



Atendiendo el impacto financiero del Covid-19

Los retos de la gestión de caja y el impacto
en la liquidez



CREANDO UN
IMPACTO
SIGNIFICATIVO
Desde 1845

La crisis generada por la pandemia global del Covid-19 ya es una realidad en América Latina, su esparcimiento y las medidas para contener el contagio están provocando una disrupción sin precedentes en los mercados y los negocios.

Las empresas deben responder y acelerar sus planes de contingencia, pensando que las acciones y decisiones que se tomen hoy, pueden cambiar definitivamente el curso del negocio. Ante una emergencia global, que genera tal volatilidad e incertidumbre en los mercados, es importante que los negocios sean proactivos en evaluar sus capacidades de hacer frente a la disrupción desde un punto de vista operativo y financiero.

Los principales desafíos que están enfrentando las compañías, los cuales están causando la mayor disrupción, incluyen: equipos de trabajo en cuarentena, fallas en las cadenas de suministro, inventarios perdidos/agotados y caídas repentinas en la demanda de productos y servicios.

Las condiciones comerciales de algunas empresas están presentando retos, por lo tanto, es importante anticipar que esta situación podría poner una presión inesperada en el capital de trabajo y en la liquidez del negocio.

Por lo anterior, las decisiones y medidas aplicadas para contener la crisis pueden impactar positiva o negativamente tanto en este periodo de contracción como en la posterior fase de recuperación y crecimiento.

¿Qué acciones puede tomar la empresa para gestionar la crisis?

Hemos identificado una serie de acciones o pasos clave que la empresa puede implementar para enfrentar los retos que supone la gestión de la caja y la administración de la liquidez ante la pandemia que estamos viviendo. A continuación, presentamos una guía con los principales puntos/pasos en los que pueden enfocarse las empresas durante y después de la crisis:

Durante la crisis

Preguntas clave:

01. ¿Cuál es nuestra posición de caja actual? ¿Qué medidas podemos implementar de manera inmediata para mejorar la gestión de la caja y reducir el impacto en la liquidez?
02. ¿Cómo hacemos nuestras Proyecciones Financieras y qué escenarios estamos considerando? ¿Cómo modelamos las distintas variables financieras y actualizamos periódicamente dichas proyecciones en un contexto cambiante como el actual?
03. ¿Con qué clientes estamos expuestos a riesgos de incobrabilidad y cómo cuantificamos ese riesgo?
04. ¿Cómo reevaluamos la posición financiera de la compañía considerando las fluctuaciones de las variables de mercado (commodities, tipos de cambio, tasas de interés, contratos de aprovisionamiento y venta, futuros, opciones y demás instrumentos derivados)?
05. ¿Cómo podemos mitigar riesgos operativos y financieros?
06. ¿Cuáles son los *quick wins* que podemos implementar en la empresa?

- Empezar con el despliegue de acciones para la preservación y recuperación de efectivo (fuentes de efectivo disponibles), así como racionalización de costos de operación y CAPEX.
- Contar con un entendimiento del impacto en las obligaciones contractuales y entablar una comunicación con terceros clave en temas financieros y de cadena de suministro, para identificar posibles riesgos.
- Es vital, para asegurar la continuidad del negocio, realizar una evaluación continua de requerimientos de capital de trabajo y liquidez bajo diversos escenarios, así como modelar proyecciones financieras con distintos escenarios. Cuando se simulan los diferentes escenarios de negocio es importante identificar los riesgos clave, así como mitigarlos proactivamente y revisar el desempeño del negocio de manera recurrente.
- Para la optimización del capital de trabajo y de las soluciones de crédito, es recomendable definir una lista de los no negociables.
- Cuando la posición de caja es ajustada es conveniente instaurar un comité de tesorería presidido por el CFO, al que le reportan todas las unidades de negocio y que establezca las prioridades de pago y los niveles de autonomía para la toma de decisión de cada unidad de negocio.
- Comprometerse con proveedores críticos, evaluando los términos comerciales clave y manteniendo la comunicación con proveedores críticos para comprender su capacidad de mantener o negociar la continuidad del suministro.
- Buscar proveedores alternativos, identificando cuáles proveedores clave pueden estar expuestos y considerando escenarios para que el suministro se restablezca parcial o totalmente.
- Implementación de estrategias fiscales, impulsar los incentivos gubernamentales cuando estén disponibles.



