



La crisis Covid 19 en Guatemala: Consejos Financieros

Paulo De León, CABI



**A que nos estamos
enfrentando?**



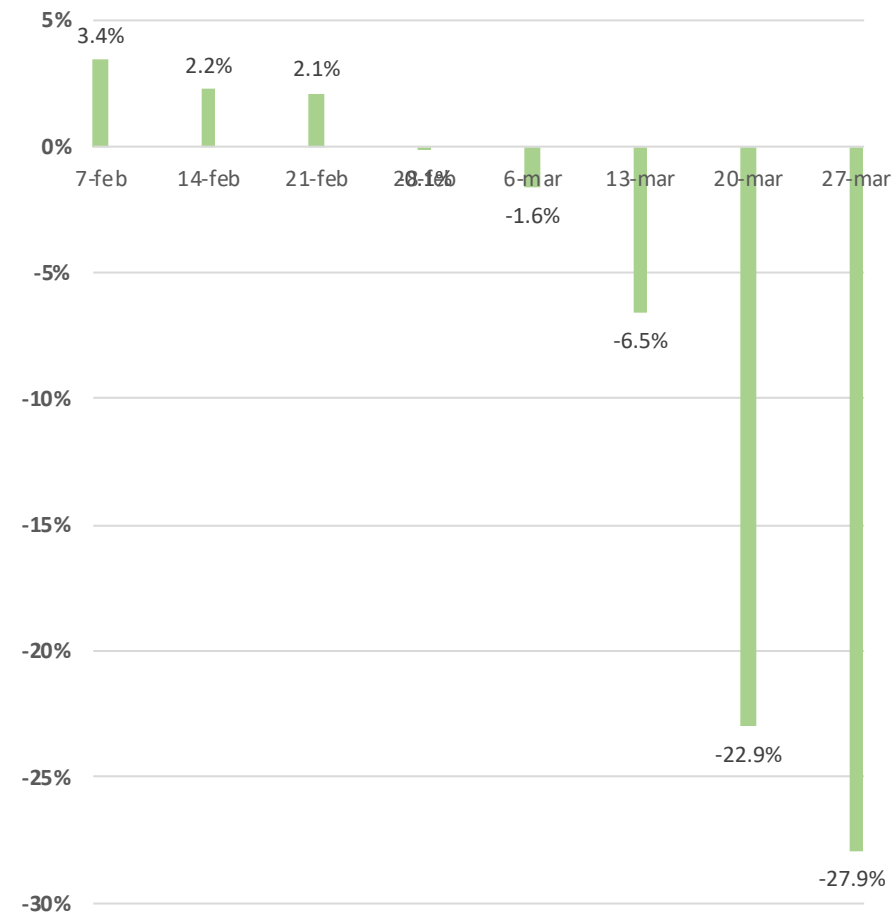
Datos de EEUU dan cuenta de una crisis sin precedentes

Economic Index % Anual



Actividad cayendo a ritmo de 28% peor que la crisis subprime.

Movimiento Semanal % Anual



Pero en 4 semanas, velocidad es otra.

Diagnóstico Correcto:

- La inmensa mayoría de firmas está experimentando una caída en la demanda: Shock de demanda
 - Problema de ausencia de ventas
 - Sin liquidez o con problemas de flujo de caja fuertes.
- Hay otro tipo de empresas que tienen un shock de demanda positivo pero son las de menos:
 - Piensen en mascarillas
 - Gel de alcohol
 - Guantes

