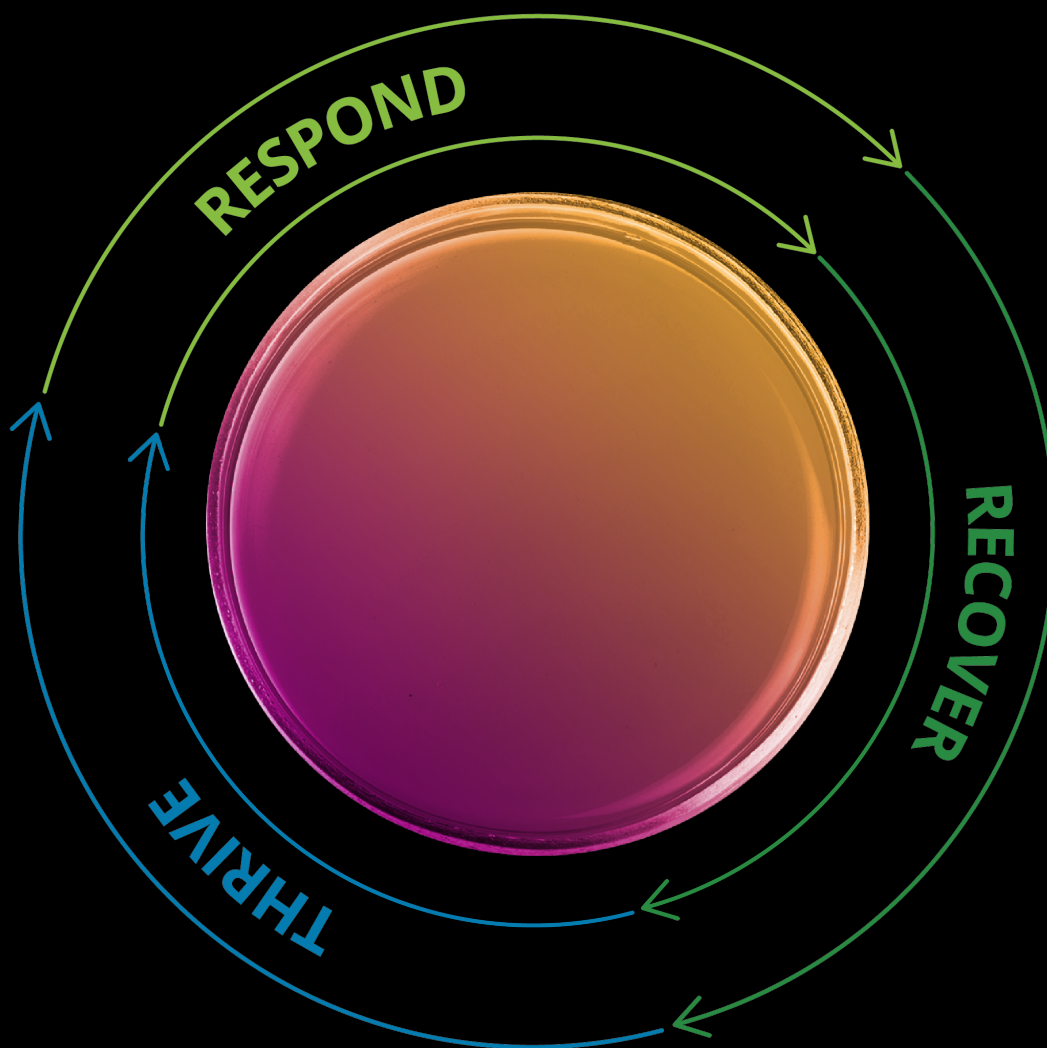


# Deloitte.

Gestionar el flujo  
de caja durante  
un período de crisis



CREANDO UN  
IMPACTO  
SIGNIFICATIVO  
*Desde 1845*



La pandemia generada por el Covid-19 es una crisis global sin comparación en los tiempos modernos. La ausencia de precedentes y la escala de este evento en cuanto impacto geográfico, demográfico y económico explica por qué tantas organizaciones de los sectores público y privado parecerían desconcertadas y sin una respuesta coordinada, incluso después de que la Organización Mundial de la Salud declarara oficialmente la pandemia, el 11 de marzo.

Dicho lo anterior, seguimos pensando que será una crisis que se desarrollará en tres fases: la de respuesta, donde muchas compañías están luchando contra la situación actual e intentando mantener la continuidad del negocio; la de recuperación, en la cual las compañías aprenden y se fortalecen, y, por último, la fase de prosperidad, donde las empresas operan en la “nueva normalidad”.

