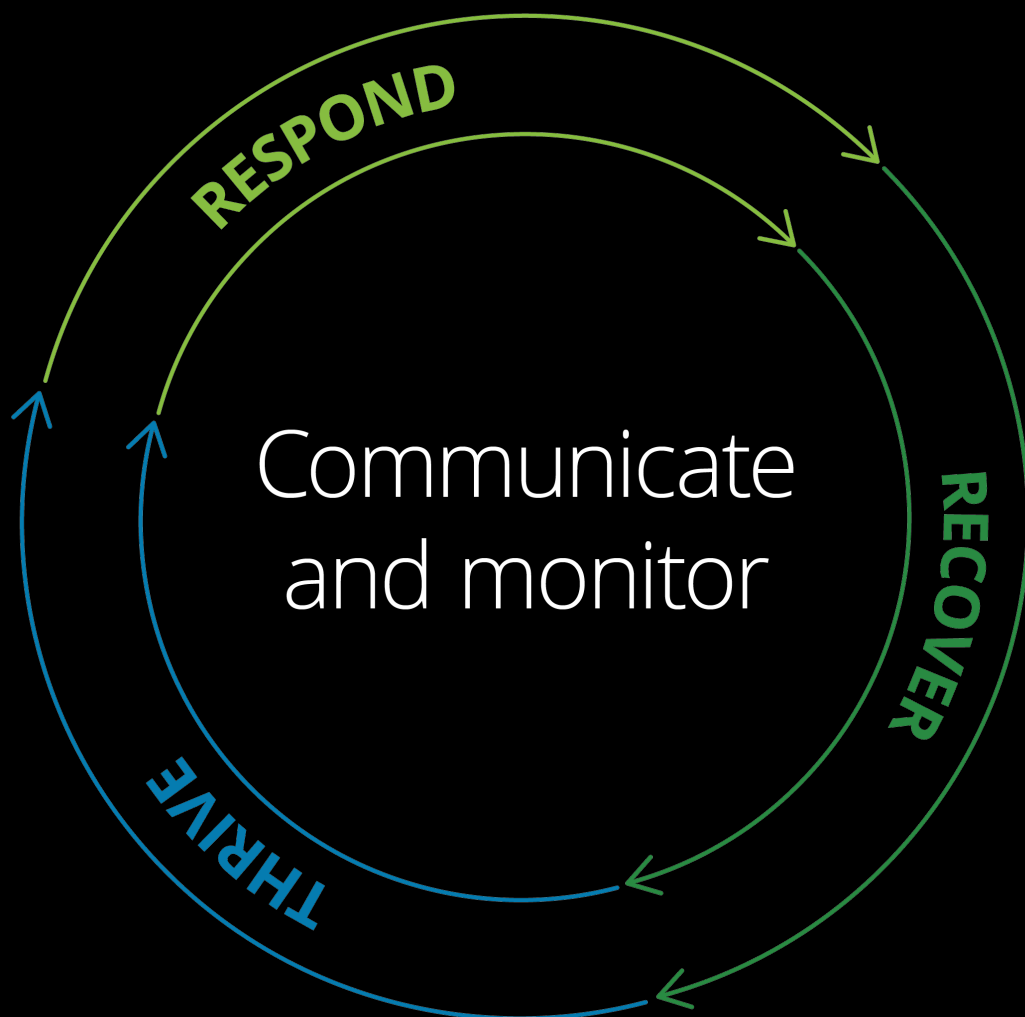




Soluciones para la Tesorería en tiempos de crisis

Soluciones en materia de gestión de flujo
de efectivo y escasez de liquidez



CREANDO UN
IMPACTO
SIGNIFICATIVO
Desde 1845

Las medidas dictadas y puestas en marcha por la política pública, a razón de contener la propagación del COVID-19, provocaron fuertes impactos a nivel operativo en las empresas. Equipos completos de trabajo en cuarentena, fallas en la cadena de suministro, escasez de inventario y reducción repentina sobre la demanda por los clientes, son factores que están generando serios problemas para las empresas a nivel general, sin importar los sectores -solo una minoría contempló medidas preventivas o planes de acción efectivos ante estos escenarios de crisis-.

Gran parte de las empresas enfrentan semanas y, posiblemente meses, de condiciones comerciales y de mercado desfavorables, así como deficientes. Para la mayoría de las empresas, la disminución de ingresos durante este periodo de contingencia representa una pérdida permanente, generada por una contracción repentina e imprevista sobre las líneas de capital de trabajo y liquidez.

Son pocas las empresas capaces de mantener un margen adecuado ante las posibles reducciones, no estacionales o atípicas, en sus líneas de crédito recurrentes. Otras empresas, se ven en la necesidad de acercarse con sus bancos para reestructurar sus pasivos o renegociar sus líneas de crédito; a la par, la urgencia y necesidad de liquidez y capital de trabajo para la continuidad del negocio, hacen que las empresas incurran en condiciones desfavorables y que no son competitivas en el mercado.

A pesar de la obiedad de considerar los siguientes temas, las disyuntivas que las empresas se deberán cuestionar son:

01. ¿Cuánto efectivo necesitamos y por cuánto tiempo?

