



COVID-19

Gestión del flujo de efectivo durante periodos de crisis



Como un suceso típico de cisne negro, la COVID-19 tomó a todo mundo por sorpresa. Este nuevo virus apareció por vez primera en Wuhan, provincia de Hubei en China central, el 31 de diciembre de 2019. A medida que nos adentramos en marzo de 2020, el virus ha infectado a más de 90 000 personas y provocado más de 3 000 fallecimientos. Más importante aún, más de 75 países están reportando casos positivos de COVID-19, debido a la propagación global que afecta a comunidades, ecosistemas y cadenas de suministro mucho más allá de China.

En estos momentos, la prioridad de las empresas es la protección de sus plantillas, la comprensión de los riesgos a los cuales están expuestas sus actividades comerciales y la gestión de las interrupciones en la cadena de suministro que resultan de los esfuerzos por contener la propagación de la COVID-19. Aún se desconocen todas las repercusiones de esta epidemia en las empresas y las cadenas de suministro. Las predicciones más optimistas afirman que el retorno a la normalidad en China puede ser en abril,¹ con el correspondiente rezago en la recuperación global que dependerá de la manera en que el virus afecte otras regiones. No obstante, un aspecto queda claro: este suceso tendrá ramificaciones económicas y financieras globales que se harán sentir en las cadenas de suministro del mundo entero, desde las materias primas hasta los productos terminados.

En nuestro informe reciente *COVID-19: Gestión de los riesgos y las interrupciones en la cadena de suministro* se formulan 25 recomendaciones destinadas a las empresas que tienen relaciones comerciales y flujos logísticos en la cadena de suministro hacia y desde China y otras regiones afectadas. Las interrupciones en las cadenas de suministro tienen repercusiones de flujo de efectivo en la cadena de suministro general que no deben subestimarse. Este documento ofrece sugerencias a las organizaciones a fin de mitigar los daños a su empresa durante este suceso volátil.

¹<https://www.reuters.com/article/us-china-health-doctor-exclusive/exclusive-coronavirus-outbreak-may-be-over-in-china-by-april-says-expert-idUSKBN2050VF>



Las empresas que se verán más afectadas

Una encuesta que llevaron a cabo conjuntamente la Universidad de Tsinghua y la Universidad de Pequín estima que el 85 por ciento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en China habrán consumido toda su liquidez en tres meses, y que dos tercios se quedarán sin dinero en dos meses si la crisis persiste.² El Banco Popular de China ha anunciado que facilitará 300 000 millones de yuanes (US \$42 000 millones) mediante préstamos de bajo costo para que los bancos puedan prestar fondos a las empresas afectadas por la propagación del virus. Asimismo, varios gobiernos provinciales y municipales han anunciado medidas para ayudar a las PYMES, mediante un apoyo estimado en el rango de los 70 000 millones de dólares. Sin embargo, el impacto en las empresas se extenderá más allá de China y empeorará si el virus continúa propagándose.

De particular vulnerabilidad son las empresas que están luchando por concretar la rentabilidad —aquellas con reservas de efectivo bajas o inestables. No obstante, las empresas cuya

salud financiera parece ser buena, pueden no ser inmunes, dependiendo de la manera en que la situación evolucione y del tiempo que tome regularizar la demanda y la cadena de suministro.

Las empresas de los sectores turístico, hospitalario, de entretenimiento y de transporte aéreo se han visto especialmente afectadas en el corto plazo. Las empresas de bienes de consumo y minoristas también pueden correr un riesgo financiero más elevado de lo normal, especialmente aquellas con una alta exposición a China, y aquellas con actividades estacionales donde la demanda puede perderse (en lugar de cambiar), como los bienes de consumo perecederos y ropa de temporada. Incluso las industrias orientadas a los productos básicos, tales como los metales y la minería o el petróleo y el gas, están expuestas a medida que la demanda mundial cambia y los precios fluctúan.

Respuesta al desafío inmediato

Dada la importancia de la gestión del flujo de efectivo en tiempos como este, las empresas deben elaborar un plan de tesorería para la gestión del flujo de efectivo como parte de sus planes de gestión de riesgos y de continuidad de las operaciones. Al hacerlo, es esencial tomar en cuenta la perspectiva integral del ecosistema y del conjunto de la cadena de suministro, ya que los enfoques adoptados para gestionar la liquidez repercutirán no solo en sus actividades comerciales, sino también en sus clientes.

