

# INNOVAR PARA VIVIR

## PODCAST TRANSCRIPT

### SANDRA MORENO

**Juan Ramón Lucas:** Y entramos ya en territorio de Innovar para vivir, la sección en la que Accenture nos explica cómo las tecnologías más avanzadas están transformando nuestra forma de vivir y de trabajar de la mano de Innovadores de La Razón. Una de las preocupaciones de muchas empresas es la liquidez, que se ha convertido en una cuestión de supervivencia. Accenture ha elaborado el estudio Aumentar la rentabilidad en tiempos inciertos y para conocer las conclusiones de este trabajo vamos a hablar con Sandra Moreno, que es Managing Director de Strategy de Accenture, y con Ana de Pro, CFO de Amadeus. Buenas noches a las dos. Sandra, Ana, ¿qué tal?

**Sandra Moreno:** Buenas noches.

**Ana de Pro:** Buenas noches. Encantada, Juan Ramón.

**Juan Ramón Lucas:** Sandra, la primera cuestión. La covid-19 está provocando cambios fundamentales en la actividad de las empresas, aquí lo estamos contando a diario casi, que van desde los valores de los consumidores hasta las cadenas de suministro. ¿Qué medidas es necesario tomar para abordar los problemas de liquidez a corto plazo, pero también para mejorar la rentabilidad, Sandra?

**Sandra Moreno:** Pues efectivamente, Juan Ramón. Yo creo que el covid-19 ha hecho que muchos CEO de grandes compañías, en España y en el mundo, enfrenten a un desplome de las ventas y las implicaciones que ello conlleva para los resultados de las compañías y la liquidez

para hacer frente a los pagos que sí o sí tienen que hacer. Aquí la pregunta del millón es cuánto va a durar esta crisis y qué escenarios de recuperación va a haber. Y para poder madurar con estas incógnitas, Accenture entiende que hay cuatro medidas clave. Por un lado, gestionar la financiación del crédito, negociar con el sector financiero para asegurar los fondos necesarios que garanticen la supervivencia de la compañía. Por otro lado, liberar la caja que está atrapada en las propias operaciones. Hay un tercer punto muy relevante que es controlar los costes y eliminar aquellos que no son necesarios para el desempeño del propio negocio. Y, por último, por qué no, ver qué programas de ayudas tenemos del Gobierno que realmente nos puedan aplicar y nos puedan ayudar a navegar estos difíciles momentos.

**Juan Ramón Lucas:** Las prioridades financieras cambiarán durante los próximos meses. Las empresas más fuertes serán aquellas que mejor sepan equilibrar la liquidez a corto plazo y las presiones de los costes actuales con las inversiones adecuadas. ¿Cómo puede una compañía generar liquidez y efectivo ahora?

**Sandra Moreno:** En estos tiempos, como se suele decir, la caja es la reina y, desde nuestro punto de vista, hay tres estrategias a seguir. Por un lado, el CFO debe asumir el control pleno y centralizado de todas las decisiones que se toman en la compañía. ¿Y por qué digo esto? Porque la generación de caja se convierte en el criterio clave para tomar una decisión de negocio. Para ello, se necesitan determinadas soluciones tecnológicas que estén basadas en datos, en modelos analíticos, que nos permitan identificar y predecir cuál va a ser la liquidez de la empresa según las decisiones que estas

vayan a tomar. Y esto es lo que nosotros denominamos la torre de control de liquidez. Otra estrategia a corto consiste en optimizar el capital circulante y, de nuevo, con ayuda de modelos analíticos se puede identificar, por ejemplo, la probabilidad de pago de las facturas de los clientes, lo cual nos permite evidentemente tomar acciones proactivas para asegurar que esto suceda y asegurar el cobro. Y en esto están todas las compañías, pero realmente solo aquellas que dispongan de estas capacidades y de estos mecanismos conseguirá generar mucho más valor. Y hay un tercer punto que es la gestión del CAPE, la gestión de la inversión. Una de las principales medidas que se ha adoptado a día de hoy es congelar las inversiones, las nuevas que todavía no se habían acometido, pero también muchas de las que ya estaban en curso. Y esta situación no es sostenible a medio plazo. El éxito va a venir por saber dónde invertir, es decir, cómo voy abriendo el grifo de las inversiones. Y en este caso no solo el criterio de la rentabilidad de la inversión es importante, sino que también tenemos que tener en cuenta qué generación de flujo de caja tienen esas inversiones. Y aquellas que maximicen el retorno y la generación de caja serán las que sean realmente relevantes para la supervivencia de la empresa.

**Juan Ramón Lucas:** Y de cara al futuro, ¿a qué mecanismos puede recurrir una empresa para mejorar su rentabilidad?

**Sandra Moreno:** Alguno de los cambios que se están produciendo son temporales, pero hay otros que no. Hay otros que van a sentar las bases, que van a ser las reglas del juego de la situación poscovid, lo que se conoce como la “nueva normalidad” o el “nunca normal” que se oye en el mercado. Y en este sentido, si en la fase de crisis lo que ha habido es un foco en gestionar la liquidez, en la fase de recuperación hay un foco en gestionar la rentabilidad, y la rentabilidad mediante el establecimiento de cuál es el nuevo estándar de coste que tiene una empresa. Hay algunas reducciones de coste que se han hecho en el corto plazo que volverán a los niveles previos. Pero al contrario, no todos los costes precovid se deben mantener a futuro; hay que definir exactamente qué es realmente necesario para operar mi negocio. Hay otro concepto muy relevante que tiene

que ver con la variabilización de los costes, y variabilizarlos al máximo; en la medida en que yo sea capaz de indexar mi volumen de costes al volumen de ingresos seré capaz de preservar la rentabilidad de mi compañía. Y esto es un concepto absolutamente clave en momentos de incertidumbre como el que estamos viviendo y el que vamos a vivir en los próximos meses. Y, finalmente, yo diría que es muy importante fomentar una cultura de responsabilidad económica. ¿Y qué quiero decir con esto? Que los empleados, cuando tomen decisiones de negocio, lo hagan como si los recursos, como si los euros, fueran propios. Y esto, esta cultura, generará mucho más valor para las compañías.

