

11 DECISIONES ANTE COVID-19

PARA SER UNA **EMPRESA RESILIENTE**

Guadalajara, Jal. Abril 2020

Cuidado de la estructura de capital de trabajo y flujo de efectivo



Tecnológico de Monterrey

McKinsey & Company



Innovación, Ciencia y Tecnología

Plataforma Abierta de Innovación

Objetivo

El objetivo del día de hoy es que los directores de las empresas cuenten con herramientas y conocimientos que los ayudarán a enfrentar esta crisis de la mejor manera posible.

¿En qué industria a jugar?

¿En qué industria a jugar?



Potencial impacto positivo:

Compañías de servicios basados en internet.
Comercio electrónico.
Entregas on-demand.
Minería de oro.



Baja exposición:

Construcción y materiales.
Defensa.
Equipamiento y transporte.
Rentas y bienes raíces.
Paquetería.
Productos farmacéuticos.
Alimentos y ventas minoristas.
Telecomunicaciones.
Gestión de residuos.



Mediana exposición:

Bebidas.
Producto químicos.
Manufacturas.
Medios.
Metales y minería.
Petróleo, gas y sus servicios.
Agricultura.
Compañías de servicios.
Acereras.
Tecnologías de Hardware.



Alta exposición:

Industria textil.
Manufactura.
Automotriz.
Bienes de consumo duraderos.
Turismo.
Fitness.
Aerolíneas.
Transporte de pasajeros.
Comercio general exceptuando alimentos.

¿Qué se le propone al gobierno?



Acelerar procesos de devolución de IVA



Diferir contribuciones obrero – patronal y pagos de ISR



Ajustes de los pagos provisionales a la realidad económica de las empresas



Deducción al 100% de prestaciones laborales



Deducción familiar adicional por única ocasión para incentivar el consumo



Diferimiento operativo de las declaraciones anuales de personas físicas



Créditos accesibles para todas las PYMES con garantías de la banca de desarrollo



Acuerdo solidario entre trabajadores, patronos y gobierno

¿Qué necesitan conocer los dueños?

- ¿Se tiene ya establecido un plan de contingencia para ponerlo en marcha inmediatamente en caso de un problema de continuidad?
- ¿Conocemos si los principales clientes y proveedores tienen problemas financieros?
- ¿La lealtad de los clientes es confiable? ¿Sabemos si nos van a pagar en los días estipulados?
- ¿Mis inventarios se encuentran rotando bien? ¿Cuento con inventario obsoleto?
- ¿Puedo sobrevivir 3 meses con el flujo que espero generar en esta pandemia?
- ¿Qué acciones has implementado para evitar problemas de insolvencia?

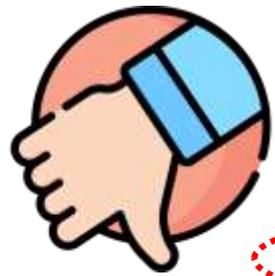
Capital de Trabajo

El capital de trabajo es la diferencia entre los activos y los pasivos circulantes (corto plazo) de una empresa. De su correcto equilibrio y gestión depende la **salud financiera** de la misma.

¿Cómo medir correctamente nuestro capital de trabajo?

Para medir el capital de trabajo es necesario usar la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Índice de Liquidez}$$



	Empresa "A"	Empresa "B"
Activo Circulante	200	1100
Pasivo Circulante	100	1000
Capital de Trabajo	100	100



	Empresa "A"	Empresa "B"
Activo Circulante	200	1100
Pasivo Circulante	100	1000
Capital de Trabajo	2	1.1

¿Cómo obtener flujo de efectivo con mi capital de trabajo?

Cobrar cuentas en el menor tiempo

Negociar cobros progresivos en función del porcentaje de adelanto del trabajo, pagar comisiones sobre lo cobrado, no lo vendido, dejar de surtir con saldos pendientes, cargar intereses sobre cuentas vencidas

Rotar el mayor número de veces el inventario

Mantener niveles óptimos de inventarios, eliminar o reducir líneas no rentables o sin potencial de compra, liquidar inventarios obsoletos, reducir número de modelos.

Pagar las cuentas pendientes lo más tarde

Obtener mayores plazos de proveedores, evitar compras innecesarias, negociar con proveedores que se despache el producto según el programa de producción, solicitar materiales en consignación.