Gestión del crédito y financiamiento

En cuanto al tema de la gestión del financiamiento, hemos identificado las siguientes acciones o pasos clave que la empresa puede implementar. A continuación, presentamos una guía con los principales puntos/pasos en los que pueden enfocarse las empresas relacionados con este tema:

Preguntas clave:

01. ¿Cuánto dinero necesitamos, por cuánto tiempo y con cuánto dinero contamos?
02. ¿Cuáles son los principales términos y condiciones de mi actual financiamiento?
03. ¿Puedo seguir con la amortización del financiamiento original o necesitamos refinanciarlo?
04. ¿Tengo espacio para solicitar un nuevo financiamiento?
05. ¿Dónde encaja el nuevo financiamiento en la estructura de capital?
06. ¿Quién puede prestarnos y con qué términos, tengo activos que puedo dar en garantía?

- Revisar los documentos de los préstamos actuales. Entender los principales términos, condiciones, márgenes de maniobra y flexibilidad en cada documento.
- Identificar los puntos clave que pueden ser negociados con nuestros actuales acreedores.
- Tener una comunicación constante con los *stakeholders* clave, incluyendo a los acreedores e inversionistas para mantener su confianza.
- Buscar fuentes adicionales de capital. Cuando el flujo de caja señale necesidad de liquidez, será necesario evaluar potenciales opciones de fondeo.
- Revisar los supuestos, pronósticos y la planeación de escenarios puede ser útil para ayudar a los potenciales acreedores a entender las necesidades de financiamiento actuales y potenciales.
- Los potenciales acreedores esperan que la compañía aumente sus flujos de efectivo, mejorando el capital de trabajo e identificando *quick wins* en torno al mismo. Igualmente, los potenciales acreedores esperarían que la empresa genere reducciones de costos a corto plazo para preservar el efectivo.
- Identificar potenciales fuentes de colateral para préstamos adicionales, por ejemplo, propiedades, inventario, activos libres de gravamen, subsidiarias sin restricciones, etc. Explorar maneras de liberar garantías/colaterales para soportar y buscar nuevos financiamientos.
- Las dos principales fuentes de financiamiento serán:
 - A. Fuentes existentes.** Para la mayoría, este será el mejor punto de partida. Formular rápidamente una solicitud de apoyo de los *stakeholders* existentes.
 - B. Fondos de situaciones especiales.** Fondos especializados, que pueden entregar el capital casi de inmediato, así como bancos, sofomes, fondos de capital privado, *family offices* y prestamistas institucionales. Este esfuerzo requiere un acercamiento dirigido para producir soluciones de crédito con términos, condiciones y costos adecuados para soportar el levantamiento de capital.

Después de la crisis

Gestión de la recuperación

Preguntas clave:

01. ¿Cómo fortalecemos nuestra posición de caja?
02. ¿Cómo volvemos a la normalidad de una manera estructurada?
03. ¿Cómo fortalecemos nuestra estructura de deuda/capital?
04. ¿Cómo implementamos las lecciones aprendidas durante la crisis en las operaciones diarias de la empresa?
05. ¿Qué relaciones con diferentes proveedores, prestadores de servicios, clientes, etc., debemos reevaluar?
06. ¿Qué acciones debemos tomar para recuperar recursos que pueden estar atrapados en, por ejemplo, reclamaciones de seguros, etc

- Resolución de demandas y disputas contractuales.
- Normalización del reporte financiero con los diferentes *stakeholders*.
- Trabajar en la redefinición del modelo operativo (por ejemplo, recursos fijos vs. variables; mano de obra vs. tecnología).
- Implementación de emisión de valores y refinanciamiento de la deuda a corto plazo.
- Venta de activos/recursos no indispensables o de bajo desempeño.
- Evaluar las pólizas de seguros que cubren contra la discontinuidad del negocio ante desastres de determinada naturaleza
- Mantener planes y acciones constantemente en revisión. El financiamiento sostenible es un proceso de muchas iteraciones.
- Mantenimiento de proyecciones financieras robustas y planeación de escenarios.
- Evaluación del modelo de negocios y de la estructura de capital, para asegurar la flexibilidad futura ante la volatilidad e incertidumbre.
- Resiliencia en operaciones y finanzas.



Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 286,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene únicamente información general de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro y sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"). Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación