeccable quality service, highly integrated service delivery processes and a common set of core values and management philosophies that guide their decisions daily.

This unique combination of talent provides Crowe Global the worldwide capabilities of a highly integrated network to deliver value to multinational clients doing business across borders.

Contactos en relación con esta presentación:

**Fernando Segú**

Head of Financial Advisory

E: [fernando.segu@crowe.es](mailto:fernando.segu@crowe.es)

M: (+34) 627 964 881

**Alejandro López Sólvez**

Manager Financial Advisory

E: [alejandro.lopez@crowe.es](mailto:alejandro.lopez@crowe.es)

M: (+34) 616 654 564

Follow us on:



Find out more about us at

[www.crowe.es](http://www.crowe.es)

Crowe Advisory Spain is a member of Crowe Global, a Swiss verein. Each member firm of Crowe Global is a separate and independent legal entity. Crowe Advisory Spain and its affiliates are not responsible or liable for any acts or omissions of Crowe Global or any other member of Crowe Global. Crowe Global does not render any professional services and does not have an ownership or partnership interest in Crowe Advisory Spain. ©2020 Crowe Advisory SP, S.L.

This material is for informational purposes only and should not be construed as financial or legal advice. Please seek guidance specific to your organisation from qualified advisors in your jurisdiction.