



# Observatorio extraordinario Covid-19

*Marzo 2020*



*Ante la abrumadora situación de incertidumbre que atravesamos, hemos creído necesario intentar aportar nuestro granito de arena y lanzar una edición especial del Observatorio de Finae. Como novedad, hemos introducido nuestra visión sobre las medidas que los concesionarios de automoción deben tomar en una situación de este tipo.*

*Esperamos que sea de utilidad*

*El documento lo hemos estructurado de la siguiente forma:*

**1. Impacto del Coronavirus en la cotización en bolsa de:**

- Principales fabricantes automoción
- Principales grupos de concesionarios cotizados

**2. Sugerencia de Plan de acción Finae Partners:**

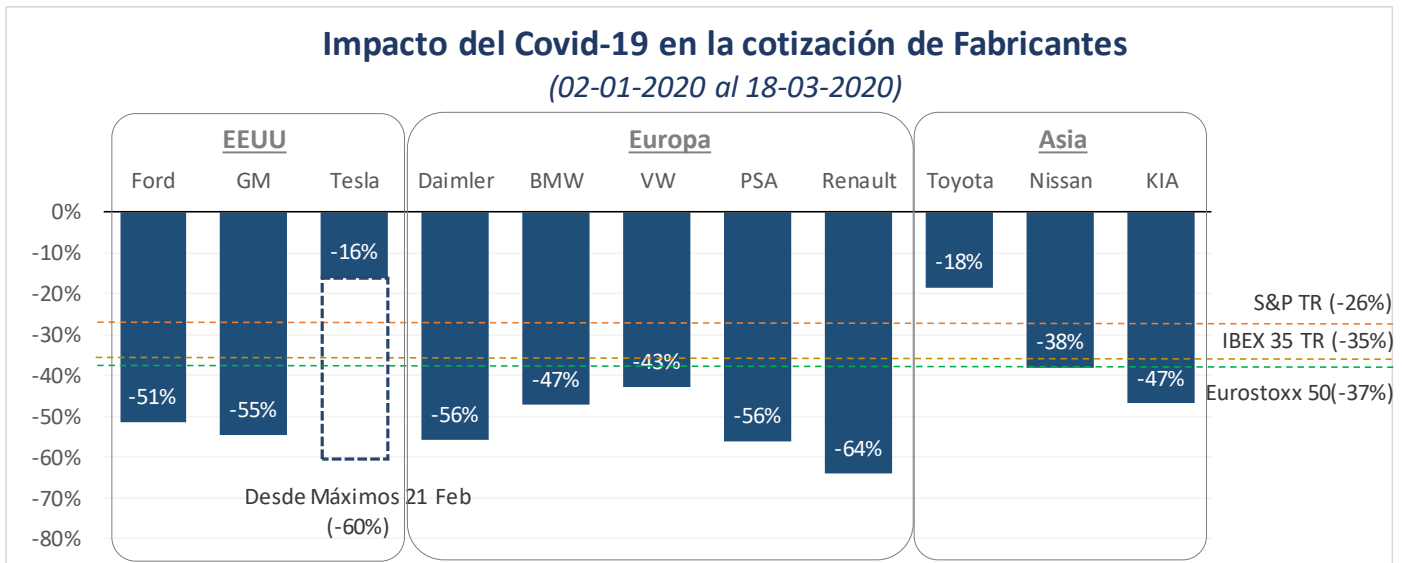
- 7 medidas para afrontar la situación actual

**3. Management Insights**

- Generación de caja 2017-19 de los principales fabricantes automoción
- Noticias relevantes