En la fase de respuesta, los líderes se enfocan en proteger y preservar la salud y seguridad de sus colaboradores, entendiendo los riesgos para su organización y procurando la continuidad del negocio, incluyendo tomar las acciones necesarias para financiar y administrar las disrupciones al interior de la compañía y en la cadena de suministro.

Existe una gran incertidumbre en cuanto a cómo puede controlarse la pandemia y cuándo veremos un rebote en los negocios, donde las compañías pasen de la fase de respuesta a la recuperación. Asumiendo que el Covid-19 puede ponerse bajo control, un escenario viable es el de la recuperación en U, además, los distintos estímulos fiscales y monetarios hacen pensar que este escenario es probable. Los economistas concuerdan en que el rebote podría darse en la segunda mitad del 2020, pero siguen discutiendo si será durante el tercer o cuarto trimestre. De una cosa hay certeza: la pandemia tendrá ramificaciones financieras y económicas a nivel global.

Esta crisis nos recuerda que la continuidad del negocio y el manejo de las cadenas de suministro incluyen administrar los flujos de productos, fondos e información desde la fuente u origen hasta el consumidor final. Y, mientras que inicialmente la atención se centró en el flujo de los productos, el efectivo está probando ser el rey en esta crisis.

Si bien se espera que el periodo de crisis sea corto, las consecuencias pueden extenderse por un lapso más prolongado, por lo que planear proactivamente escenarios e impactos de mediano plazo será fundamental para ganar la confianza de clientes y proveedores, así como de inversionistas y acreedores, para revisar las obligaciones y apoyar mientras se extienda la incertidumbre. Esta proactividad puede ser la diferencia entre resultar fortalecido o no de esta situación tan compleja.

Este documento sugerirá formas en que las organizaciones pueden mitigar los daños a sus negocios durante este tiempo de alta volatilidad.

# Empresas con mayor afectación

Una encuesta realizada conjuntamente por la Universidad de Tsinghua y la Universidad de Pekín estima que el 85 por ciento de pequeñas y medianas empresas (PYME) en China se quedará sin efectivo en tres meses, y dos tercios se quedarán sin dinero en dos meses, si la crisis no disminuye. El Banco Popular de China ha anunciado que proporcionará 300 mil millones de yuanes (US \$ 42 mil millones) en préstamos de bajo costo para que los bancos presten a empresas afectadas por el virus. Varias municipalidades y gobiernos locales también han anunciado medidas para ayudar a las PYMEs, con un apoyo total estimado en el rango de US \$ 70 mil millones. Sin embargo, el impacto en las empresas se extenderá mucho más allá de China, y solo empeorará si el virus continúa propagándose.

Empresas que actualmente luchan por rentabilidad, aquellas con bajas reservas de efectivo o flujos de efectivo inestables, son particularmente vulnerables. Sin embargo, incluso las empresas que parecen estar en buen estado financiero pueden no ser inmunes dependiendo de cómo progresa la situación y cuánto tiempo requiere para que la demanda y las cadenas de suministro vuelvan a la normalidad.

Empresas en sectores como el turismo y hotelería, el entretenimiento y el transporte aéreo han sido particularmente golpeadas en el corto plazo. Negocios en bienes de consumo y venta minorista también pueden estar en mayor riesgo financiero que lo normal, especialmente aquellos negocios con una alta exposición a China, y aquellos negocios estacionales donde la demanda puede perderse (en lugar de desplazarse), tales como bienes de consumo perecederos y de ropa y calzado. Incluso las industrias orientadas a los productos básicos, como metales, minería o petróleo y gas, están expuestas a las fluctuaciones de la demanda global y los cambios correspondientes en los precios.



# Respondiendo al desafío inmediato

Dada la importancia del flujo de caja en momentos como este, las empresas deben desarrollar de inmediato un plan de tesorería para la administración de efectivo como parte de su riesgo comercial general y planes de continuidad. Al hacerlo, es esencial tener una perspectiva del ecosistema y de la cadena de suministro de extremo a extremo, sabiendo que todos los enfoques que aplique para administrar el efectivo tendrán implicaciones no solo para su negocio sino también para sus clientes.

