

GESTIÓN FINANCIERA DURANTE LA CRISIS COVID-19

¿Qué medidas pueden adoptar las empresas socio-ambientales ante el impacto del COVID-19 para mitigar sus riesgos financieros?

■ A CORTO PLAZO: RESOLVER LA CRISIS

I. DESARROLLAR ESCENARIOS DE “STRESS TEST” SOBRE EL ESTADO DE RESULTADOS Y EL FLUJO DE LA EMPRESA A 12 MESES

(a) Los escenarios deberán considerar:

- Un potencial cierre de emergencia con ingresos cero o mínimos de varios meses en el escenario más grave.
- Una desaceleración de la economía a mediano plazo: Según un [estudio de McKinsey](#), una recuperación de la economía a niveles pre-coronavirus no ocurriría antes de 2022. Es importante considerar que posterior al periodo de cierre total cabe la posibilidad que los países reabran sus puertas de manera parcial y que sigan existiendo medidas de cierre parciales que sigan afectando la economía a mediano plazo (12-24 meses).

(b) Temas prioritarios a tomar en cuenta:

- **Foco en preservar el efectivo: “Cash is King”**
Es importante estimar el efecto de la crisis a nivel de liquidez y no solo a nivel margen. Esto para tomar en cuenta posibles retrasos en pagos de clientes, y los desembolsos que van a hacer en pagos de deuda, entre otros.
- **Proyectar escenarios con ingresos a la baja, considerando los casos más pesimistas**
No ser optimistas. En este nuevo contexto es importante no solamente descartar crecimiento y reducir volumen de clientes, sino también considerar que los clientes más robustos pueden cancelar servicios, limitar el alcance, pagar con retraso o desaparecer (especialmente los sectores retail, turismo, manufacturero). El recorte en ingresos puede ser de hasta -90% en algunos sectores como el turismo.

> **Template:** [Scenario Planning - The Matrix for COVID-19](#), Sequoia Capital

■ **Añadir un colchón a su flujo de efectivo necesario para operar**

Después de desarrollar el flujo de caja, comúnmente se incluye un “colchón” de 10 a 20% sobre tu necesidad de capital final, para reflejar la incertidumbre de la proyección. (ej. si calculas que necesitas 200,000 dólares para operar los próximos 12 meses, corresponde a una necesidad de 220,000 dólares con un colchón del 10% por si no se llega a las proyecciones de ingresos).

■ **Monitorear KPI's a y re-proyectar de ser necesario sus escenarios**

Controlar KPIs (key performance indicators) de ingresos claves como volumen de clientes, volumen de compra por cliente de manera más cercana (diario o semanal) para entender la elasticidad¹ de tu demanda con el efecto del COVID-19 y re proyectar tus escenarios de ser necesario.

II. EXTENDER EL “RUNWAY”² DE LA COMPAÑÍA LOS MÁS QUE SE PUEDA, CONSIDERANDO UN HORIZONTE DE 12 MESES

■ **Crear escenarios que permitan a la compañía tener flujo con recursos propios sin levantar capital externo para los próximos 12 meses**

Es importante considerar que cualquier levantamiento de capital externo será difícil de conseguir en los próximos 12 meses. Varios fondos de capital han aconsejado a las empresas de sus portafolios reconsiderar sus modelos financieros para buscar acelerar el punto de equilibrio o tener runways de mínimo 12 meses para enfrentar cualquier retraso de capital externo y/o evitar levantar capital con condiciones económicas adversas para la compañía. Levantar capital siempre toma más tiempo de lo que uno asume, especialmente en tiempos de crisis.

RECURSOS

- [Consejos de VCs para emprendedores en COVID-19](#), Business Insider
- [7 Critical Items to Consider During Today's Quickly-Changing Environment](#), Venture First
- [What COVID-19 means for start-up ecosystems and what can be done](#), Forbes

¹ Elasticidad: Define la sensibilidad de la demanda a tus productos frente a un cambio en una variable externa como el precio o en este caso la capacidad de compra de los clientes.

² Runway: Corresponde al número de meses que pueden operar con el flujo de efectivo actual

III. IMPLEMENTAR CONTROLES PARA REDUCIR GASTOS, INVENTARIOS Y UTILIZACIÓN DE INSUMOS NO NECESARIOS

Re-evaluar y priorizar, poniendo cualquier gasto no esencial en pausa para los próximos 12 meses.

(a) Priorizar liquidez vs rentabilidad

Adoptar una posición defensiva, privilegiando sacrificar crecimiento para los próximos meses para reducir el “burn rate”³. Siempre se podrá reactivar los planes de crecimiento post-crisis. Ahora, desconociendo la fecha de salida de esta crisis económica, se recomienda como prioridad reducir lo más que se pueda la necesidad de flujo de caja.