No a todos igual

Problemas de CxC

Prime

Consumer
Staples

Salud

Problemas de Liquidez

Bajo

Tech

Utilities

Medio

Consumo
Discrecional

Problemas de Solvencia

Alto

Materiales
Básicos

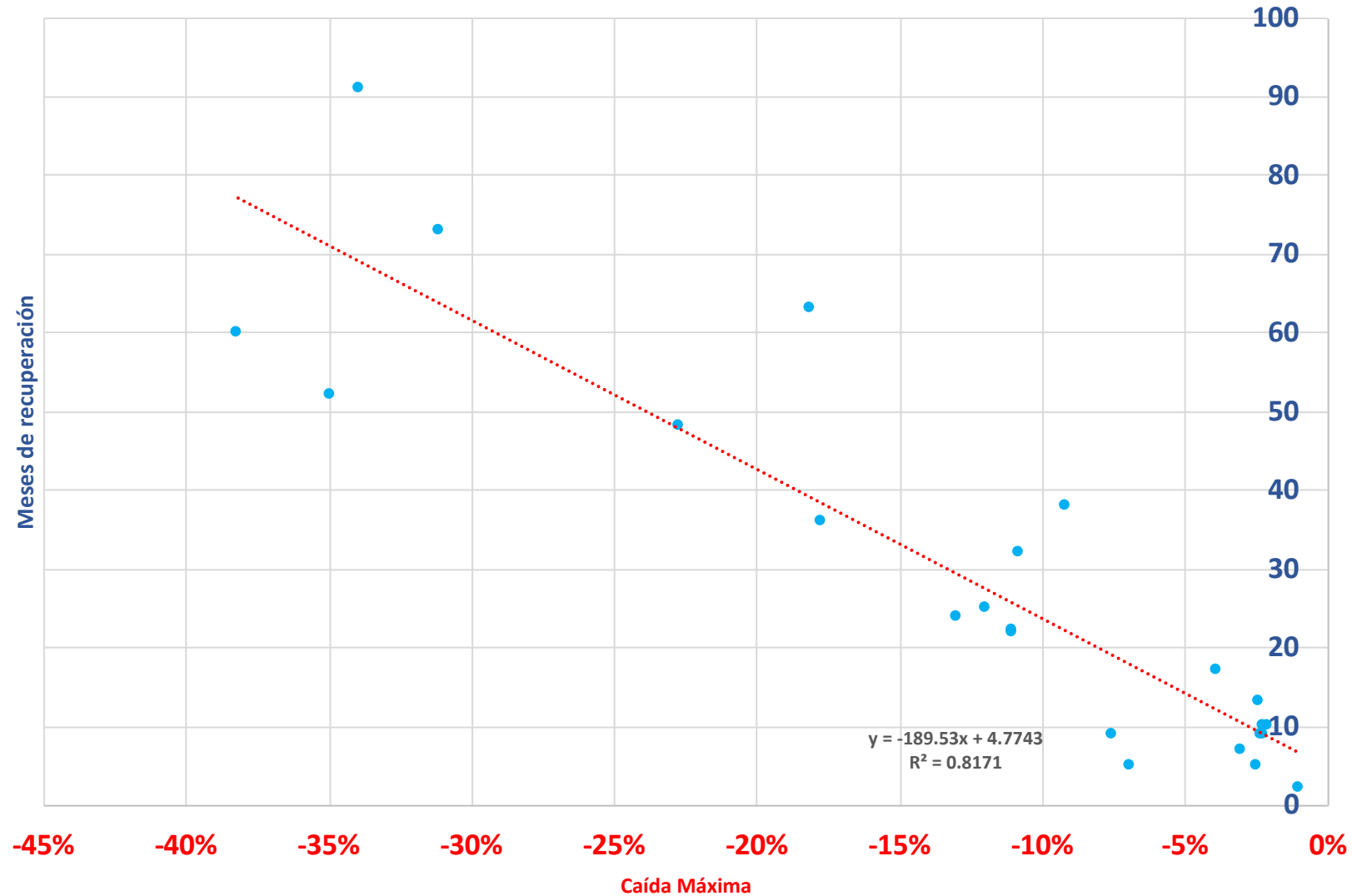
Sistema
Financiero

Industria No
Alimenticia

Construcción y
Bienes Raíces

Modelo de orden mental para reconocer cambios:

Caída versus Tiempo de Recuperación



Consejos Financieros

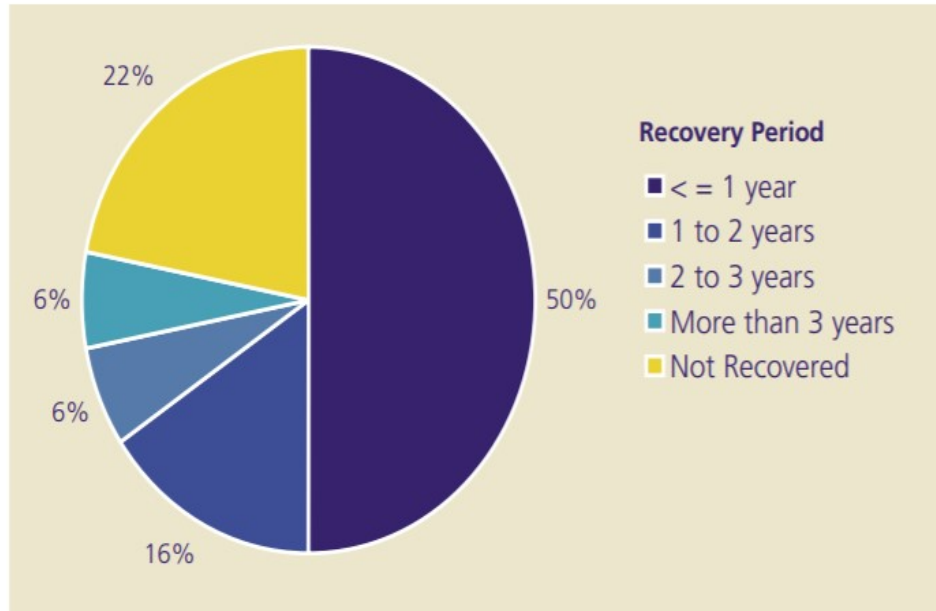


Value Killers: La crisis de liquidez

Time Required for Share Price to Recover 1994 - 2003

Percent of Companies

Base = Largest One-Month Decline in Stock Price Relative to MSCI for Each of the 1000 Largest International Companies by Market Value



Possible Causes of Value Losses

100 Companies among the Largest 1000 International Companies that Experienced the Greatest Declines in Share Price in a One-Month Period Relative to MSCI



Note: The numbers do not total to 100 since companies experienced more than one type of risk. See Appendix 2 for a more detailed analysis of risks contributing to the 100 largest value drops.

Premisas financieras:

- La premisa de maximización de ganancias debe ser puesta por el momento en pausa, y mientras dure la crisis de liquidez
- Nunca es tarde para ordenar los Estados Financieros bajo principios contables unificados
- Si bien es importante el EdR y el Balance en ésta situación lo más importante es el Estado de Flujos de Efectivo
- Consejo:
 - Construir un Estado de Flujos de Efectivo prospectivo para los siguientes 4-6 meses
 - Un buen EdFE tiene 3 grandes componentes:
 - **Flujos de Efectivo de Operaciones**
 - **Flujos de Efectivo de Inversiones**
 - **Flujos de Efectivo de Financiamiento**

Flujo de Efectivo Proyectado

- **Flujos de Efectivo de Operaciones**
 - Es el más importante
 - Ventas
 - Costo de Ventas
 - Gastos de Administración
 - CxC y CxP
- **Flujos de Efectivo de Inversiones**
 - Es el menos importante en éste momento. Debe de no generar salidas de efectivo.
 - CAPEX
- **Flujos de Efectivo de Financiamiento**
 - Muy importante

Flujos de Efectivo de Operación

- En materia de ventas a crédito, es importante tener algún modelo de discriminación entre clientes:
 - Confianza es importante
 - Pero se deberá crear un departamento de riesgo de crédito
 - Actuar de acuerdo al perfil de riesgo – retorno (condiciones de pago)
- Cuentas por Pagar:
 - Importante analizar las condiciones de productos esenciales y no esenciales
 - Mantener al día lo esencial
- **Inventario Obsoleto:** hacer líquido complica pero es importante reconocer que es un dinero importante para la operación. Buscar liquidarlo.

Flujos de Efectivo de Operación

- Concepto Clave: Apalancamiento Operativo
 - Reducción de
 - Concepto es que tanto pesa el costo fijo. Entre mayor sea el costo variable más apalancamiento operativo tiene una empresa y hace que cada venta adicional genera proporcionalmente más ganancia.
 - Técnicas para mejorar el apalancamiento Operativo (Reducción de costos fijos)
 - Outsourcing de servicios de administración y/o operación
 - Incrementar el uso de la tecnología
 - Eficientización de la operación administrativa.
 - El Back Office debe cambiar en ésta época
 - No castigar el equipo de ventas en éste momento. Son lo más importante.