Si tomamos como ejemplo las lecciones que nos dejó el brote del SARS en 2003, la recesión y la crisis crediticia de 2008, así como el último suceso cisne negro que influyó de manera considerable en la distribución global, —el terremoto de 2011 en Japón— Deloitte ofrece las siguientes prácticas y estrategias para su examen.

1. Asegurarse de contar con un sólido marco para la gestión de riesgos en la cadena de suministro.

La gestión de la cadena de suministro es un desafío complejo y los problemas financieros conexos solo se suman al riesgo. ¿Sabe si alguno de sus clientes tiene problemas y es posible que no pueda pagar los bienes y servicios que usted presta? Si usted fabrica un producto y quiere venderlo en el exterior, generalmente requiere una carta de crédito de un banco principal que demuestre que el comprador puede pagar. Esta carta de crédito no solo proporciona una garantía de cobro, sino que también se puede emplear para garantizar el financiamiento del inventario mientras los bienes están en tránsito, por lo que es importante asegurarse de que estas cartas de crédito sigan siendo confiables. En momentos como este, es fundamental asegurarse de comprender los riesgos financieros de sus socios comerciales, clientes y proveedores clave.

2. Asegurarse de la viabilidad de su financiamiento.

No suponga que, en las circunstancias actuales, seguirá contando con las opciones de financiamiento que tenía anteriormente. Lleve a cabo una planificación de los escenarios posibles a fin de comprender mejor la liquidez que necesitará y durante cuánto tiempo. Aproveche esta oportunidad para entablar un diálogo activo con sus socios financieros a fin de garantizar que sus líneas de crédito permanezcan disponibles y explorar opciones nuevas o adicionales en caso de que las necesite.

3. Centrar sus esfuerzos en el ciclo de conversión de efectivo.

En condiciones comerciales normales, las empresas se centran principalmente en las ganancias y pérdidas, aumentando los resultados brutos mientras gestionan los resultados netos. Con frecuencia, se dan por sentado las actividades administrativas rutinarias como el pago de facturas y la conversión de cuentas por cobrar en liquidez. En las condiciones comerciales anormales actuales, las empresas inteligentes están cambiando su enfoque del estado de resultados al balance general. De los tres elementos del capital de trabajo de la cadena de suministro (cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventario), los ejecutivos de las cadenas de suministro tienden a centrarse en los inventarios. Pero, es importante aplicar un enfoque coordinado que aborde los tres elementos a fin de minimizar las exigencias del capital de trabajo en tiempos difíciles.

4. Adoptar la mentalidad de un director financiero en toda la organización.

A medida que los responsables de la gestión de la cadena de suministro se enfrentan a los desafíos de la interrupción y la escasez de inventarios, generalmente pasan sus días pensando en las operaciones y no prestan mucha atención a los asuntos financieros y de tesorería. Con mucha frecuencia, los niveles de inventario y otros parámetros críticos de la empresa dependen de los requisitos de servicio al cliente y las capacidades operacionales, no de las restricciones financieras. ¿Y si la situación se invirtiera? ¿Qué ocurriría si el capital de trabajo fuera la principal limitación de la compañía en el inventario y los responsables de la gestión de la cadena de suministro tuvieran el desafío de hacerla funcionar? ¿Cuál sería el impacto en las prácticas de cadena de suministro e inventario?

5. Analizar sus costos variables.

En vez de concentrarse en sus costos fijos, la reducción de los costos variables es, con frecuencia, el medio más rápido de disminuir inmediatamente sus salidas de efectivo. Por supuesto, existen herramientas típicas de reducción de costos variables, tales como la imposición de prohibiciones de viaje y de restricciones de reuniones no esenciales (que podrían estar vigentes como medida para gestionar la seguridad de los empleados), la suspensión de las

establecimiento de restricciones sobre gastos discrecionales como el entretenimiento y la capacitación. Si la mano de obra representa un costo considerable en su sector de actividad, explore las opciones que puedan ayudar a reducir gastos a fin de evitar llegar a situaciones que requieran despidos masivos. Por ejemplo, comience a ver la manera de reducir la cantidad de trabajo de contratistas y redistribuya el trabajo entre su plantilla fija. Anime a sus empleados a que usen sus saldos disponibles de días de vacaciones a fin de reducir los pasivos en el balance general. Y, de ser necesario, considere ofrecerles licencias sin goce de sueldo a fin de mantener las reservas de efectivo.