# 1. Impacto del Covid-19 en la automoción

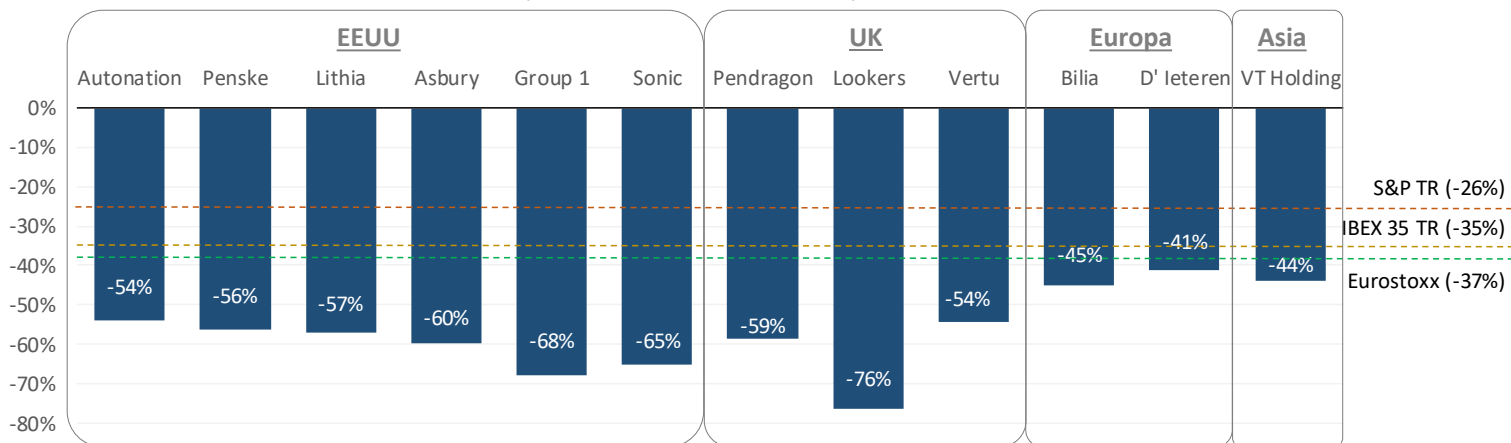


## “Los Fabricantes”

La crisis del Covid-19 ha afectado negativamente a la economía en su conjunto (S&P -26%, IBEX -35% y Eurostoxx -37%), sin embargo, su impacto ha sido más importante en ciertos sectores de la economía entre los que se encuentra el sector de la automoción con bajadas de la cotización de los fabricantes de automóviles superiores al 50% en la mayoría de los casos.

## Impacto del Covid-19 en la cotización de los Grupos de Automoción

(02-01-2020 al 20-03-2020)



## “Los Grupos de Concesionarios”

El impacto en los concesionarios en los inicios de la crisis del Covid-19 no fue tan importante, sin embargo, el incremento de las medidas tomadas por los gobiernos en los últimos días (estados de emergencia, cierre de locales comerciales....) ha provocado que el impacto haya sido incluso mayor, con caídas en muchos casos superiores al 60%.



## 2. Plan de Acción: 7 medidas para afrontar la situación actual

1

**Definir y coordinar un comité de crisis** con el objetivo de mantener el ánimo de los directivos y confeccionar el plan de acción a seguir:

- Equipo multidisciplinar (finanzas, VN, VO, taller, recambios, RRHH y asesor fiscal/laboral)
- Reunión diaria por videoconferencia
- Definición previa de agenda con temas a tratar
- Comunicación y transparencia en todo momento: i) asegurar que se dispone de las direcciones de mail de todos los empleados y ii) planificar comunicaciones diarias/semanales que mantengan a la plantilla conectada y motivada

2

**Fortalecer la vocación de servicio**, reafirmando a la concesión en su condición de socio fiel del cliente:

- En la medida de lo posible mantenimiento de un retén para ofrecer los servicios básicos que permitan a todos los clientes confiar en una movilidad asegurada (esto además, permitirá asegurar la recepción del servicio de grúas)
- Hacer visible en la concesión un teléfono de contacto para aquellos casos urgentes, y desvío de las llamadas entrantes a dicho teléfono para reforzar los lazos con el cliente y diferenciarse de la competencia

3

**Caja, caja y caja. Gestión de la caja como prioridad absoluta:**

- Cálculo de la evolución previsible de la tesorería en diferentes escenarios de stress (Plan de Tesorería): i) cálculo de costes/pagos fijos del negocio ¿cuánta tesorería mensual requiere tener la concesión cerrada o con una facturación mínima?, ii) ¿cuál será la evolución de mi tesorería en diferentes escenarios (estado de alarma corto, largo, relajación gradual)? y iii) ¿cómo mejora el Plan de Tesorería tras la ejecución de las medidas puestas en marcha por el comité de crisis?, iv) Plan de Tesorería dinámico, es decir con actualización casi diaria para facilitar la rapidez en la toma de decisiones
- Replanteamiento de la necesidad de cada partida de costes fijos y negociación de aplazamientos de pagos
- Cambio del sistema de aprobación de pagos. Cada pago pasa por el máximo directivo, previa justificación de su necesidad
- Maximización del uso de las líneas de crédito disponibles y reserva de tesorería para hacer frente a los próximos meses
- Seguimiento atento de las ayudas que está planteando el gobierno y de posibles medidas adicionales que pudiesen surgir en el futuro

