¿Cómo adaptar tu negocio turístico ante el contexto del COVID-19?

12 de marzo de 2020

pwc

Desde su aparición en la ciudad china de Wuhan en diciembre de 2019, la pandemia del COVID-19 se ha extendido a más de 100 países infectando a cientos de miles de personas y causando un gran impacto en actividad empresarial

La crisis sanitaria está poniendo en jaque a las autoridades sanitarias que están endureciendo las medidas de contención y prevención.

Las fuertes restricciones impuestas al movimiento internacional y nacional de pasajeros en distintos países están castigando fuertemente a las empresas del turismo y el transporte.

Desde PwC venimos trabajando con organizaciones a nivel global para ayudarles a prepararse y responder ante este reto, aportando nuestra experiencia transversal en distintas áreas: negocio, financiero, laboral, legal y fiscal

Principales retos a los que se enfrentan las empresas en la crisis del COVID-19

Riesgo laboral
Proteger de la salud y bienestar de los trabajadores, especialmente los que están en riesgo

Comercial
Caída fuerte de las demanda y elevado número de cancelaciones de reservas

Suministro
Retrasos en entregas, desvíos, roturas de stock y falta de suministros

Financiero
Tensiones de caja, retrasos de pagos, servicio de la deuda y refinanciaciones

Organización
Acompasar el tamaño de la organización a la nueva realidad

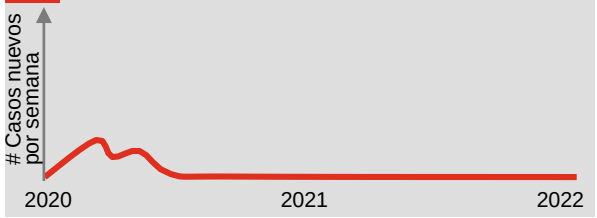
Regulatorio
Retos en el cumplimiento de políticas fiscales, laborales y de calidad

Escenarios potenciales del COVID-19 para planificación de crisis

Epidemiólogos y economistas de PwC han trabajado conjuntamente para evaluar escenarios coherentes formulando hipótesis en base a hechos probados

1 CONTENIDO

El distanciamiento de la población y las restricciones de desplazamientos previenen la expansión



Hipótesis:

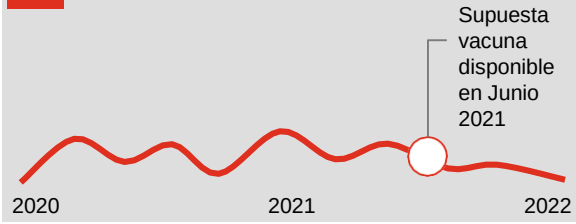
- Tasa de detección cercana al 100% en todos los países, incluyendo los casos moderados
- Seguimiento de los contactos y medidas de cuarentena exitosos en todos los países

Impacto:

- **Personal**: Teletrabajo y restricciones de desplazamientos en los países afectados
- **Cadena de suministro**: Impacto en el corto plazo debido a la reducción en el consumo de los países afectados
- **Economía**: Incertidumbre en los mercados, con mayor impacto en los países afectados
- **Duración:** De 3 a 6 meses

2 PUNTOS CALIENTES

Se evita la pandemia, pero aparecen periódicamente puntos calientes



Hipótesis:

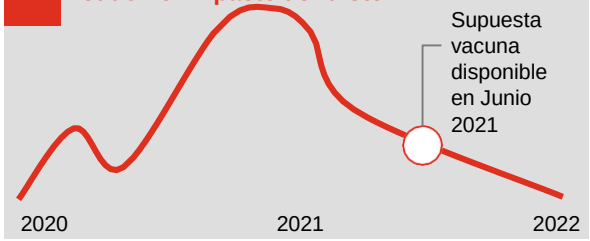
- No todos los casos se detectan, permitiendo una expansión lenta
- Seguimiento de los contactos y medidas de cuarentena exitosos que logran evitar una pandemia

Impacto:

- **Personal**: Teletrabajo y restricciones de desplazamientos en los países afectados
- **Cadena de suministro**: Impacto debido a la reducción en el consumo de los países afectados
- **Economía**: Incertidumbre constante con impacto a largo plazo en los mercados, y mayor impacto en los países afectados
- **Duración:** De 12 a 18 meses

3 PANDEMIA

Las medidas sanitarias no logran evitar una pandemia. La prioridad pasa a ser reducir el impacto del brote



Hipótesis:

- El seguimiento de los contactos y los movimientos de la población no consigue evitar la pandemia
- Necesaria la disponibilidad de una vacuna para evitar la propagación

Impacto:

- **Personal**: Impacto a gran escala, incluyendo teletrabajo, restricciones de desplazamientos y morbilidad y mortalidad en el personal
- **Cadena de suministro**: Escasez a nivel mundial de determinados productos por la ralentización de la producción
- **Economía**: Aumento del riesgo de recesión mundial dependiendo de la severidad de la pandemia
- **Duración:** De 12 a 18 meses

PwC puede ofrecer un asesoramiento transversal para afrontar la crisis del COVID-19 rápidamente

Equipo de respuesta y gestión de crisis

- Establecer un **protocolo de respuesta** ante la crisis con flujos de trabajo establecidos, responsables y responsabilidades claras.
- Diseñar y desarrollar los **escenarios posibles y evaluar su impacto** potencial para apoyar la planificación de una batería de medidas

Comercial

- Revisar y adaptar la **estrategia comercial**
- Negociar **contratos a largo plazo** con clientes
- Focalizar la **cartera de viajes a otros destinos**
- Aplicar políticas de **cancelación flexibles**
- Innovar con modelos de anticipación de demanda
- Apertura a **nuevos canales de distribución**

Seguridad y salud

- **Desplegar protocolos** de prevención y actuación
- Fomentar la **colaboración** con Mutuas, Comités de Salud o delegados de prevención
- Diseñar una estrategia para **bajas generalizadas**
- Aplicar **medidas de teletrabajo** con carácter excepcional y aplicar ajustes jurídicos necesarios

Organización y estructura de costes

- Cerrar temporalmente **hoteles, rutas o agencias**
- Adaptar la **organización a la demanda**
- Cancelación de **proyectos e inversiones**
- Congelación de salarios y retribuciones variables
- Cancelación de **contrataciones**
- **Renegociación de gastos fijos** con proveedores

Legal, laboral y seguros

- Preparar **ERTEs y EREs** para cada escenario
- Dar **respuesta a solicitudes** de reducciones de jornadas y vacaciones de los empleados
- **Reubicar y repatriar empleados** y analizar implicaciones fiscales y legales
- Revisar la **cobertura de seguros**

Financiero

- Planificar **flujo de caja** en base a escenarios
- Estructurar y priorizar las **cuentas a pagar**
- Plantear **refinanciaciones de cuotas y deuda**
- Buscar **financiación alternativa** (fondos de deuda, organismos públicos, etc.)
- Buscar *bridge financing* de emergencia
- Buscar **soluciones de anticipo de facturas**

Comunicación

- Desarrollar un **plan de comunicación rápido y para construir y mantener la confianza** entre clientes y otros interesados
- Asegurar una **comunicación efectiva y continuada con los empleados**

Nuestra metodología para afrontar el COVID-19

En PwC hemos diseñado una **Metodología de Acción Rápida (MAR) que tiene como objetivo ayudar a las empresas turísticas y de transporte a desarrollar** una respuesta comercial, financiera y operativa para minimizar la pérdida de valor, garantizar la sostenibilidad financiera y asegurar la protección de los empleados.

Enfoque

Organizaremos **workshops con vosotros en formato físico o virtual** dependiendo de las restricciones de las autoridades y de la propia empresa

El **objetivo de los workshops** será identificar el punto de partida de la empresa, definir diferentes escenarios y planificar medidas de contingencia

En estos workshops incluiremos a un **equipo experto transversal a todas las áreas del negocio** (estrategia y operaciones, legal, laboral y financiero) que trabajará junto a vuestros responsables de área

