

- ¿Cuáles son las prioridades de la gestión financiera en esta “nueva normalidad”?
- Escenarios de política económica internacional en post-covid 19
- Estrategia corporativa en tiempos de recesión
- Rep. Dom. y el “slowbalization”

¿Cuáles son las prioridades de la gestión financiera en esta “nueva normalidad”?

Ahora más que nunca se necesita que las empresas tengan una adecuada estructura que les permita desarrollar sus operaciones de manera efectiva, independientemente de su tamaño. La salud financiera de la empresa no se queda atrás en este aspecto y, por tanto, se necesita establecer de manera absoluta prioridades empresariales con relación a la toma de decisiones y gestión financiera. Adaptándonos a nuestra “nueva normalidad” que, para nuestra suerte, se complementa adecuadamente con la sociedad moderna y superconectada en la que vivimos.

Primeramente, se deben determinar los softwares o Enterprise Resource Planning (ERPs) apropiados que permitan gestionar las finanzas de la empresa de manera óptima. De esta manera los responsables del departamento de finanzas podrán contar con herramientas que les proporcionen información en tiempo real y les permitan tomar decisiones óptimas de forma colaborativa, reduciendo potenciales errores y manejando una plataforma de trabajo online que le otorgue a la firma el poder de realizar tareas, como la consolidación sus cuentas bancarias e incluso plantear escenarios en términos de presupuestos financieros.

En segundo lugar, se necesita tener una visión clara de las cadenas de suministros. Desarrollando relaciones más colaborativas y tolerantes con aquellos proveedores que son determinantes para que la empresa siga su adecuado funcionamiento. Es importante establecer una línea operacional clara que vaya desde los proveedores, pase por el transporte, logística e inventario y termine en el encuentro con los demandantes que generaran potenciales ventas. Se necesita urgentemente revisar los contratos activos con suplidores críticos y llegar a acuerdos tolerantes y justos para ambas partes. Creando una cadena integral de suministros ágil, resiliente y transparente. También una comunicación fluida con el Dept. de Finanzas para el cuidado de la caja a través de la gestión eficiente de inventarios y de condiciones de crédito para la gestión de cobros.

Tips financieros para mitigar el impacto del covid-19

1. Actualizar los dashboards para la gestión de tesorería con el fin de que se basen en los nuevos supuestos de Covid-19.
2. Garantizar el acceso a facilidades crediticias tanto a nivel nacional o internacional. Explore las diferentes facilidades de financiamiento de contingencia con los bancos.
3. Estar pendiente al cumplimiento de los covenants estipulados en los contratos de préstamos con entidades bancarias.
4. Vigilar los tiempos de salida de los insumos y tener opciones para diferir si es necesario (como el aplazamiento de los pagos) a los suplidores.
5. Monitorear la volatilidad cambiaria y anticipar reservas en US\$ para pagos internacionales.
6. Participe en conversaciones proactivas con prestamistas/reguladores/agencias de calificación cuando sea apropiado.
7. Asegúrese de que el equipo de tesorería se mantenga en pie y no se vea sobrecargado o abrumado.

Fuente: Paul Byrne (TMI)

Por último, hay que desarrollar modelos “out of the box” que incluyan diferentes perspectivas de análisis que se puedan ajustar a los diferentes desafíos y escenarios del entorno nacional e internacional. Esto exigen acciones de valor agregado más innovadoras y flexibles en cuanto a la determinación de las necesidades de financiamiento, proyecciones de resultados financieros, dimensionamiento de la capacidad productiva y generación flujo de caja. Eventualmente tener claro los escenarios de recuperación sobre los cuales se proyectarán los planes de negocios.

Escenarios de política económica internacional en un entorno post-covid19

Ahora que varios países han comenzado el proceso de reapertura de sus economías, esto presenta varios retos para sus respectivos gobiernos ante un entorno de pura recesión. En este sentido, los

- ¿Cuáles son las prioridades de la gestión financiera en esta “nueva normalidad”?
- Escenarios de política económica internacional en post-covid 19
- Estrategia corporativa en tiempos de recesión
- Rep. Dom. y el “slowbalization”

FMS FINCORP / JUNIO 2020

analistas económicos han estado buscando formas de modelar de como la recesión va a desenvolverse. Estos se preguntan: la recuperación tendrá forma de V, de U, ¿o posiblemente estemos en presencia de una recuperación en forma de L?

Algunos argumentan que los efectos de esta pandemia serán similares a los que se observaron al final de la Segunda Guerra Mundial. Los resultados bien claros: bajo crecimiento, aumento de deuda pública, alto desempleo, aislacionismo y una creciente ola populista. Los gobiernos ahora se comprometen a gastar programas que pueden representar entre el 10- 15% del producto interno bruto en muchos casos, lo que conlleva un repentino fin de la austeridad fiscal.