Flujos de Efectivo de Operación

- Otros gastos que deberán ser revisados
 - Mercadeo y Publicidad tiene que ser muy táctico
 - Cambiar hacia esquemas variables las remuneraciones es importante en ésta fase que estamos pensando en el futuro.
 - Herramientas online
- Otros temas relevantes:
 - Creatividad e Innovación de productos, empaques, soluciones.
 - Considerar los cambios en protocolos y reglas que se vienen post covid19

Flujos de Efectivo de Financiamiento

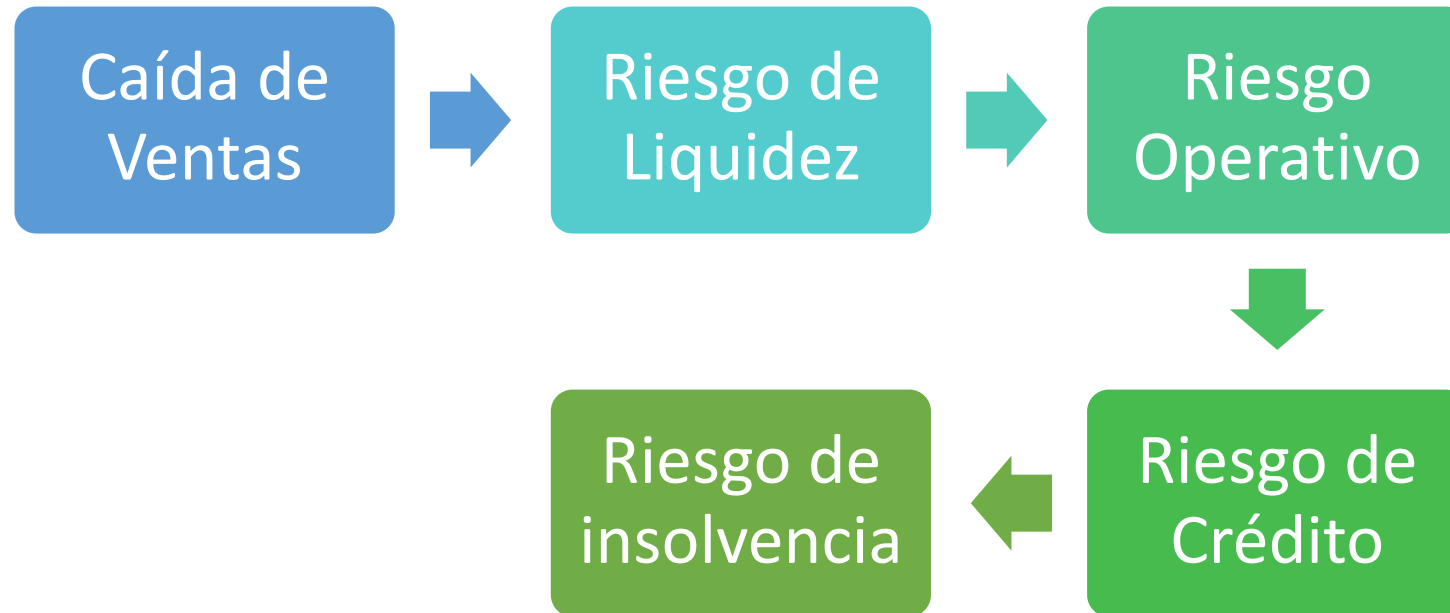
- Es muy importante esta sección de la Empresa, lo más seguro es que sea el que tenga que compensar la caída de ventas (EdFdO).
- Consolidación de deudas (personales y empresariales) es clave. Puede liberar buen efectivo a las empresas y mantener una relación positiva con el Banco.
- Uso de factoring es una buena forma de financiarse cuando se tienen cuentas por cobrar.
- Leasing es otra forma de financiar cualquier inversión esencial y además ofrece escudo fiscal.
- Optar a líneas de crédito de capital de trabajo pero que sean claramente estudiadas las necesidades y entender el modelo de negocio.
- Una vez agotado estos puntos considerar la búsqueda de equity, fusión con empresa.

Otros Consejos Financieros

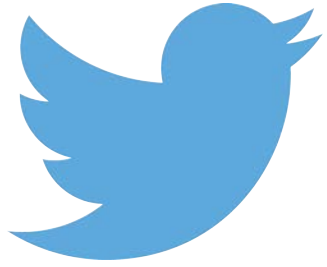
- Realizar una auto evaluación financiera:
 - Creación de un benchmarking de Razones financieras pre crisis usando información de empresas similares en cualquier lado del mundo.
 - Razones financieras:
 - De operación
 - De Rentabilidad
 - De Solvencia
 - De Liquidez (Clave en éste momento)
 - Ver si mi situación antes de la crisis era buena, mala, promedio. Puede llevar a entender por donde puede pegar la crisis de liquidez.