Aprovechando las lecciones aprendidas del brote de SARS de 2003, la recesión de 2008, y el último evento de cisne negro que impactó significativamente las cadenas de suministro de forma global, el terremoto japonés de 2011, ofrecemos las siguientes prácticas y estrategias a considerar:



## 01. Asegúrese de tener un marco robusto para gestionar el riesgo de la cadena de suministro.

La gestión de la cadena de suministro es un desafío complejo, y los problemas relacionados con las finanzas solo se suman al riesgo. ¿Sabe si alguno de sus clientes está en problemas y podría ser incapaz de pagar por los bienes y servicios que se le brindan? Si fabrica un producto y quiere venderlo a alguien fuera de sus fronteras, generalmente requiere una carta de crédito de un banco principal que acredite que el comprador puede pagar. Esta carta de crédito no solo proporciona una fuente de pago final, también se puede utilizar para asegurar financiamiento del inventario mientras los bienes están en tránsito, entonces es importante asegurarse de que estas cartas de crédito sean todavía confiables. Asegúrese de entender los riesgos financieros de sus socios comerciales, clientes y proveedores clave, es una consideración crítica en tiempos como estos.



## 02. Asegúrese de que su propio financiamiento siga siendo viable.

En estas circunstancias, no asuma que las opciones de financiamiento que tenía anteriormente continuarán disponibles. Emprenda la planificación de escenarios para mejorar el entendimiento de cuánto efectivo necesitará y por cuánto tiempo. Aproveche esta oportunidad para interactuar activamente con sus socios financieros para garantizar que sus líneas de crédito permanecen disponibles y para explorar nuevas opciones de financiamiento si las necesita.



## 03. Concéntrese en el ciclo de conversión de efectivo.

En condiciones comerciales normales, las empresas se enfocan principalmente en las ganancias y pérdidas, buscando aumentar las ventas. Las actividades de back-office de rutina como pagar facturas y convertir cuentas por cobrar en efectivo a menudo se dan por un hecho. En las condiciones comerciales anormales que vivimos, las compañías inteligentes están cambiando su enfoque de la cuenta de resultados a la hoja de balances. De los tres elementos de suministro de capital de trabajo: cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventario, los ejecutivos de la cadena de suministro tienden a centrarse en el inventario. Pero, para minimizar los requisitos de capital de trabajo durante los desafíos es importante aplicar un enfoque coordinado que aborde las tres áreas.



## 04. Piense cómo CFO en toda la organización

A medida que los gerentes de la cadena de suministro asumen los desafíos de la interrupción en el suministro y escasez de inventario, pasan sus días pensando en las operaciones y no prestan mucha atención a las dificultades financieras y de tesorería. A menudo, los niveles de inventario y otros parámetros críticos del negocio son impulsados por las necesidades de servicio al cliente y no por las capacidades y restricciones operacionales y financieras. ¿Y si la situación se invirtiera? ¿Qué pasaría si el capital de trabajo fuera el principal foco de la empresa y a los gerentes de la cadena de suministro se les asignara el desafío de hacerlo funcionar? ¿Cómo cambiaría esto las prácticas de su cadena de suministro e inventario?



## 05. Revise sus costos variables.

Reducir sus costos variables es, a menudo, la forma más rápida de reducir inmediatamente sus salidas de efectivo, versus centrarse en los costos fijos. Por supuesto, hay palancas típicas de reducción de costos variables, como imponer prohibiciones de viajes y restricciones de reuniones no esenciales (que podrían ya estar en su lugar como una forma de gestionar la seguridad de los empleados), congelando contrataciones y poniendo restricciones en gastos discrecionales como entretenimiento y entrenamiento.

Cuando la mano de obra es un costo significativo en su negocio, considere vías que podrían ayudar a reducir el gasto y evitar llegar a una situación en la que se requieran despidos. Por ejemplo, busque oportunidades para reducir las subcontrataciones y redistribuya el trabajo entre su personal permanente. Aliente a los empleados a tomar vacaciones disponibles para reducir pasivos en el balance general y si es necesario, considere ofrecer vacaciones voluntarias sin goce de pago, o incluso involuntarias para conservar efectivo.



#### 06. Revise sus planes de inversión.

Teniendo en cuenta las proyecciones de flujo de caja, considere lo que es realmente necesario en el corto plazo. ¿Qué inversiones de capital se pueden posponer hasta que la situación mejore? ¿Qué inversiones de capital deberían reconsiderarse? ¿Cuáles son las inversiones de capital requeridas para posicionarse para una recuperación creando así una ventaja competitiva?



#### 07. Enfóquese en el manejo de inventario.

Las empresas corren el riesgo de experimentar interrupciones en la cadena de suministro debido a la escasez de materia prima y componentes. Lo más probable es que los parámetros del stock de seguridad de inventario necesiten actualizarse para reflejar el aumento de la demanda y la volatilidad del lado de la oferta, lo que tendrá el efecto de aumentar los niveles generales de inventario, suponiendo que eso sea posible. Al mismo tiempo, las empresas estarán pensando en asegurar un inventario adicional, o stock estratégico, como un amortiguador adicional contra el impacto potencial de una interrupción de la cadena de suministro prolongada o mucho más amplia. También, al mismo tiempo, desde una perspectiva de flujo de caja, las compañías pueden estar considerando acciones para reducir los inventarios de productos terminados, especialmente en productos perecederos, donde los desechos son una consideración importante y los mercados siguen siendo de difícil acceso.