Es importante tomar en cuenta la necesidad de hacer un repronóstico de las operaciones y flujo de efectivo en tiempo real; considerando supuestos, afectaciones del mercado y cómo éstos tendrán impacto en el aspecto comercial. Asimismo, es indispensable cuidar la posible variación en el capital de trabajo en el entorno financiero actual y considerar la posibilidad de escenarios aún más estresados.

02. ¿Cómo inyectar efectivo a la estructura actual de capital a través de nuevas fuentes?

Es indispensable tener en la mira la revisión de las fuentes de capital y los bienes que pudieran ser potencialmente utilizados como garantía para líneas de crédito, contemplar y evaluar si es necesario solicitar un nuevo fondeo, medir la capacidad máxima de endeudamiento de la empresa, tener en cuenta las necesidades primordiales para su continuidad y contar con un plan de acción de colocación de capital, en caso de que se solicite una línea de crédito adicional.

03. ¿A quiénes podemos recurrir al solicitar un préstamo y qué términos esperar?

Se tiene que realizar un análisis completo sobre las opciones que hay en el mercado, tomar en cuenta a instituciones o prestamistas especiales, así como organizaciones o fondos que prestan en situaciones no ordinarias. Aunado a lo anterior, siempre es importante considerar la capacidad máxima de endeudamiento de la empresa para poder vislumbrar escenarios estresados con base en ratios o covenants para contemplar hasta dónde se puede apalancar la empresa.

Hay casos de empresas que aún no se han visto afectadas; sin embargo, es de suma importancia que la directiva y los equipos de gestión tengan presente el tema del COVID-19 para tomar medidas preventivas y cubrir los posibles impactos a corto plazo a los que se enfrentarán. Este plan de contingencia podría generar reserva de insumos y flujos esenciales para la continuidad del negocio, en caso de que la situación en la que vive el país se prolongue, por ejemplo.



Soluciones:

Las soluciones de financiamiento relacionadas con el COVID-19 se presentan en calidad de urgentes; es por eso que los financiamientos no serán estandarizados y requerirán orientación y conocimiento de expertos del mercado en situaciones atípicas.



- **Nuevas fuentes de financiamiento: estructuración** de préstamos garantizados y no garantizados, integración de equipos enfocados en impulsar iniciativas de liquidez y mejoras sobre el capital de trabajo.



- **Optimización de capital de trabajo:** definición y acompañamiento sobre cómo generar flujo de efectivo a corto plazo y, a la vez, establecer socios estratégicos con proveedores y clientes, así como una eficiente aplicación de Supply Chain Finance (factoraje/factoraje reversible, descuento dinámico en garantías, cartas de crédito, fianzas y otros tipos de préstamos) y cadenas productivas. Adicionalmente, se analizan nuevas alternativas de financiamiento y soluciones de financiamiento a la medida.



- **Escenarios de proyección de flujo de efectivo:** tener visibilidad de 360° sobre la posición neta de efectivo a corto y mediano plazos, mediante la evaluación de escenarios reales, sobreviviendo a las siguientes cuatro semanas y, luego, a los próximos tres meses. Lo anterior, tomando en cuenta la situación de mercados volátiles y la reducción de ingresos que estamos enfrentando.



- **Gestión de riesgos financieros:** la mayoría de las empresas tiene que afrontar modificaciones en el mercado, principalmente de tipo de cambio, tasa de interés y materia prima “commodities”. En estos tiempos de alta volatilidad, lograr tener una visibilidad transparente en las operaciones de diferentes unidades de negocio y globales, alcanzar una visión integral de las exposiciones de riesgos financieros y aprovechar las posibles coberturas naturales, así como coberturas con intermediarios financieros es un reto en el cual podemos colaborar hombro con hombro para definir y delimitar las posibilidades de cobertura y estrategia para su empresa.



- **Reducción de costos financieros vinculados a la tesorería:** creación de iniciativas de mejora que procuren la reducción sostenible de costos generales, operativos y financieros, así como hacer más eficientes los procesos a nivel operativo, para generar un ahorro y reserva para la empresa.



- **Centralización de efectivo:** definición y acompañamiento de la estructuración de un balance cero o cash pooling, enfocado en que, durante tiempos de crisis, la empresa tenga mayor poder de negociación con las instituciones bancarias, de tal manera que se pueda tener una renegociación de las condiciones actuales del financiamiento en el mercado, para poder impactar de forma positiva la liquidez de la empresa.

Deloitte le ofrece asesoría en materia de pagos, contabilidad, impuestos, tecnología, finanzas y en todo tema que competa a la Tesorería, sustentada en su amplia experiencia, para continuar y operar de la mejor manera los tiempos actuales, considerando la reducción de ingresos, inseguridad y variabilidad en los flujos de efectivo de la empresa. Adicionalmente, estamos preparados con un plan de acciones de alta volatilidad en los mercados.



Si desea saber más sobre cómo le podemos apoyar a través de nuestros especialistas de Tesorería Corporativa, Finanzas y Riesgos Financieros, póngase en contacto con:

Jon-Fredrik Stryker
Socio Líder de Asesoría a Tesorerías y Gestión Financiera
Deloitte Spanish Latin America
 jstryker@deloittemx.com
 +52 81 8133 7325

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