P
O
L
Í
T
I
C
A

Objetivos de mi flujo de efectivo



La gestión del flujo de efectivo debe ser un elemento integral de la evaluación global de los riesgos y plan de acción para la COVID-19 de una empresa en el corto plazo. Incluso para las empresas que aún no se han visto afectadas

La liquidez es lo que mantiene a las empresas operando es vital gestionarla de manera eficiente.

¿Cuándo se espera volver a la normalidad?



Un estudio del Boston Consulting Group menciona que en México la cuarentena puede durar hasta la tercer semana de Julio.

¿Qué debo hacer con mis flujos de efectivo?

En esta crisis es necesario crear 3 escenarios en tus flujos de efectivo, así sabrás con anticipación que estrategia tomar en caso de que se cumpla dicho escenario.

1

- Caída en ventas del 10%.
- 15 días en pago a proveedores
- 10 días en cobro de clientes
- 60 días en rotación de inventario
- Baja de 10% de gastos fijos

2

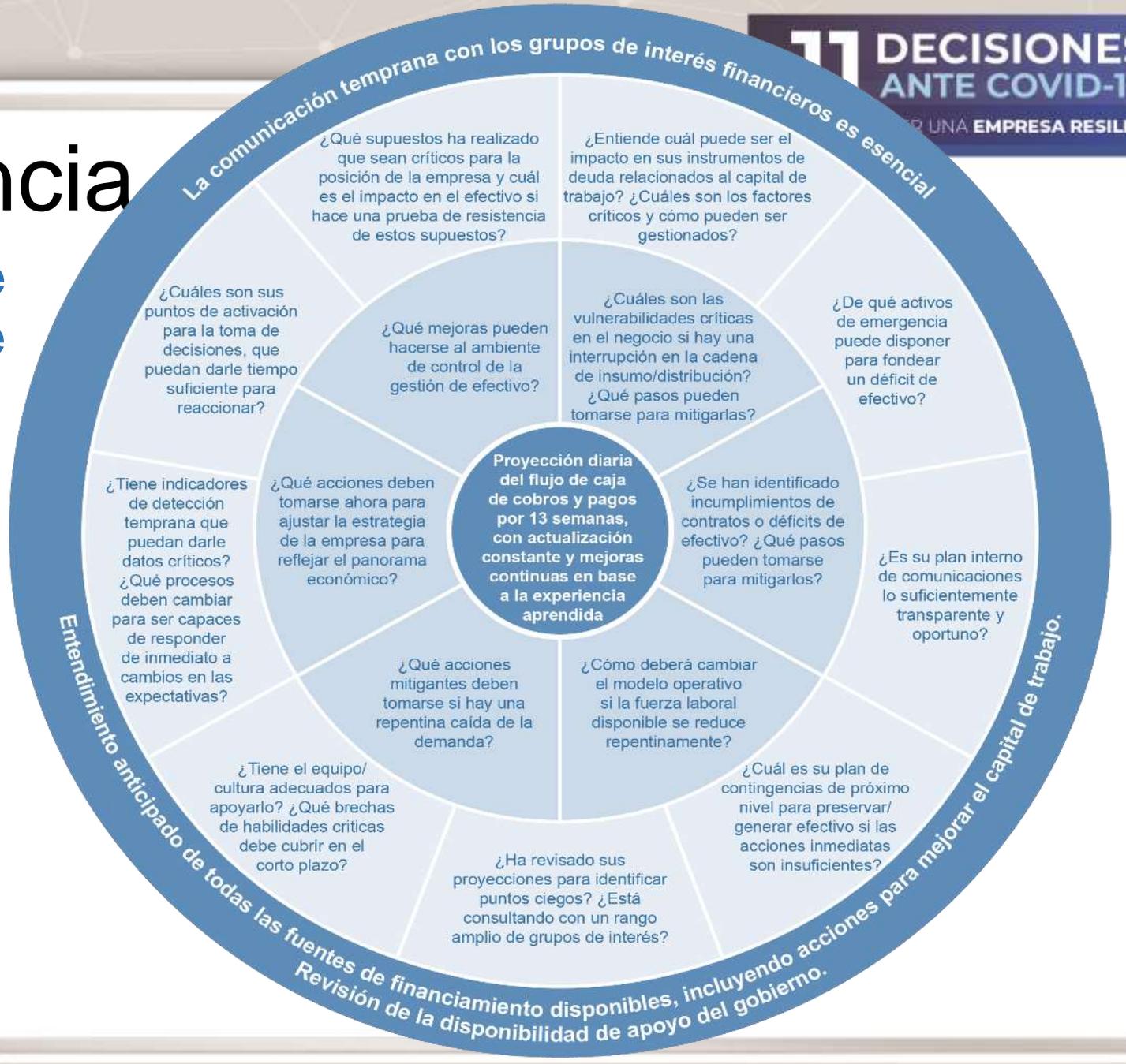
- Caída en ventas del 25%.
- 30 días en pago a proveedores
- 5 días en cobro de clientes
- 45 días en rotación de inventario
- Baja de 25% de gastos fijos

