



## - RESUMEN EJECUTIVO - (A TU MEDIDA)

### 1.

#### Definir un Plan mes por mes para el presente año:

- Revisar, dentro del marco del Plan Estratégico de la empresa, la planificación anual, en función del nuevo escenario.
- Desarrollar dicha tarea con el equipo gerencial. **Genere compromiso.**
- Designar un “Capitán del Plan”, cuya responsabilidad será el seguimiento de todas las acciones implicadas.
- Implementar rápidamente el PLAN, evitando “parálisis por análisis”. Un margen de error del 20%, es preferible a nada. Revisar semanalmente el avance, un día fijo de la semana.

### 2.

#### Generar ingresos sustentables: nunca es posible reducir costos de manera suficientemente rápida como para compensar ingresos perdidos.

- Tratar de maximizar ingresos y cuidar la calidad de éstos.
- Identificar clientes y productos más rentables.
- Verificar punto anterior y maximizar ventas en función de los factores que agregarán valor (clientes/productos más rentables).
- Evitar correr riesgo de perder a colaboradores más valiosos del área Ventas. Ante retracciones de mercado, idear políticas para incentivar la retención de recursos.

### 3.

#### Reducir costos: internalizar el concepto: “no existen costos fijos”.

- Chequear líneas de costos y gastos. Efectuar recorte de aquellos que no contribuyen a la generación de ingresos.
- Observar no eliminar conceptos que resulten insignificantes, podría atentar contra la moral del personal (Ej.: café).
- Con respecto a las decisiones de personal, evaluar en primer lugar al personal eventual. Ellos deberán ser los primeros en salir.
- Si tiene que reducir personal, ser duro y profundo. No pedir voluntarios porque puede conducir a la pérdida de personal que desea retener.
- Forzar la toma de vacaciones anuales a quienes no las hayan tomado.
- Congelar las vacantes producidas por despidos ó renuncias.
- Prever minimizar el impacto sobre los costos de aumentos por convenios sobre el personal fuera de convenio. Implementar esquemas de remuneraciones variables. Demostrar liderazgo comenzando por uno mismo.
- Completar el proceso y revisarlo, podrían hallarse nuevas oportunidades para una reducción adicional del 5%, como mínimo.

## 4.

**Manejo del flujo de caja: las empresas no fracasan por no producir utilidades. Mueren por no ser capaces de generar CAJA. Los ejecutivos se focalizan en los factores que no producen utilidades y no en los que no generan CAJA.**

- a. Reevaluar la situación de caja en forma semanal, llevando un presupuesto de caja por semana, los próximos tres meses.
- b. Revisar como prioridad los deudores por Ventas. Fijar objetivos diarios para cobranzas, revisando límites de crédito de clientes.
- c. Designar colaboradores para efectuar un plan de seguimiento de clientes atrasados.
- d. Atender rápidamente reclamos de clientes, evitando con ellos justificar demoras en sus pagos.
- e. Renegociar con Proveedores principales plazos más extensos de pagos.
- f. Abonar en término a Proveedores menores, evitando generar una mala reputación en su comunidad de negocios, una vez superada la crisis.
- g. Mantener proyectos en inversiones de capital, en la medida que no afecte el flujo de caja. Obtener financiación de proveedores para ello. Caso contrario no realizarlas.
- h. Reducir proporcionalmente niveles de stock, en caso de caída de ventas.
- i. Identificar productos de alta rotación y adecuada rentabilidad. Disminuir significativamente los ítems que no cumplan con las condiciones arriba mencionadas.

Definidos el nivel de stock a mantener y fijados los objetivos de cobranza y pagos a Proveedores, su resultante será **EL CAPITAL DE TRABAJO** con el cual se llevará adelante la empresa. Transformar dicha temática en un frente de batalla para ser tratado como tema principal en cada reunión semanal.

En tiempos de crisis, los empresarios esperan que se implementen acciones para hacerle frente. Tómelo como una oportunidad. Tome acción. Como CEO es importante que usted se mantenga visiblemente involucrado. Debe comunicarse en forma regular con su personal y con sus financistas; comunicación que deberá ser clara y consistente. ¡Esté presente y lidere!

### ÁREA ESTRATÉGICA:

**Responsabilidad del CEO y la mesa chica de conducción de la empresa, en forma conjunta.**

#### 1. Replanteo exitoso de mi negocio:

- Estudiar competidores exitosos y líderes internacionales.
- Analizar: mercado objetivo, productos, mediciones de satisfacción, alianzas potenciales.
- Tener actitud fundacional.

#### 2. Revisar Paradigmas:

- Fijar objetivos: ser la empresa más rápida del mercado. la más flexible, la más digital, la que mejor paga a su gente clave, la de mejor imagen. Poseer un tablero de control digital diario. Cantidad de horas que dedico a comunicarme con mi equipo.

#### 3. Clarificar posicionamiento a 5 años:

- Repasar participación de mercado: crecimiento. 5% anual acumulado respecto a posición inicial, rentabilidad objetivo: inicial 8% s/ventas y 24% s/Patrimonio Neto.

