

COVID-19

¿Qué va a significar para la función de tesorería y gestión de flujo de caja?

Marzo 2020



El COVID-19 vuelve a poner la Tesorería en el centro de operaciones de la mayor parte de las organizaciones

Problemas relacionados con la tesorería derivados del COVID-19



Descenso de ingresos

Desafíos de flujo de caja, capital circulante y problemas contractuales

Impacto en estrategias de cobertura y calificación crediticia

Incertidumbre entre *stakeholders* clave sobre la capacidad de respuesta de la organización



Fuerza laboral y teletrabajo

Problemas de disponibilidad de los empleados para hacer frente a las actividades de tesorería, desde ejecutar pagos hasta el *reporting* financiero

Dificultad de la organización para adaptarse al teletrabajo y asegurar el acceso en remoto a los sistemas



Operaciones y supply chain

Circunstancias de demanda discontinua y una posible inactividad empresarial

Fallos en la cadena de suministro y roturas de stock

Impedimentos en los procesos, la organización y el modelo operativo ¿Se pueden garantizar el cumplimiento de las políticas de tesorería?



Regulación y otros riesgos

Incumplimiento de los términos de los acuerdos, conduciendo a dificultades como el acceso a financiación o terminación anticipada de contratos

Respuestas regulatorias que impacten en las transacciones de divisas, o la deducibilidad para fines fiscales

A diferencia de crisis anteriores, la rapidez de propagación de la situación actual requiere una respuesta inmediata

Fases de planificación de la respuesta de tesorería al COVID-19



Las compañías deberán anticiparse y analizar el impacto en tesorería en todos los ámbitos de la organización (1/3)

Principales actividades de tesorería que podrían verse afectadas

Descenso de
ventas



Fuerza
laboral y
teletrabajo



Operaciones
y supply
chain



Regulación y
otros
riesgos



Liquidez:

- ¿Cómo asegurarse de tener suficiente liquidez? En particular si la pandemia:
 - Requiere niveles significativamente mayores de liquidez y capital circulante para mantener el negocio en marcha, o hace que los saldos en efectivo queden atrapados o no estén disponibles durante un período prolongado de tiempo
 - Provoca que las líneas comprometidas y los mecanismos de descubiertos bancarios se retiren, o que se congele el acceso o la visibilidad de las cuentas bancarias del Grupo
- ¿Cómo asegurarse de que no haya una interrupción significativa en la capacidad de su organización para prever el flujo de efectivo y administrar los resultantes?

Gobernanza:

- Para limitar el impacto de la pandemia, ¿harán falta revisiones en la política de tesorería?
- ¿Qué hacer para garantizar una comunicación efectiva con los *stakeholders* clave, para evitar el pánico e incertidumbre y asegurar que no se retiren líneas de crédito?
- ¿Qué pasos llevar a cabo si los modelos de escenarios predicen el incumplimiento de *covenants* o compromisos clave y qué implicaciones tendría de reputación o continuidad del negocio?

Exposiciones de divisas:

- ¿Cuál es el impacto en los programas y actividades de cobertura existentes?
- ¿Cuál sería el impacto si hubiera una interrupción significativa o volatilidad en los tipos de cambio, en la cadena de suministro, clientes y márgenes?
- ¿En qué medida este cambio en la exposición a divisas aumentaría la volatilidad de pérdidas y ganancias? ¿Cómo impactaría esto en los pactos previamente establecidos?

Las compañías deberán anticiparse y analizar el impacto en tesorería en todos los ámbitos de la organización (2/3)

Principales actividades de tesorería que podrían verse afectadas

Descenso de ventas



Fuerza laboral y teletrabajo



Operaciones y supply chain



Regulación y otros riesgos



Dotación de personal:

- ¿Cómo asegurarse de tener el nivel de personal necesario, y con los recursos adecuados para planificar y ejecutar la respuesta a la pandemia de forma ágil?
 - Anticiparse y planificar una situación de menor disponibilidad del personal (ej. bajas temporales)
 - Analizar la posible movilización de recursos adicionales
 - Definir de forma clara roles, responsabilidades y mecanismos de trabajo eficaces tanto en el departamento de tesorería como el departamento de riesgos de la organización
 - Asegurar el acceso de la plantilla a la infraestructura y recursos necesarios
- ¿Qué hacer para asegurarse de que las situaciones no afecten negativamente a la capacidad de fondear cuentas utilizadas para efectuar pagos al personal de la organización?