6. Analizar los planes de inversión de capital.

Con los pronósticos de flujos de efectivo en mente, considere lo que realmente es necesario en el corto plazo. ¿Qué inversiones de capital pueden posponerse para cuando la situación mejore? ¿Qué inversiones de capital deben reconsiderarse? ¿Qué inversiones de capital se requieren para estar listos para la reactivación y para crear una ventaja competitiva?

7. Dar prioridad a la gestión de inventarios.

Las empresas corren el riesgo de sufrir interrupciones en la cadena de suministro debido a la escasez de materias primas y componentes. Lo más probable es que los parámetros de inventario de seguridad deban actualizarse para reflejar el incremento en la demanda y la volatilidad respecto de la oferta, lo cual tendrá el efecto de aumentar los niveles generales de inventario, suponiendo que sea posible. Al mismo tiempo, las empresas estarán pensando en asegurar un inventario adicional, o estratégico, como margen de seguridad adicional contra el impacto potencial de una interrupción prolongada o mucho más amplia en la cadena de suministro. También de manera simultánea, desde una perspectiva de flujo de efectivo, las empresas pueden estar considerando medidas para reducir el inventario de productos terminados, especialmente en productos perecederos, donde el desperdicio es una consideración importante y los obstáculos al acceso a los mercados subsisten.

Equilibrar las demandas de más inventario de seguridad y administrar el flujo de efectivo puede ser más difícil de lo que 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. No obstante, es probable que muchas empresas descubran que los recortes de inventario importantes 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 completa, la planificación de

la demanda, las políticas en materia de inventario y de inventario de seguridad, la planificación y programación de la producción, la compresión del tiempo de entrega, la disponibilidad a la venta en toda la red y la racionalización de las unidades de gestión de inventario (SKU).

8. Extender las cuentas por pagar, de manera inteligente.

Una de las maneras de preservar el capital de trabajo consiste en aplazar los pagos a sus proveedores. Algunas empresas pueden decidir unilateralmente aplazar sus pagos y forzar la extensión a sus proveedores, especialmente cuando se enfrentan a inventarios que no pueden entregar en márgenes afectados. Como es natural, este enfoque es potencialmente nocivo para sus relaciones de suministro. Peor aún, fuera de la tensión adicional en las relaciones de suministro, podría privar a los socios de la cadena de suministro del efectivo que necesitan para mantener sus operaciones, lo cual podría causar retrasos en las entregas y problemas de calidad. Nuestra recomendación es pactar con los proveedores un convenio que acomode a ambas partes. Incluso puede haber situaciones en las que necesite acelerar el pago de las deudas contraídas con un proveedor importante que esté al borde de la quiebra, a fin de preservar la integridad de su propia cadena de suministro y evitar una interrupción crucial.

9. Gestionar y acelerar las cuentas por cobrar.

Cuando la economía está en auge, las tasas de interés son relativamente bajas y el flujo de efectivo no es una preocupación, las empresas suelen ser permisivas respecto de las cuentas por cobrar. Pero, a medida que las cadenas de suministro se ven afectadas y la gestión del flujo de efectivo se vuelve más importante, vale la pena analizar detenidamente cómo se gestionan sus cuentas por cobrar. En el inciso anterior, mencionamos la estrategia de aplazar los pagos a sus proveedores; no se sorprenda si sus clientes están considerando hacer lo mismo con usted. Por eso es importante poner a prueba sus procesos de cobro. Centre su atención en el desempeño del pago de un cliente dado e identifique las empresas que puedan estar cambiando sus prácticas de pago. Asimismo, atienda lo básico, como la facturación oportuna y precisa. Cualquier error en su proceso de facturación puede ocasionar demoras costosas en la cobranza.

10. Considerar el uso de opciones de financiamiento para la cadena de suministro.

Dependiendo de lo que revele la planificación de su escenario de flujo de efectivo, es posible que también deba contemplar tácticas para generar un flujo de efectivo más rápido en sus cuentas por cobrar. Las técnicas agresivas, como el factoraje de sus cuentas por cobrar, aunque son relativamente caras, quizás sean la mejor estrategia para mejorar el flujo

de efectivo rápidamente. Puede considerar, además, ofrecer soluciones dinámicas de descuento a los clientes que puedan pagar más rápidamente (por ejemplo, los términos de descuento se pueden definir de antemano y los clientes calculan el descuento apropiado en función de un cronograma de pagos definido). Con esta técnica, esencialmente usted está pagando a los clientes para que le brinden financiamiento a corto plazo. Pero el costo puede ser considerable: un descuento por pago anticipado convencional de “2% neto 10” equivale a una tasa porcentual anual del 36%. Sin embargo, si no se dispone de préstamos del gobierno o créditos bancarios, esta podría ser una de sus únicas opciones. También hay otras posibilidades de financiamiento de la cadena de suministro que se pueden implementar en el corto y mediano plazo, como colaborar con sus socios comerciales clave para optimizar el flujo de efectivo en toda la cadena de suministro.