#### 4. Identificar recursos estratégicos a preservar:

- Conocer RRHH actuales y con potencial, clientes, canales de distribución, proveedores. ICP (Indicador Clave de Performance): fijar "presupuesto de retención".

#### 5. Mantener contacto intenso con otras empresas:

- Utilizar red de miembros Vistage (consultar con su Chair).
- Emplear idéntica propuesta de punto anterior: competidores/clientes/proveedores.

#### 6. Oportunidades: En las épocas de crisis aparecen oportunidades.

- Precisar áreas de búsqueda: clientes target mal atendidos, mayor velocidad de decisión que la competencia (en especial las grandes empresas), mejorar plazos de entrega. ICP: precisar 3 oportunidades por trimestre.

**ACCIONES ESPECÍFICAS, es una necesidad fijar objetivos ambiciosos, concretando acciones.**

## ÁREA COMERCIAL:

### **Aumentar las Ventas:**

- Hacer más acciones para aumentar la fidelidad de clientes rentables.
- Lograr nuevos clientes aumentando la participación de mercado. ICP: porcentaje de aumento en unidades físicas no menor al 10 %.

### **1. Precios:**

- Reducir la cantidad de "listas". Concretar los aumentos en forma inmediata.
- Controlar la relación Precio Real / Precio Nominal.
- Nombrar un "Responsable de Precios" reportando al Gerente General. ICP: precio real / precio nominal no menor al 98 %.

### **2. Revisión del Plan Comercial:**

- Dimensionar todos sus componentes. Consolidar / Crear un sistema de información diaria de cada componente. ICP: si el desvío mensual es mayor al 5%, solicitar plan de ajuste al responsable.

## ÁREA FINANZAS:

### **1. Optimizar el nivel de liquidez:**

- Renegociar plazos de pago con proveedores importantes. No atrasar pagos a proveedores menores.
- Seguir estrictamente la cobranza. Tener objetivos diarios de ingresos.
- Elegir formas de remuneraciones variables, en función de los ingresos.
- Acortar los plazos de gestión comercial (emisión de facturas, errores en las entregas) para evitar atrasos en la cobranza. ICP: plazo real de cobro menor que plazo de pago.

### **2. Tablero diario de control:**

- Tener en forma diaria: días en la calle, inventarios, activos y pasivos monetarios.
- Controlar márgenes. Ajustar precios en línea con aumento de costos.
- Emitir informe con resultado del mes, durante el quinto día hábil del mes siguiente y cálculo mensual del margen real ajustado por inflación de los productos de mayor facturación.

### **3. Tomar todos los créditos disponibles a tasas inferiores al incremento de sus precios:**

- Recibir información sobre todas las ofertas disponibles vía SEPYME y Banca Oficial. Superar, mis limitaciones contables / jurídicas para aplicar a estos créditos. ICP: Créditos tomados / créditos ofrecidos > 50%.
- Definir la información que impacta sobre mi negocio: tasas de interés de préstamos subsidiados, Impuestos y sus tasas, tarifas, créditos dirigidos y planes públicos de inversión.

### **4. Revisión de la situación impositiva / judicial / societaria:**

- Revisar temas pendientes de las áreas mencionadas.
- Medir el impacto inflacionario de la situación impositiva. Requerir informe al asesor externo y al responsable interno. ICP: cuantificarlos y fijar un plazo 90 para regularizar los pendientes.

### **5. Al día en pagos a los Accionistas:**

- Abonar pago de dividendos, pago de impuestos a cargo de los accionistas para evitar el impacto de cambios de legislación. ICP: pendiente = a \$ 0.

### **6. Reducción de gastos de estructura:**

- Efectuar rediseño base "Cero", no considerando motivos históricos. Incluir los gastos de Estructura con revisión de los Gerentes. Medir en pesos el valor agregado de cada sector. Incorporarlos al precio.
- Tercerizarlos / convertirlos en variables. ICP: ahorro superior al 25%.

## ÁREA ORGANIZACIÓN - RECURSOS HUMANOS:

### 1. Crear un clima positivo frente a la crisis:

- Aumentar todas las "velocidades". Mejorar la comunicación interna. Crear mesa chica diaria para información / toma de decisiones. Expandir nuestra disponibilidad horaria para los clientes (usar sistemas digitales). ICP: mejora del 25 %.

### 2. Organización más ágil:

- Reducir niveles. Procesos más cortos.
- Nombrar responsables integrales frente al cliente. Crear y mejorar los sistemas de atención al cliente.
- Calcular el potencial aumento de costo de las reducciones en el futuro. ICP: elección de 3 temas por trimestre y lograr mejoras del 25 %.

## ÁREA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA

### 1. Mejora de todos los plazos y de la calidad:

- Reducir tiempos de todo tipo (elección con criterio de satisfacción del cliente).
- Controlar y reducir consumo de energía. Reducir y solucionar errores. Mejorar uso de la capacidad productiva. ICP. 3 temas con 25%

### 2. Importaciones:

- Usar casos de éxito de Vistage consultando a tu Chair.

**OJO! LA COBERTURA DE TIPO DE CAMBIO!!**