(b) Reducir gastos operativos

Poner en pausas contrataciones nuevas y reducir los gastos, especialmente de las siguientes categorías: renta, viáticos, R&D, y gastos relacionados a proyectos no esenciales. Elevar el nivel de autorización de nuevos gastos a partir de un cierto monto por el equipo gestor.

(c) Re-negociar los precios de sus proveedores y/o cambiar de proveedores

Considerar especialmente los proveedores con los cuales se tienen palancas de negociación por el volumen de facturación que ustedes representan para ellos. Si ustedes son un cliente importante para ellos, les convendrá negociar con ustedes para retenerlos. En caso de no ser posible puede ser oportuno explorar cambiar de proveedores.

RECURSOS

- [Tips for Business Negotiations During the COVID-19 Pandemic](#), Pig & Lustig
- [Re-negotiating contractual relationships in wake of COVID-19](#), NC Lawyers Weekly
- [Tips on asking suppliers for extensions and other concessions](#), Azul Partners

(d) Optimizar su gestión de Inventario

Reducir la compra de insumos y optimizar la gestión de inventarios no necesarios. Si tienen un número importante de productos pueden pensar en limitar el número de SKUs y la cantidad de inventario por SKUs por ejemplo. Privilegien una gestión de producción-inventario de “small batches” o “just in time” (en referencia a la metodología de gestión Lean de Toyota). En caso de ser posible liquidar inventarios obsoletos para generar liquidez.

RECURSOS

- [Procurement Technology Solutions To Get You Through the COVID-19](#), Azul Partners
- [Reducing the risk of supply chain disruptions](#), MIT Sloan

³ Burn rate: Flujo de efectivo que se consume en promedio por mes para operar el negocio

(e) Reducir su uso de CAPEX | Activos fijos, maquinaria y equipos

Reducir la compra de nuevos activos, liquidar activos no esenciales y limitar las actividades de mantenimiento al mínimo.

(f) Aprovechar incentivos fiscales y/o recursos del estado

Reducir los gastos no deducibles y **revisar estímulos económicos y/o fiscales por estados en su región** (ver estudio de Deloitte mencionado abajo para México, por ejemplo).

(g) Intercambiar y/o buscar nuevos recursos digitales más económicos

- Buscar recursos digitales o sin costos en línea “open sourced” (ej. [Google Hangouts Premium](#) sin costo durante el COVID-19 para que los equipos puedan trabajar a distancia)
- Pensar en intercambiar recursos con otras startups, especialmente en el sector de impacto social, la solidaridad existe entre compañías
- Evaluar opciones Probono: Algunas organizaciones ya están ofreciendo apoyo pro bono o intercambios de recursos gratis (ej. LexMundi asesoría legal probono o Duke University).

(h) Bootstrapping y reducción de la nómina

Después de haber implementado las medidas previamente mencionadas, si los recursos internos no son suficientes para permitir asegurar la supervivencia del negocio en los siguientes 12 meses consideren:

- **Ajustar las remuneraciones de los fundadores y el equipo directivo** durante algunos meses.
- **Negociar una reducción de sueldos del resto del equipo:** Considerar esta opción como “último recurso” pero como una mejor alternativa al despido. En Kaya hemos visto que varias empresas sociales lo implementaron temporalmente de manera exitosa, condicionado que los primeros en realizar sacrificios salariales sean los co-fundadores para ser solidarios con el equipo.
- **En caso que no sea suficiente, reducir el tamaño del equipo:** Favorecer los empleados generadores de ingresos (ej. ventas, desarrollo de negocios) y reducir las posiciones no esenciales a la creación de ingresos inmediatos o a la continuidad de la operación (ej. R&D, diseño).

RECURSOS

- Lexmundi - [Lista de recursos legales para emprendedores sociales en COVID-19](#)
- Duke University/Smart Capital: [List of capital relief solutions for entrepreneurs](#)
- Duke University/Smart Capital: [Cursos de preparación para levantamiento de capital de para emprendedores sociales sin costo durante el COVID-19](#)
- Deloitte: [Lista de los stimulus económicos y fiscales por estados en México](#)
- Tech against Coronavirus - [Lista de herramientas disponibles que faciliten la colaboración en línea frente al coronavirus](#)

IV. DESARROLLAR UN CONTROL CERCANO DE FLUJO DE TESORERÍA

(a) Implementar un control de flujo de caja semanal o diario

Para mitigar potenciales efectos en efectivo, definir indicadores de gestión de flujo y seguir su evolución. En caso de cambios en los indicadores claves, volver a proyectar el flujo de caja para los próximos 3 meses.