11. Auditar las transacciones de créditos y débitos.

Asegúrese de pagar la cantidad correcta por los bienes y servicios que adquiere y de cobrar la cantidad correcta por los bienes y servicios que vende. En lo que respecta a las cuentas por pagar, verifique que no esté pagando en exceso los aranceles e impuestos sobre las compras, especialmente porque se usan ubicaciones alternativas de suministro internacional para mantener en funcionamiento las cadenas de suministro. Además, si tiene el flujo de efectivo para respaldarlo, asegúrese de aprovechar al máximo todos los descuentos disponibles. En cuanto a los deudores comerciales, busque situaciones en las que se hayan aplicado descuentos no devengados y luego incite estrictamente al pago adecuado. Una vez terminadas las auditorías, busque mejoras que puedan aplicarse a más largo plazo en las políticas y procesos a fin de evitar que surjan nuevos problemas. Considere utilizar la automatización robótica de procesos para sus auditorías, lo que reducirá la carga sobre el personal.

12. Comprender su seguro de interrupción de actividades.

Las empresas deben comprender las pólizas de seguros comerciales existentes y la cobertura que tienen en caso de una interrupción significativa en sus actividades comerciales. Por lo general, dicho seguro cubre pérdidas de explotación derivadas de interrupciones en las actividades comerciales asociadas a los clientes o proveedores de una empresa. Sin embargo, la cobertura puede variar significativamente en función de la póliza de la aseguradora, el sector industrial y la región. Además, debe verificar si en el caso de su póliza de seguros se aplican exclusiones específicas por pérdidas derivadas de epidemias y pandemias, que algunas aseguradoras incluyeron tras la epidemia de SARS.

13. Considerar fuentes de ingresos alternativas o no tradicionales.

Si la planificación de escenarios muestra presión sobre sus flujos continuos de ingresos, considere formas en que pueda reemplazar esos ingresos por un corto periodo o incluso permanentemente. Por ejemplo, si sus mercados principales son internacionales, ¿cómo podría dar un giro hacia los mercados internos (especialmente si su inventario es perecedero)? Si tiene activos que utiliza para generar ingresos, ¿cómo podría cambiar su razonamiento acerca de la utilización de esos activos para generar fuentes de ingresos alternativas? Esto no solo podría reducir algunas de las presiones en sus resultados brutos, sino que también podría significar no tener que reducir sus líneas de costos de manera tan significativa (sin omitir contemplar una combinación de ingresos potencialmente más diversificada en el largo plazo).

14. Convertir los costos fijos a variables dentro de lo posible.

En tiempos de incertidumbre, suele ser conveniente cambiar los costos fijos por costos variables cuando es posible, al tiempo que preserva sus actividades esenciales y se muestra más flexible en las demás. Vender activos y luego arrendarlos es una forma de recaudar efectivo en casos de emergencia. Igualmente, puede considerar ampliar su uso de prácticas como la fabricación por contrato, el arrendamiento de flotas de transporte y el almacenamiento de terceros. Probablemente, esta no sea una medida rápida para la mayoría de las empresas, pero puede ser importante para la gestión del flujo de efectivo en el largo plazo, dependiendo de cuánto tiempo la COVID-19 interrumpa la demanda y las cadenas de suministro.

15. Pensar en lo que ocurre a su alrededor.

Para maximizar el capital de trabajo, no puede limitarse a pensar en sus propias operaciones y niveles de inventario: debe considerar todo su ecosistema y cadena de suministro. Retirar el inventario de sus operaciones no es necesariamente útil —puede introducir un riesgo considerable— si solo transfiere la carga a un proveedor o cliente. Lo mismo se aplica a las cuentas por pagar y por cobrar. Es importante considerar cuidadosamente el impacto ascendente y descendente de las medidas que adopte. Es imperativo realizar evaluaciones del riesgo financiero de alto nivel en cualquier proveedor crítico de fuente única a fin de identificar cuestiones que pudieran convertirse en problemas. En casos extremos, si un proveedor esencial corre riesgos, es posible que incluso tenga que comprar una participación en la empresa o adquirirla directamente a fin de proteger su cadena de suministro y mantener la fluidez de sus bienes y servicios.