3

- Caída en ventas de + de 40%.
- 45 días en pago a proveedores
- Contado en cobro de clientes
- 30 días en rotación de inventario
- Baja de 40% de gastos fijos

Rueda de la resiliencia

¿A qué dar prioridad en este momento para cuidar el flujo de efectivo?



Diferir pagos a proveedores o conseguir descuentos

Utilizar efectivo excedente en líneas de negocio productivas

Hablar con empleados para posibilidad de diferir sueldos

Tener el inventario con lo indispensable, no hacer compras de pánico

Evitar a toda costa la cartera vencida

Estrategias para afrontar el desafío

Prioridad en gestión de inventarios

- Recortes en inventario pueden tener un efecto adverso en el servicio al cliente y producción. Además se corre riesgo de sufrir interrupciones en cadena de suministro debido a escases de materia prima. Actualizar parámetros de seguridad.

Considerar uso de opciones de financiamiento para cadena de suministro

- Derivado de las proyecciones que se hagan en el flujo de efectivo será necesario generar tácticas de financiamiento, mismas como; descuento a los clientes por pronto pago, factoraje de cuentas por cobrar, colaborar con socios comerciales para optimizar el flujo de efectivo, gobierno y bancos.

Convertir los costos fijos en variables

- Probablemente esta no sea una medida para todas las empresas pero puede ser importante para la gestión del flujo de efectivo en el largo plazo.

Contar con sólido marco para la gestión de riesgos en cadena de suministros

- En estos momentos es fundamental comprender los riesgos financieros de los socios comerciales, proveedores y clientes.

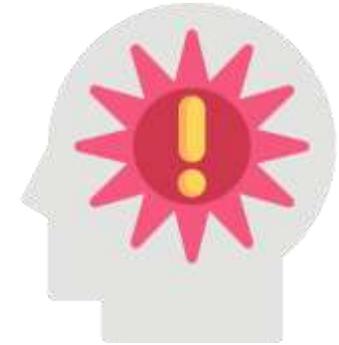
¿Qué esperar en el futuro?



Según datos de Bloomberg la economía tardará más de año y medio en volver a nivelarse y le costará a la economía global 2.7 billones de dólares



Vuélvete digital, busca cómo ofrecer tus servicios de manera digital y remota. Y si ya lo hiciste, busca que la empresa sea más efectiva y eficiente.



En China se estima que el 85% de las PYMES se acabe su liquidez en tres meses. Es por esto que es de vital importancia el correcto manejo del flujo de efectivo.



“ La generación y adecuada administración del efectivo es fundamental para la época de crisis (Cash is King) “

Contestemos unas últimas preguntas

¿Qué alternativas hay para cuando se termine el flujo?

¿Cómo priorizar el gasto cuando no hay ingreso en tu negocio?

¿Cuál es la mejor forma de conservar los clientes y asegurar la cobranza?



Hablando de cubrir las necesidades inmediatas, ¿sería prudente apalancamiento a Largo Plazo?

**¡MUCHAS
GRACIAS!**



Mauricio Brizuela

Socio Director de
Salles Sainz - Grant Thornton,
S.C.

Mauricio.Brizuela@mx.gt.com

11 DECISIONES ANTE COVID-19

PARA SER UNA **EMPRESA RESILIENTE**

Guadalajara, Jal. Abril 2020

Mañana: Manejo óptimo de inventarios y cadena de suministro



Tecnológico de Monterrey

McKinsey & Company



Innovación, Ciencia y Tecnología

Plataforma Abierta de Innovación