Puntos Finales

- Las interdependencias en el tema de riesgos



- Rol de Inteligencia en ésta crisis



@CABIcon consulting

@Cabidata



Central American Business Intelligence

CABI Data Analytics



@CABIConsulting

CABI - Central American Business Intelligence

Tel/Fax +502-2296-0010/11

Boulevard Vista Hermosa 24-00 Zona 15 VH2

Edificio Domani OF 1003

Guatemala, Guatemala

Contáctenos en www.ca-bi.com

paulodeleon@ca-bi.com

A man with short grey hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie, is looking out of a large window. The window reflects the modern architecture of a building with glass and steel. The background shows a clear sky and some greenery.

MENTALIDAD EMPRESARIAL

EN MODO PANDEMIA

Guatemala Abril 2020



Claudius Thomas

A silhouette of a person's head and shoulder is visible on the left side of the image. The background is a dark, out-of-focus scene with numerous warm, glowing bokeh lights in shades of orange, yellow, and purple. Overlaid on this background is a semi-transparent grey rectangular area containing the title text in white.

La etapa de shock mental terminó

Sabemos algunas cosas nuevas

El cliente se virtualizó

Las prioridades del negocio son:

Cuidar al personal

Garantizar la llegada al cliente

Fortalecer la recuperación de CxC

Aumentar la eficiencia del flujo de efectivo

Decisiones rápidas aunque no sean perfectas

El personal crítico se divide en dos:

Colaborador virtual

Colaborador físico



La etapa actual es

reorganización
durante la
crisis

Nuevos críticos de operación

Nivel de empresa _____

- 1 Prospectiva en lugar de retrospectiva.
- 2 Garantía de seguridad en el ciclo productivo.
- 3 Conversión ágil de ingresos a rentabilidad.
- 4 Renegociación con proveedores.
- 5 Ejecución logística en tiempo real.
- 6 Estrés al gasto.

Nuevos críticos de operación

Nivel finanzas

- 1 Inteligencia financiera.
- 2 Traslado de know how al nivel gerencial.
- 3 Avanzar con nueva matriz de riesgos.
- 4 Agilidad para divulgar posición del flujo.
- 5 Garantizar disponibilidad financiera.

Nuevos críticos de operación

Nivel operaciones

- 1 Aseguramiento del abastecimiento.
- 2 Fluidez de respuesta a necesidades de personas y procesos.
- 3 Garantía de seguridad en el ciclo productivo.
- 4 Ejecución logística en tiempo real.

Nuevos críticos de operación

Nivel talento humano

- 1 Motivación y orientación.
- 2 Encausamiento de los temores.
- 3 Movilización y rotación interna de personal.
- 4 Salud y seguridad ocupacional.

Nuevos críticos de operación

Nivel comercialización

- 1 Reestructura de portafolio de productos.
- 2 Rentabilización de mezcla de productos.
- 3 Ampliación canales de contacto con el cliente.
- 4 Aseguramiento de capacidades de pago.
- 5 Presencia virtual 24 - 7.

Nuevos críticos de operación

Nivel gerencial

- 1 Operación dirigida por la táctica
- 2 Revisión de la estrategia diaria.
- 3 El corto plazo es ahora lo estratégico.
- 4 Sistematización semanal de lo aprendido.
- 5 Toma de decisiones dentro de la ambigüedad.
- 6 Sustituir el temor por la determinación.
- 7 Hacer, hacer y aprender de lo realizado.

A portrait of a man with dark hair, a slight goatee, and a friendly smile. He is wearing a light grey blazer over a white collared shirt. The background is white.

La siguiente etapa Prosperidad Post-Pandemia

El negocio
debe

ser diferente



- 1 Nuevas estructura de costos y gastos.
- 2 Nuevos perfiles de clientes y nichos a abordar.
- 3 Nuevos modelos de atención a clientes.
- 4 Redefinición de procedencia de las rentabilidades.
- 5 Nueva estructura de personal.
- 6 Administración basada en criterios de escasez.
- 7 Agilidad para reflexionar, decir y actuar.

Claudius Thomas

cthomas@bridgesa.com



Bridge Management S.A. Av. La Reforma 7-62, Edificio Aristos Reforma Of. 110

www.bridgesa.com - info@bridgesa.com



@Claudius_Thomas



www.linkedin.com/in/claudius-thomas-a38ba252