La siguiente etapa: Recuperarse y retomar las operaciones comerciales normales

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, recomendamos que los equipos de gestión que tienen preocupaciones sobre la COVID-19 evalúen activamente sus necesidades de flujo de efectivo, elaboren medidas adecuadas conforme a varios escenarios y evalúen los riesgos potenciales para su base de clientes y su red de proveedores.

Autores del informe

Jim Kilpatrick

Socio, líder de Operaciones de redes y cadenas de suministro, Deloitte Global
jimkilpatrick@deloitte.ca

Jason Dess

Socio, líder de Finanzas y Gestión del desempeño, Deloitte Canada
jadess@deloitte.ca

Lee Barter

Socio, líder de Innovación en Operaciones de redes y cadenas de suministro, Deloitte Canadá
lbarter@deloitte.ca

Colaboradores

Craig Alexander

Socio, economista principal, Deloitte Canadá
craigalexander@deloitte.ca

Brian Stewien

Socio, líder de Capital de trabajo Financial Advisory, Deloitte
bstewien@deloitte.ca

Jennifer Brown

Líder de Gestión de la cadena de suministro y adquisiciones digitales, Deloitte Global
jennibrown@deloitte.com

Rafael Calderon

Líder de Planificación y realización sincronizadas, Deloitte Global
rcalderon@deloitte.com

Deloitte Global Restructuring & Value Creation Services Contacts

Global

Andrew Grimstone
agrimstone@deloitte.co.uk

Australia

Sal Algeri
saalgeri@deloitte.com.au

Austria

Thomas Goeritzer
tgoeritzer@deloitte.at

Brazil

Luis Vasco
luisvasco@deloitte.com

Canada

Phil Reynolds
philreynolds@deloitte.ca

Cayman Islands

Stu Sybersma
ssybersma@deloitte.com

China

Derek Lai
derlai@deloitte.com.hk

France

Jean-Pascal Beauchamp
jebeauchamp@deloitte.fr

Germany

Andreas Warner
anwarner@deloitte.de

Greece

Alexis Hadjipavlou
ahadjipavlou@deloitte.gr

India

Sumit Khanna
sumitkhanna@deloitte.com

Ireland

Ken Fennell
kfennell@deloitte.ie

Italy

Jacopo Barontini
jbarontini@deloitte.it

Japan

Tomoya Miyahara
tomoya.miyahara@tohmatsu.co.jp

Latin America

Juan Jose Perojo
jperojo@deloittemx.com

Middle East

David Stark
dastark@deloitte.com

Netherlands

Eddie van Dinther
evandinther@deloitte.nl

New Zealand

David Webb
davidwebb@deloitte.co.nz

South Africa

Jo Mitchell-Marais
jmitchellmarais@deloitte.co.za

South East Asia

Andrew Grimmett
agrimmett@deloitte.com

South Korea

Ki Cheol Yoon
kicyoon@deloitte.com

Spain

Senen Touza
stouza@deloitte.es

Switzerland

Jan-Dominik Remmen
jaremman@deloitte.ch

United Kingdom

Pete Callas
pcallas@deloitte.co.uk

Jarek Golebiowski

jgolebiowski@deloitte.co.uk

United States

Kirk Blair
kiblair@deloitte.com

Michael Epstein

mjepstein@deloitte.com



www.deloitte.ca

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor. Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

Deloitte provides audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax, and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and service to address clients' most complex business challenges. Deloitte LLP, an Ontario limited liability partnership, is the Canadian member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Our global Purpose is making an impact that matters. At Deloitte Canada, that translates into building a better future by accelerating and expanding access to knowledge. We believe we can achieve this Purpose by living our shared values to lead the way, serve with integrity, take care of each other, foster inclusion, and collaborate for measurable impact.

To learn more about how Deloitte's approximately 312,000 professionals, over 12,000 of whom are part of the Canadian firm, please connect with us on LinkedIn, Twitter, Instagram, or Facebook.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. All rights reserved.
Designed and produced by the Deloitte Design Studio, Canada. 20-6536T