**Juan Ramón Lucas:** Tenemos también, como decía antes, al teléfono a Ana de Pro, CFO (que es jefe financiero) de Amadeus. Ana, saludos de nuevo.

**Ana de Pro:** Encantada.

**Juan Ramón Lucas:** Te tenemos ahí apartada pero a la espera. A ver, la vuestra, Amadeus, es una empresa proveedora de soluciones tecnológicas para la industria de los viajes, precisamente uno de los sectores más afectados por esta situación. ¿Cómo habéis abordado esto, la situación, y cuáles son vuestras perspectivas de futuro?

**Ana de Pro:** Pues hemos puesto en marcha diversas líneas de actuación. La primera y fundamental fue para garantizar la seguridad de nuestros empleados y la capacidad de mantenernos operativos, facilitando el trabajo en remoto, que como tenemos presencia en 195 países en el mundo ha sido todo un reto. Una segunda iniciativa fue apoyar a nuestros clientes, porque al final somos una infraestructura clave del sector del viaje y también, como te puedes imaginar, en esta situación sin precedentes hay una elevadísima complejidad para operar y nosotros contribuimos facilitando muchos de los procesos como, por ejemplo, el cambio de billetes o los reembolsos a los viajeros afectados de nuestros clientes. También hemos tenido una tercera línea de actuación que ha sido la destinada, como decía Sandra, a asegurar la liquidez de la compañía para hacer frente a esta crisis. Lo hicimos muy rápido gestionando el incremento de fondos para la compañía y lo

hicimos acudiendo a diversas fuentes, al sector bancario con un crédito puente, a los inversores institucionales de deuda, emitiendo tanto bonos convertibles como bonos simples, y, por último, nuestros accionistas, con una ampliación de capital para reforzar nuestro balance. Y hemos puesto también en marcha planes para mejorar nuestra eficiencia y ser más ágiles y flexibles en la misma línea de lo que comentaba Sandra para ser mucho más ágiles y flexibles en un entorno en el que va a ser necesario porque va a ser más volátil.

**Juan Ramón Lucas:** Ana, Amadeus apuesta por la tecnología como catalizador del sector de los negocios. ¿Cómo puede beneficiarles una situación como la actual?

**Ana de Pro:** El sector de viajes ha sido capaz de gestionar con muchísimo éxito la complejidad a gran escala en el pasado y hasta hace poco se trataba de mover masas de viajeros, pero seguramente en el futuro va a girar en torno a la personalización a una escala diferente. Los usuarios están demandando una experiencia de viaje única, creada a partir de sus preferencias personales y, además, a partir de ahora seguramente esas preferencias van a incluir temas que antes no se consideraban. Los proveedores deben ofrecer una experiencia segura y de gran calidad durante todo el círculo del viaje y este es el reto. Y aquí la innovación y la tecnología son los habilitadores que permiten ofrecer esa eficiencia y personalización. Y en este sentido, Amadeus tiene un portafolio amplio de soluciones, continuamos actualizándolo con nuevas inversiones e iniciativas y tenemos desde hackathons y sprints de diseño o colaboraciones como Accenture Amadeus Alliance, que nos permiten seguir invirtiendo y ampliando nuestra oferta.

**Juan Ramón Lucas:** Por tanto, es un buen momento para invertir en nuevas oportunidades.

**Ana de Pro:** Adelante, Sandra.

**Juan Ramón Lucas:** Sí, es un poco dirigida a Sandra, perdóname.

**Ana de Pro:** Adelante, por supuesto.

**Juan Ramón Lucas:** Pero podríais responder

las dos. En todo caso, Sandra, cuéntame.

**Sandra Moreno:** Sí, yo creo que claramente sí. Yo creo que hay que lograr un adecuado balance entre los costes y la rentabilidad, pero no podemos dejar de pensar en las oportunidades de crecimiento y toda crisis trae consigo amenazas sobre los modelos de negocio actuales, pero también nos abre una ventana de oportunidades que hay que capturar. Y la reducción de costes permite conseguir los fondos necesarios, pero para invertirlo en estas nuevas oportunidades, en el crecimiento futuro que nos ofrecen los cambios en los clientes y en las preferencias que tienen los consumidores.

**Juan Ramón Lucas:** Y Ana, ¿es un buen momento?

**Ana de Pro:** Sí. Al final habrá que inventarse las situaciones hipotéticas para comprender mejor cuál es el escenario competitivo, porque seguramente este va a cambiar drásticamente. Tenemos que instaurar esta disciplina que hemos comentado de gestionar los costes, pero con esas eficiencias deberíamos reinvertir en iniciativas estratégicas para aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y al final salir fortalecidos de la crisis.

**Juan Ramón Lucas:** Muy bien. Gracias, Sandra Moreno, Managing Director de Strategy de Accenture, y Ana de Pro, CFO de Amadeus, por vuestra claves financieras en este espacio de Innovar para vivir. Muy buenas noches.

**Sandra Moreno:** Muy buenas noches, gracias.

**Ana de Pro:** Gracias.