Menos de 2 semanas de trabajo

La urgencia requiere priorizar los temas clave durante este período

Workshop de acción rápida

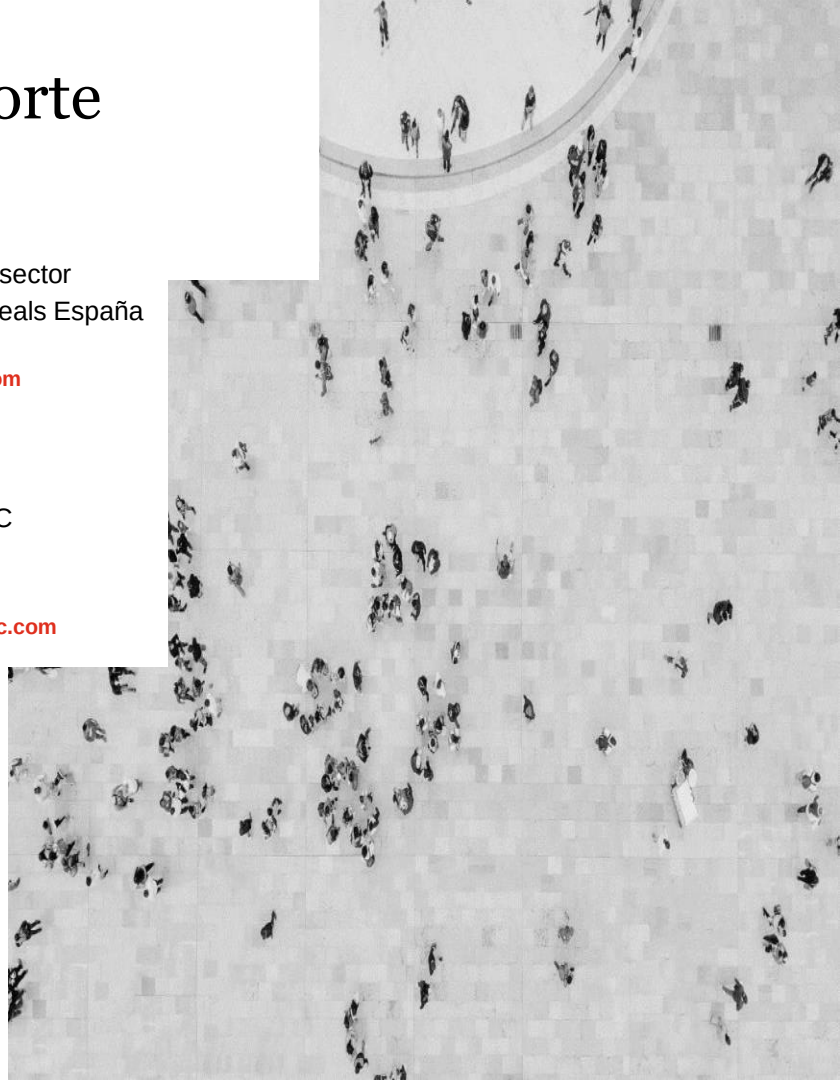
01	02	03	04	05
Análisis de resiliencia y punto de partida de la empresa	**Modelización rápida de escenarios de demanda**	**Protocolo de actuación rápido**	**Proyección de estados financieros e informe técnico**	**Seguimiento e implementación del protocolo**
Revisión de negocio y análisis de los estados financieros para mapear las debilidades de la empresa frente a los distintos escenarios de caída de demanda (p.ej. tensiones de caja, márgenes reducidos o negativos, estructura sobredimensionada, elevado apalancamiento, etc.)	Modelización de distintos escenarios de demanda en función de variables exógenas (p.ej. propagación del virus, restricciones) y endógenas (p.ej. precio) utilizando fuentes disponibles y entrevistas con expertos para confirmar y validad los planteamientos	Diseño de un protocolo específico de actuación identificando diferentes medidas de actuación en el negocio para cada uno de los escenarios de demanda y en cada una de las áreas de la empresa (finanzas, operaciones, etc.) teniendo en cuenta la situación de partida de la empresa	Proyección de los estados financieros teniendo en cuenta el protocolo de actuación en cada escenario e incorporando las medidas de "ajuste" necesarias Soporte en la preparación de un Informe Técnico independiente dirigido a la Sociedad, Comité de Empresa y sindicatos	Soporte en la implementación de medidas, gestión de la comunicación, gestión de interdependencias entre áreas de negocio y adecuación del protocolo a las condiciones cambiantes de la crisis sanitaria

Nuestro equipo de turismo y transporte

Cayetano Soler
Líder del sector turismo y transporte de PwC España
M: +34 629 082 174
cayetano.soler.morella@pwc.com

José Manuel Fernández
Socio Strategy& líder del sector turismo y transporte en Deals España
M: +34 690 946 287
jose.fernandez.teran@pwc.com

Enrique Bujidos
Socio responsable de Reestructuraciones de PwC
M: +34 629 255 772
enrique.bujidos@pwc.com

Sergio Aranda
Socio de Forensic de PwC
M: +34 647 308 105
sergio.aranda.morejudo@pwc.com

Inmaculada Herranz
Director PwC Legal y Laboral
M: +34 618 764 404
inmaculada.herranz.perlado@pwc.com