4

**Cultura, talento y empleados**

- Si se aplicase un ERTE:
  - Considerar la situación personal de cada empleado para minimizar el impacto sobre los más vulnerables
  - Comunicar a todos los trabajadores los criterios seguidos para llevar a cabo el ERTE, haciendo hincapié en que el objetivo es volver a la normalidad lo antes posible
- Tener preparado un plan de vacaciones y bolsas de horas si la actividad no repuntase rápidamente una vez finalizado el estado de alarma
- Aprovechar la posible falta de trabajo de las primeras semanas para pensar en planes de mejora de:
  - Procesos internos con el fin de aumentar la productividad y ajustar los costes
  - Planes de formación
  - Coordinación de las operaciones entre departamentos y de los KPIs que permitan monitorizar el progreso
- Promover la participación de los empleados. Son parte de la solución. Invitarles a que propongan acciones que permitan mejorar la situación del negocio durante y después de la crisis (procesos, sinergias, reducción de costes, acciones comerciales, etc).

5

**Preparar un plan de reactivación del negocio a la vuelta**

- No esperar a la vuelta a la normalidad
- Definir una estrategia de segmentación de clientes por valor y fidelidad con una batería de acciones y ofertas concretas a comunicar a la vuelta del estado de alarma
- Crear un plan de choque de venta de stock con foco en la generación de caja (especial énfasis en la antigüedad de stock)

6

**Mantener la honestidad y la solidaridad: actuar en función de la situación de liquidez de cada uno**

- Mantener sintonía con la marca, ofrecer disponibilidad a fabricantes para ayudar en cuestiones relacionadas con la liquidez
- Apoyar a los proveedores que tengan mayor necesidad

[\(link artículo recientemente escrito por Ignacio Magro, socio de Finae Partners\)](#)

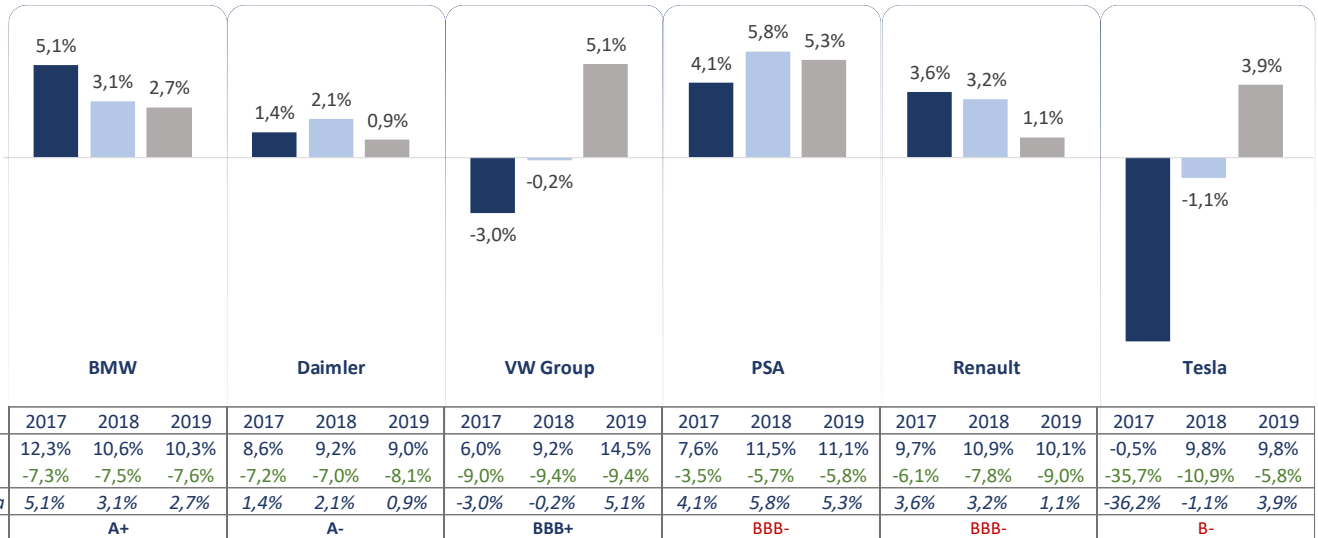
7

**Y mucha calma...** ante la tempestad, el patrón del barco ha de transmitir una sensación de control y calma para que la tripulación se mantenga unida, con confianza y trabajando por un objetivo común