(b) Determinar niveles de liquidez mínimos

Diseñar controles internos para asegurar montos mínimos en cajas cada mes superior a los meses anteriores.

V. OPTIMIZAR LA TESORERÍA REVISANDO LAS CATEGORÍAS DE BALANCE

(a) Cobrar las cuentas vencidas y Negociar tiempos de pagos con clientes

Por ejemplo, se puede ofrecer descuentos para clientes que paguen por delante.

(b) Negociar soluciones de créditos con proveedores

Tratar de tener más de 30 días para poder pagar a sus proveedores actuales o planes de pagos a meses

(c) Liquidar activos que puedan generar efectivo (CAPEX, activos invertidos o inventarios no usados)

Ver el apéndice 2 con ideas de gestión de tesorería: [Briefing COVID-19 - Facts & Insights](#), McKinsey.

(d) Tercerizar parte de su producción

Tercerizar sus servicios intensivos en efectivo y enfocarse en productos menos intensivo en flujo

VI. ASEGURAR LAS FUENTES DE INGRESOS ESTRATÉGICAS

(a) Proteger los ingresos más relevantes: Dirigir sus recursos y esfuerzos hacia los segmentos de clientes más rentables. Especialmente durante este periodo de crisis se pueden identificar los clientes más resilientes. Se recomienda favorecer un acercamiento analítico y no una estrategia de generación de ingresos a cualquier costo. Para preservar estos clientes a largo plazo se puede:

(b) Adaptar sus servicios a las nuevas necesidades de sus clientes más estratégicos

Las necesidades de sus clientes pueden evolucionar en este contexto de crisis, tienen que ser flexibles y capaces de pivotar su producto rápidamente para preservar estos clientes (ej. utilizando nuevos canales de distribución en línea, desinfectando sus productos etc.)

(c) Re-visitarse el precio de los servicios/ productos

Siendo conscientes de los nuevos benchmarking de precios de la competencia y las nuevas capacidades de pagos de usuarios finales se pueden ajustar los precios a la baja.

(d) Desarrollar planes de pagos para perfiles de clientes estratégicos

(e) Identificar pagadores terceros: Que puedan subvencionar el pago de los usuarios finales durante la crisis

VII. BUSCAR / RENEGOCIAR SOLUCIONES DE FINANCIAMIENTOS ACTUALES

Prioridad en la transparencia: Tocar base con los inversionistas actuales de la empresa para darles actualizaciones, pedir consejos y sondear la posibilidad de obtener apoyo por parte de ellos para cubrir sus necesidades de flujo durante la crisis.

(a) Renegociar términos de crédito con deudores actuales

La mayoría de los deudores saben que tienen un interés en negociar con ustedes para no perder lo que invirtieron. Pueden negociar: Aumentar sus líneas de crédito revolvente (si tienen), extender plazos de créditos actuales (ej. periodo de gracia de 6 a 12 meses sin incrementar los intereses), bajar o cancelar las penalidades durante este contexto de fuerza mayor.

> **Artículo:** [Minimise the financial impact of COVID-19 through effective negotiation](#), Entrepreneur

(b) Buscar soluciones de factoring con clientes o bancos

(c) En caso de requerir levantar capital externo antes de los siguientes 12-24 meses:

Tocar base con sus inversionistas actuales para evaluar la posibilidad de tener un bridge o una inversión de follow up. En caso de ser grant, es importante buscar a sus donadores mayoritarios.

> **Artículo:** [Cómo levantar capital para una ONG que no ataca directamente la pandemia](#), The Philanthropy Chronicle

VIII. BUSCAR FINANCIAMIENTOS EXTERNOS

Es importante tener reservas de caja frente a posibles retrasos en procesos de levantamiento de capital, pero en caso de requerir levantar capital externo en los siguientes 12 meses consideren lo siguiente:

(a) Revisar su valuación a la baja

En este tipo de situación macroeconómica adversa, es posible que los inversionistas pidan a los emprendedores reajustar su valuación considerando las nuevas condiciones del mercado (incluso una valuación inferior a la ronda anterior). Si en las bolsas de valores las valuaciones de las empresas públicas siguen bajando, este efecto repercutirá sobre el mercado privado y las empresas que no lo anticipen podrían tener problemas para levantar capital.

