



INDUING

REFLEXIONES ANTE EL CORONAVIRUS: **ACCIONES INMEDIATAS**

REFLEXIONES ANTE EL CORONAVIRUS: ACCIONES INMEDIATAS

Ante la situación derivada en las empresas fruto de la crisis generada por el COVID-19 queremos plantear una batería de acciones a seguir, para preservar la liquidez, racionalizar los recursos, proteger a los empleados y garantizar la continuidad del negocio.

Por ello, hemos elaborado este documento a modo de check list para compartirlo con aquellos profesionales encargados de elaborar un plan de acción de manera inmediata, en base a los siguientes objetivos y áreas de la empresa:

- **Tesorería** será el punto neurálgico para salir de la crisis.
- **Comercial** escuchará al cliente y alimentará a tesorería.
- **Compras** evitará la disrupción y ayudará a tesorería.
- **Planificación** ajustará recursos a las órdenes reales de fabricación.
- **Personal** informará y buscará el compromiso para salir todos de la situación.

Es importante señalar que estas medidas son transitorias y que las compañías deberán estar preparadas para una fase de reinicio de actividad.

Este documento ha sido elaborado por los siguientes profesionales:

- Jose Ignacio Echevarría, Socio Accionista de Pevasa
 - Iñigo Unzaga, CEO Automoción
-

CONCEPTO	OBJETIVOS	ACCIONES
Cobros pendientes de Clientes	Mejorar tesorería	Reclamar cobro. Negociar pronto pago con Clientes fuertes Activar el factoring
Pagos a Proveedores	Mejorar tesorería	Negociar con Proveedores. Activar el confirming.
Gastos variables	Reducir al máximo según actividad y acuerdo alcanzado con la plantilla	Economía de guerra: Minimizar consumos (electricidad, gas, agua, consumibles, etc.)
Gastos fijos	Reducir al máximo según actividad y acuerdo alcanzado con la plantilla	Economía de guerra: Minimizar gastos fijos (alquileres, licencias, etc.)
Servicio a la deuda	Refinanciación de la deuda	Renegociar con bancos
Apoyo institucional (financiero y fiscal)	Conseguir fondeo y liquidez	Informarnos de las ayudas disponibles y requisitos a cumplir
Tesorería centralizada	Optimizar la tesorería global	Revisión del Cash Management - Cash Pulling POO

CONCEPTO	OBJETIVOS	ACCIONES
Programa de entregas a Clientes	Asegurar entregas al cliente.	Reunión comercial, producción y logística. Pedidos prioritarios
Riesgo con Clientes	Reducir el Riesgo Comercial	Contactar con Clientes y analizar la viabilidad de los pedidos. Revisión de Contrato.
Logística con Clientes	Reducir el Riesgo Logístico	Reunión con Operador Logístico. ¿Hay variación en el servicio del transporte - plazos - costes?
Política de Ventas (descuentos con Clientes)	Mejorar tesorería	Descuento por pronto pago. Descuento por volúmen. Etc.
Colaboración con Clientes	Fortalecer mi relación	Optimizar el uso por ambos lados de los recursos disponibles Cambiar medios de pago que le ayuden a financiarse Cambiar el pedido: entregarles lo imprescindible, adelantar, atrasar...

3. COMPRAS

INDUING

CONCEPTO	OBJETIVOS	ACCIONES
Plan de entregas de materiales	Evitar la interrupción	Revisar el estado de los pedidos a Proveedores
Riesgo con Proveedores (Materiales críticos)	Evitar la interrupción	Elaboración de Planes de Contingencia (Búsqueda de Proveedores/materiales alternativos)
Decisiones Make or Buy	Llenar mi capacidad productiva. Saturar recursos disponibles	¿Podemos absorber alguna subcontratación? Revisar contratos
Política de Compra (Descuentos con Proveedores)	Mejorar tesorería	Descuento por pronto pago. Descuento por volumen. Stock en consignación. Etc.
Colaboración con Proveedores	Fortalecer mi relación	Optimizar el uso por ambos lados de los recursos disponibles
¿Podemos colaborar con otras empresas?	Ayudar a Tesorería	¿Qué materiales ahora sobrantes podrían necesitar otros mercados y empresas?

4. PLANIFICACIÓN

INDUING

CONCEPTO	OBJETIVOS	ACCIONES
Programa de Fabricación	Optimizar recursos disponibles según pedidos en firme y plazos	¿Vamos a poder cumplir con nuestros compromisos a c/p? Priorizar
Stocks en curso (WIP)	Ajustar niveles de stocks = mejorar tesorería	Finalizar Ordenes de Fabricación para convertir en PT (según pedidos Cliente)
Stocks de Materia Prima y Producto Terminado	Ajustar niveles de stocks = mejorar tesorería	Agotar primero la MP disponible. Dar salida al PT (según pedidos Cliente).
Recálculo de necesidades	Eliminar errores en planificación	Realizar inventario físico y revisar buffers entre líneas
Optimizar costes logísticos y distribución	Optimizar operaciones de logística	Centralizar el stock y/o la distribución
Re-Planificación. Pedidos vigentes. Escenarios. Plantilla	Plan de Contingencia	Revisión continua
¿Qué operaciones industriales o logísticas podemos intercambiar en horas de trabajo con otras empresas?	Llenar capacidad ociosa y reducir la operación transaccional	Colaborar con otras empresas para compartir capacidades o recursos

5. PERSONAS

INDUING

CONCEPTO	OBJETIVOS	ACCIONES
Acuerdos alcanzados (ERTE, permiso retribuido, etc.)	Mejorar tesorería	Aplicar los acuerdos alcanzados. Asesoramiento necesario?
ETT`s	Mejorar tesorería	Economía de guerra: prescindir de ETT`s
Comunicación a la Plantilla	Informar a los trabajadores	Informar de la gravedad de la situación y las medidas adoptadas. Plazos
Conocimiento. Saber hacer.	Preservar el conocimiento	Identificar y salvaguardar las Personas clave para retomar la actividad después del virus



INDUING

C/ Gran Via 42, 1ª Planta 48011 Bilbao
Tel: (+ 34) 94 605 30 72

C/ Zurbano 45, 1ª Planta, 28010 Madrid
Tel: (+34) 911 841 944

Email: formacion@induing.com

www.induing.com