### 3. Management Insights

FABRICANTES  
Flujo de caja operativo menos inversiones (% ventas)



#### “Los Fabricantes ante el reto de generar de caja” (Estudio interno Finae Partners)

En esta ocasión hemos analizado las cuentas anuales de algunos fabricantes para entender el Flujo de caja generado en la rama de automoción

Se observa que los fabricantes generan alrededor de un 9-10% de Caja Operativa sobre ventas, sin embargo las fuertes inversiones requeridas (c. 7-9% sobre ventas -salvo PSA-) se “comen” prácticamente la caja generada. Todo esto implica que la Caja Final que le queda a los fabricantes para hacer frente a sus compromisos financieros (deuda y dividendos) es muy limitada, muy cerca de 0%

En este contexto en el que los fabricantes aumentan sus inversiones para no descabalgarse de ninguna tendencia futura, es muy probable que la presión sobre los márgenes de la distribución continúen hacia una tendencia negativa. En este contexto hemos preparado un documento sobre las implicaciones que tiene para los concesionarios con el nombre [“La concesión: dueña de la última milla”](#) (pinchar para acceder)

### Noticias relevantes

#### “Autonation: Trabajando la fidelidad en un mercado fragmentado” (Henry Stewart Publications)

Ese objetivo de la última milla mencionado en el texto anterior requiere mucho trabajo de segmentación y reinversión del modelo de trato con el cliente. Autonation, concesionario más grande del mundo, lleva tiempo trabajando en la segmentación de sus clientes. Este artículo fue publicado en 2016 y esboza de manera detallada como está afrontando el proyecto. (Artículo original en inglés, se ha traducido al español)

#### “BMW y Daimler descontinúan el car-sharing en USA y UK” (Financial Times)

Nos ha parecido interesante este anuncio hecho por BMW y Daimler en Diciembre 2019 cancelando las operaciones de su compañía conjunta ShareNow que operaba en UK y USA. Es importante destacar que tan sólo 10 meses antes se anunciaron inversiones en 2019 en el entorno de £1.000M (s/Financial Times), la implantación en 90 ciudades en esas regiones y de multiplicar el tamaño de la compañía x10 en los próximos años. En el artículo un analista expone: “las afirmaciones sobre que la industria del automóvil se enfrenta a una profunda disrupción sobre el concepto de la movilidad, y que están impulsando fuertes inversiones en los servicios de movilidad, pueden ser “probablemente exageradas”... (Artículo original en inglés, se ha traducido al español)

# Sumamos valor

## Revisión financiera y plan de negocio

¿Cómo puedo crecer, cuanto?  
¿Con qué recursos puedo contar?

¿Cuál es mi estructura óptima de capital?  
¿Cómo negocio con los bancos?  
¿Qué fuentes de financiación adicional  
tengo a mi disposición?

## Reestructuración financiera y búsqueda de financiación

## Compraventa y fusiones

¿Es el momento apropiado para  
vender mi negocio, o para  
adquirir uno nuevo?  
Cuánto vale nuestro negocio?

¿Cómo nos organizamos para  
decidir mejor y más rápido?  
¿Cómo doy paso a la siguiente  
generación?

## Gobierno corporativo y sucesión familiar

## Gestión del cambio / Interim Management

Sé lo que hay que hacer, pero  
¿Cómo logro que mi  
organización cambie?  
¿Incorporo a alguien en la  
gestión para conseguir el  
cambio?

¿Tenemos conocimiento  
para afrontar el futuro?

## Formación

**Alejandro Magro**  
[alejandro.magro@finaepartners.com](mailto:alejandro.magro@finaepartners.com)  
Tel: +34 635 684 862

**Daniel Paredero**  
[daniel.paredero@finaepartners.com](mailto:daniel.paredero@finaepartners.com)  
Tel: + 34 647 557 750

**Ignacio Magro**  
[ignacio.magro@finaepartners.com](mailto:ignacio.magro@finaepartners.com)  
Tel: +34 629 122 249

**José Carmona**  
[jose.carmona@finaepartners.com](mailto:jose.carmona@finaepartners.com)  
Tel: +34 649 027 993