Equilibrar las demandas de más inventario de seguridad y administrar el flujo de efectivo puede no ser tan fácil como parece. Las empresas que aún utilizan enfoques simplistas para la gestión de inventario podrían hacer una evaluación rápida y encontrar algunas oportunidades inmediatas para reducir el inventario. Sin embargo, es probable que muchas empresas descubran que importantes recortes de inventario tienen un efecto adverso en el servicio al cliente y la producción. Es muy probable que los ahorros sostenibles requieran mejoras fundamentales en la visibilidad del inventario de la cadena de suministro de extremo a extremo, la planificación de la demanda, las políticas de inventario y de inventario de seguridad, la planificación y programación de la producción, la comprensión del tiempo de entrega, la disponibilidad de toda la red y la racionalización del SKU (unidad de mantenimiento de existencias).



#### 08. Extienda las cuentas por pagar inteligentemente.

Una forma de preservar el capital de trabajo es tomar más tiempo para pagar a sus proveedores. Algunas compañías pueden decidir unilateralmente retrasar sus pagos y forzar la extensión a sus proveedores, especialmente cuando están atrapados con inventario que no pueden entregar. Por supuesto, este enfoque puede dañar sus relaciones de suministro. Peor aún, podría privar a los socios de la cadena de suministro del efectivo que necesitan para mantener sus operaciones, lo que podría conducir a entregas tardías y problemas de calidad, sin mencionar la tensión adicional para las relaciones de suministro. Recomendamos trabajar con proveedores para establecer un acuerdo con el que ambos puedan vivir. Incluso puede haber situaciones en las que necesite acelerar las cuentas por pagar para un proveedor crítico que esté al borde de la insolvencia para preservar la integridad de su cadena de suministro y evitar una interrupción crítica.



#### 09. Gestione y agilice cuentas por cobrar.

Las empresas tienden a ser poco estrictas con las cuentas por cobrar cuando la economía está en auge, las tasas de interés son relativamente bajas y el flujo de caja no es una preocupación. Pero, a medida que las cadenas de suministro se ven afectadas y la gestión del flujo de caja se vuelve más importante, vale la pena analizar detenidamente cómo se gestionan sus cuentas por cobrar. En el punto anterior, mencionamos la estrategia de retrasar los pagos a sus proveedores; no se sorprenda si sus clientes están pensando en hacer lo mismo con usted. Por eso es importante mejorar el rigor de sus procesos de recolección. Concéntrese en el rendimiento de pago específico del cliente e identifique las empresas que pueden estar cambiando sus prácticas de pago. Además, asegúrese de realizar una facturación oportuna y precisa. Cualquier error en su proceso de facturación puede ocasionar demoras costosas en la recepción del pago.



#### 10. Considere opciones de financiamiento alternativo para la cadena de suministro.

Dependiendo de lo que revele la planificación de su escenario de flujo de efectivo, es posible que también deba considerar tácticas para generar un flujo de efectivo más rápido de sus cuentas por cobrar. Las técnicas agresivas, como el factoring de sus cuentas por cobrar, aunque son relativamente caras, pueden ser su mejor opción para mejorar rápidamente el flujo de efectivo. También puede considerar trabajar con sus clientes para ofrecerles soluciones de descuento dinámicas para aquellos que pueden pagar más rápidamente (por ejemplo, los términos de descuento se pueden definir por adelantado, y el cliente calcula el descuento apropiado en función de un cronograma de pagos definido).

Con esta técnica, esencialmente está pagando a los clientes para que le brinden financiamiento a corto plazo. Pero el costo puede ser considerable: un descuento de pago anticipado convencional de "2% neto 10" se traduce en una tasa anual de un 36%. Sin embargo, si los préstamos del gobierno o los créditos bancarios no están disponibles, esta podría ser una de sus únicas opciones. También hay una serie de otras posibilidades de financiamiento de la cadena de suministro que se pueden implementar a corto y mediano plazo, como colaborar con sus socios comerciales clave para optimizar el flujo de efectivo en la cadena de suministro extendida.