Sistemas, procesos y control:

- ¿Qué hacer si las situaciones requieren un nivel distinto de atribución de funciones para administrar divisas o cuentas bancarias, mecanismos de liquidación asociados, sistemas e interfaces o procesos y controles relacionados?
- ¿Cómo anticiparse y reaccionar a posibles fallos en la cadena de suministro o roturas de stock? ¿Qué procesos y mecanismos de control se deben implantar?
- ¿Cómo apalancar el uso de los sistemas y recursos tecnológicos para optimizar los procesos y controles?

Las compañías deberán anticiparse y analizar el impacto en tesorería en todos los ámbitos de la organización (3/3)

Principales actividades de tesorería que podrían verse afectadas



Regulación:

- ¿Qué hacer si se imponen controles de capital para restringir el intercambio de pagos entre fronteras (o transacciones de divisas)?
- ¿Cómo reaccionar antes cambios en la deducibilidad para fines fiscales como resultado de la respuesta regulatoria a situaciones o tensiones en los mercados?

Financiación:

- ¿Cómo impacta la incertidumbre asociada con COVID-19 en las negociaciones financieras actuales o en aquellas que requieren renegociación en los próximos 12-18 meses?
- ¿Cómo puede la compañía transmitir la confianza necesaria y acordar una propuesta financiera adecuada con las entidades de crédito, que de respuesta a las necesidades de tesorería a corto y medio plazo?

Gestión de riesgos de contraparte:

- ¿Cuál será el impacto de la pandemia en las estrategias de inversión y las políticas existentes de gestión de inversiones y riesgos de contraparte?
- ¿La monitorización del riesgo de contrapartida de la compañía tiene en cuenta los posibles impactos de la pandemia en las capacidades clave de las mismas para proporcionar servicios rápidos y satisfactorios?

Es importante identificar e implementar oportunamente las acciones necesarias para proteger la caja

Acciones para proteger la caja frente al COVID-19



Preservación de la caja

- **Previsiones semanales actualizadas de tesorería** que permitan focalizarse en la gestión del ciclo de flujo de efectivo y minimizar los requerimientos de capital circulante
- **Revisión** y aplazamiento de los **planes de inversión**
- Optimización de la **gestión del inventario** y minimización de deterioros y consumo de caja
- **Priorización de proveedores y facturas** para aumentar los días de rotación de cuentas a pagar
- **Revisión de la estructura de costes**, variabilizando y reduciendo costes



Refinanciación de deuda existente

- Necesidad de gestionar la incapacidad de atender el servicio de la deuda e **incumplimiento de covenants**
- **Recalendarización de la amortización** de préstamos para salvaguardar caja
- **Negociación de pactos de espera** y potenciales carencias con entidades acreedoras
- **Prestamización** de un porcentaje del riesgo dispuesto y rebalanceo del riesgo entre instrumentos de financiación de circulante
- Implantación de un **proceso ordenado de refinanciación** con todos los acreedores para maximizar el éxito de la operación



Necesidad de dinero nuevo

- Dimensionamiento, planificación y **estructuración de la necesidad de nueva liquidez**
- Diversificación de fuentes de financiación con **financiadores alternativos** (direct lenders, fondos de situaciones especiales, institucionales...), como medida de financiación preventiva
- Estudio de las condiciones de acceso a las **ayudas y líneas de financiación extraordinaria**
- Identificación de **instrumentos reactivos (bridge loans, financiación fuera de balance...)** y paquete de posibles garantías adicionales (segundas hipotecas, pignoraciones, etc.)

Más información

Puede ampliar información a través de su contacto habitual en PwC o de:



Carlos Loaiza
Socio de PwC

carlos.loaiza@pwc.com



Gonzalo Argandoña
Socio de PwC

gonzalo.argandona@pwc.com

www.pwc.ec

El presente documento ha sido preparado a efectos de orientación general sobre materias de interés y no constituye asesoramiento profesional alguno. No deben llevarse a cabo actuaciones en base a la información contenida en este documento, sin obtener el específico asesoramiento profesional. No se efectúa manifestación ni se presta garantía alguna (de carácter expreso o tácito) respecto de la exactitud o integridad de la información contenida en el mismo y, en la medida legalmente permitida. PwC Asesores Empresariales Cía. Ltda., sus socios empleados o colaboradores no aceptan ni asumen obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, en base a la información contenida en este documento o respecto de cualquier decisión fundada en la misma.

PwC se refiere a PwC Asesores Empresariales Cía. Ltda. firma miembro de la red PwC, la cual es una entidad legal separada e independiente.
©2020 PwC. Todos los derechos reservados.