(b) Buscar financiamientos que apliquen en este periodo de COVID-19 - Lista de recursos:

- [Lista de oportunidades de financiamiento en COVID-19](#), actualizada por Kaya de manera periódica
- Ejemplo de fondos que invierten “business as usual”: [Open Road Alliance](#), [Viwala](#), [Avalancha](#)
- [Fondos mexicanos que garantizan que seguirán invirtiendo durante la crisis](#)
- [Fondos de inversión de impacto](#) dispuestos a apoyar en COVID-19
- Plataformas de crowdfunding que sigue operando durante el COVID-19: [Kiva](#)
- [Buscador de oportunidades de Grants](#): Global Innovation Exchange
- Programas de aceleración con premios como [500 startups](#)

■ A MEDIANO PLAZO: ANTICIPAR Y PLANEAR LA OPERACIÓN POST CRISIS

I. PLANEAR PARA RELANZAR EL CRECIMIENTO ACELERADO POST-CRISIS

Después de haber implementado las actividades de corto plazo, es importante re-ajustar su plan de crecimiento / operativo post-crisis para poder re-arrancar su operación lo más rápido que se pueda, especialmente para los sectores cuyas actividades están parcialmente paradas.

> **Artículo:** [Beyond Coronavirus, the path to the next normal](#), McKinsey

II. MONITOREAR INDICADORES DURANTE LA CRISIS DEL COVID-19

Monitorear indicadores durante la crisis les permitirá tener un mayor entendimiento de la elasticidad de su demanda y hacer proyecciones más acertadas para la situación post crisis.

III. IMPLEMENTAR MECANISMOS DE CONTROL DE RIESGOS A LARGO PLAZO CON SALVAGUARDAS

Los inversionistas van a ser más sensibles que nunca a la gestión de riesgo durante y después del COVID-19. Las compañías que hayan implementado medidas de manera efectiva durante la crisis y/o tengan planes de contingencia post-crisis tendrán ventaja, especialmente al momento de enfrentarse a estas preguntas con inversionistas futuros.

> **Guía:** [Developing a risk management plan](#), USAID

> **Herramienta:** [Managing risks - a new framework](#), Harvard Business Review

IV. REFORMAR LA EMPRESA CON LOS APRENDIZAJES BENÉFICOS DE LA CRISIS PARA UNA MEJOR GESTIÓN A LARGO PLAZO

Después de la crisis se recomienda tener un espacio de reflexión con su equipo para entender nuevos mecanismos que no funcionaron y los fusionaron para desarrollar mejores prácticas (ej. horarios flexibles, soluciones digitales que faciliten el trabajo desde casa, capacitación del personal a la gestión de crisis, integración de escenarios pesimistas en la toma de decisiones estratégicas, sistemas de control de gastos con caja mínima, tener una cadena de abastecimiento diversificada).

V. INVENTAR LOS NUEVOS SERVICIOS / PRODUCTOS DEL MUNDO POST CRISIS COVID-19

Al igual que el 11 de septiembre, la crisis del COVID-19 tendrá repercusiones más allá del 2020 y puede ser que el mundo ya no sea lo mismo que antes. Algunos especialistas definen esta crisis como el “Black Swan” del siglo XXI, especialmente en los sectores de salud, turismo y las industrias con altas dependencias de suministros con China. En el mismo tiempo esta nueva dinámica internacional para resolver epidemias abre nuevas oportunidades de colaboración para otras áreas como el cambio climático: ¿y tú qué quieres proponer en este nuevo mundo post COVID-19?

KAYA IMPACTO - ¿Quiénes somos?

Kaya Impacto es una consultoría financiera y estratégica que está empoderando organizaciones socio-ambientales para hacer realidad su visión y escalar su impacto. Desde 2015, hemos asesorando a más de 35 agentes de impacto, incluyendo fondos de inversión, organismos gubernamentales, aceleradores, universidades y empresas socio-ambientales. Nuestro equipo ha facilitado 18 cierres de inversiones que dirigieron a más de \$ 12 millones USD invertidos en compañías socio/medioambientales en etapa temprana. Históricamente, el apoyo de Kaya resultó en una tasa de éxito del 95% en la búsqueda de capital. Somos una empresa B certificada y premiados como negocio “Best for the World” (2018 & 2019).

¿Quieres seguir en contacto ?

Si crees que necesitas más apoyo financiero durante esta crisis te podemos ayudar, nos puedes escribir a anne@kayainc.com o victoria@kayainc.com



KAYA IMPACTO

Empoderando a agentes de cambio socio-ambientales

www.kayainc.com



X . APÉNDICES

■ APÉNDICE 1 | LISTA DE RECURSOS

[Esta lista elaborada por Kaya Impacto](#) se irá actualizando de manera periódica para que encuentren:

- Oportunidades de financiamiento durante la crisis del COVID-19 y Premios para startups
- Guidelines, materiales y recursos útiles para la gestión de la crisis

■ APÉNDICE 2 | PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS DE OPTIMIZACIÓN DE FLUJO (McKinsey, 2020)