### 11. Audite las transacciones por pagar y por cobrar

Asegurarse de que se esté pagando la cantidad correcta por los bienes y servicios adquiridos, así como que se está recibiendo el pago por bienes y servicios vendidos. En las transacciones por pagar, se debe revisar dos veces que no se estén sobrepagando impuestos en compras, especialmente si se ocupan locaciones internacionales alternativas para mantener las cadenas de suministro andando. También, si se cuenta con el flujo de efectivo para realizarlo, se deben aprovechar todos los descuentos disponibles. En la parte de cobranza, se deben buscar situaciones donde se hayan aplicado descuentos indebidos y perseguir que se realicen los pagos de manera correcta. Una vez que la auditoría se haya completado, se deben buscar mejoras en procesos y políticas de largo plazo que puedan prevenir o mitigar el surgimiento de problemas. Se debe considerar el uso de procesos de robótica para las auditorías, mismos que reducirán la carga sobre el personal.



### 12. Entienda los seguros por interrupción del negocio

Las compañías deben entender las pólizas y coberturas de los seguros existentes, en lo que se refiere a eventos de causa mayor que interrumpen o puedan interrumpir la continuidad del negocio. Dichos seguros generalmente cubren pérdidas surgidas de interrupciones en los negocios de clientes o proveedores. Sin embargo, la amplitud de la cobertura puede variar significativamente en cada póliza de seguros, industria o geografía. Además, debido a que existieron algunas pérdidas durante la epidemia del SARS, muchas aseguradoras incluyeron exclusiones específicas por pandemias y epidemias, por lo que esto debe considerarse y entenderse dentro de cada póliza.



### 13. Considere fuentes de ingreso alternativas o no convencionales

Si la planeación de escenarios está indicando puntos de presión en ciertas líneas de ingreso, considere maneras de reponerlas temporal o definitivamente. Por ejemplo, si el principal mercado de la compañía es internacional, considere cómo puede enfocarse en el mercado local (especialmente si tiene inventarios perecederos). Si cuenta con activos que puedan ser considerados para generar ingresos, cómo pueden ser utilizados de manera diferente para generar ingresos alternos. Esto no solo puede disminuir presiones en el topline, sino que puede reducir su base de costos significativamente (sin mencionar el potencial de diversificación que estas iniciativas pueden tener en el largo plazo).



### 14. Convierta costos fijos en variables, en la medida de lo posible

En tiempos de incertidumbre, generalmente es una buena idea transformar los costos fijos en variables, en donde sea posible, preservando la esencia del negocio mientras se aumenta la flexibilidad en las áreas internas del negocio. Los modelos de venta y arrendamiento posterior de activos pueden ser otra fuente de generación de efectivo de emergencia. También puede considerarse el expandir el uso de prácticas como la fabricación por contrato, arrendamiento de flotillas de transporte y almacenamientos tercerizados. Estas no son medidas de éxito rápido para la mayoría de las compañías, pero pueden ser importantes en la administración de flujos a largo plazo y para ganar el apoyo temporal de inversores y acreedores, dependiendo en cuan prolongado sea el periodo de disrupción en la demanda y en las cadenas de suministro.



### 15. No se limite a pensar únicamente al interior de su compañía

Para maximizar el capital de trabajo, no puede enfocarse únicamente en sus propias operaciones y niveles de inventarios; tiene que pensar en el ecosistema completo y en la cadena de suministro. Sacar inventario de la operación puede no ser beneficioso, por el contrario, puede traer riesgos, si únicamente trasladan la carga a un proveedor o cliente. Lo mismo puede ser aplicable para cuentas por pagar y cobrar. Es muy importante considerar el impacto de sus acciones y decisiones en el *upstream* y *downstream*. Las evaluaciones de riesgos financieros de alto nivel deben dirigirse para identificar a tiempo posibles problemas en proveedores críticos o únicos. En casos extremos, si algún proveedor está en riesgo, puede considerar adquirir participación en la compañía o, incluso, adquirirla para proteger la cadena de suministro y mantener los bienes y servicios fluyendo de manera óptima.



# Qué sigue: recuperando y volviendo a las operaciones comerciales normales

La gestión del flujo de caja debe ser un elemento integral en la evaluación del riesgo de Covid-19 y planificación de acciones a corto plazo en las empresas. Incluso para empresas que aún no han sido afectadas negativamente, recomendamos evaluar sus requisitos de flujo de efectivo, desarrollar acciones apropiadas en varios escenarios, y evaluar los riesgos potenciales en y para su base de clientes y red de proveedores.

# Contactos

## **Juan José Perojo**

**Socio de Creación de Valor  
y Reestructuras**

jperojo@deloittemx.com

+52 55 5080 6840

## **Federico Marino Mac Dougall**

**Socio de Creación de Valor  
y Reestructuras**

fmarinomacdougall@deloitte.com

+54 11 4390 2600

# 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](http://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.

Esta presentación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta presentación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.