En materia de políticas económicas se pueden contemplar 4 posibles escenarios o una combinación de estos, lo cuales representan efectos diferentes en cuanto a la dinámica empresarial:

Escenarios	Efectos
Los gobiernos eligen la austeridad fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en la reconstrucción de los balances de los bancos y del gobierno mediante ajustes fiscales y tasas de interés bajas o incluso negativas a largo plazo. - Los bancos adoptarían prácticas crediticias conservadoras. - Las ganancias corporativas permanecerían deprimidas por un período de tiempo, con un crecimiento económico muy por debajo de los promedios a largo plazo.
Los gobiernos eligen seguir una política fiscal / monetaria expansiva	<ul style="list-style-type: none"> - Los países podrían lanzar otra ronda masiva de estímulo fiscal. Esto estaría dirigido a un refuerzo de la economía real y a los balances bancarios para permitir el financiamiento de un nuevo crecimiento. - Los bancos centrales mantendrían las tasas de interés en cero y comprarían una gran cantidad de deuda previa a la crisis para sanear los balances del gobierno. - Los inversores perderían dinero en la inflación posterior, lo que podría verse como una forma justa de pagar la crisis y la recuperación.
Realineamiento geopolítico	<ul style="list-style-type: none"> - Las naciones más ricas intervienen para reestablecer las reglas del comercio mundial y financiar la reconstrucción. - Es muy probable que China intervenga para ofrecer una iniciativa masiva internacional de financiamiento de

	<p>infraestructuras (“Belt and Road Initiative”).</p> <ul style="list-style-type: none"> - El futuro de la UE y la OTAN estaría en juego en este escenario.
Una ola de incumplimientos gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> - Países se ven obligados a incumplir, lo que lleva al empobrecimiento dramático de gran parte del mundo en desarrollo y muchos países europeos. - La capacidad de respuesta de agencias multilaterales como el Banco Mundial y el FMI, debido al punto anterior, se vería abrumada. - Los puntos anteriores de este escenario afectarían negativamente el sistema financiero y conduciría a una depresión mundial profunda y duradera.

Fuente: Timothy Colyer (Brink) mayo 2020

Estrategias corporativas en tiempos de recesión

Todos los pronósticos macroeconómicos reflejan una grave recesión para el 2020. En un estudio del año 2010, aparecido en el Harvard Business Review por Gulati, Nohria y Wohlgezogen, en la cual analizaron unas 4,700 empresas y su comportamiento en tres episodios históricos de recesión en la economía mundial, se destacó que el 74% sobrevive, aunque les toma 3 años en recuperarse. Por otro lado, un 17% fracasan y solo un 9% logran prosperar.

En tiempos de crisis, las empresas a nivel de estrategia corporativa no necesariamente ven las oportunidades que surgen, sino que se quedan muy enclaustradas en sobrevivir el día a día, acortando enormemente su horizonte de tiempo, cayendo en una especie de “miopía gerencial-financiera”. Las opciones en cuanto a estrategias ante una recesión pudieran ser de enfoque defensivo y ofensivo:

- a) Defensivo:
 - Mantener la empresa viva.
 - Recorte de gastos.
- b) Ofensivo:
 - Crisis genera oportunidad de crecer.
 - Invertir.

Pero también, considerando la realidad empresarial en el mundo de hoy, podemos también plasmar dos tipos de estrategias con respecto el ambiente digital y cultura organizacional:

- a) Imitación digital: mantener mismo estilo organizacional, pero en forma digital. Por

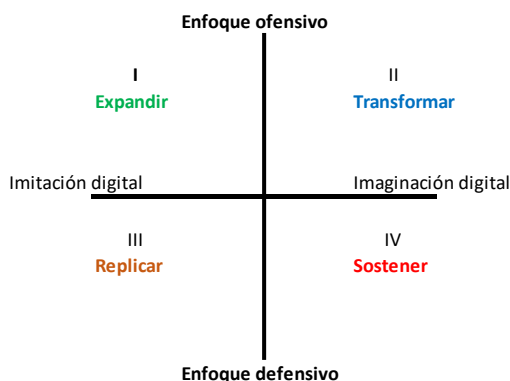
- ¿Cuáles son las prioridades de la gestión financiera en esta “nueva normalidad”?
- Escenarios de política económica internacional en post-covid 19
- Estrategia corporativa en tiempos de recesión
- Rep. Dom. y el “slowbalization”

FMS FINCORP / JUNIO 2020

ejemplo, empresas que vendían en forma física, comenzaron a vender también online.

- b) Imaginación digital: Hacerlo todo diferente, reinversión organizacional. Por ejemplo, los fabricantes de autos comenzaron a fabricar equipos médicos, como los ventiladores artificiales.

Si combinamos los 4 tipos de estrategias mencionadas, podemos generar enfoques híbridos para un mejor desenvolvimiento de la empresa. Podemos construir 4 cuadrantes para representar las combinaciones de estrategias (Challagala & Reinmoeller, 2020):



Generalmente las empresas se quedan en un enfoque defensivo ante una recesión, por lo que los cuadrantes III y IV son los más comunes. Lo ideal que eventualmente se pueda implementar las estrategias necesarias para posicionamiento en los cuadrantes I y II.

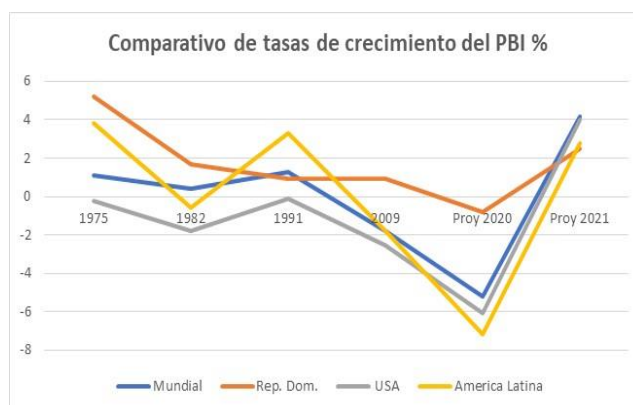
República Dominicana y el “slowbalization”

El reciente informe del Banco Mundial a junio/2020 destaca que las principales economías reflejaron un comportamiento tipo “V” con relación al ciclo económico en el periodo 2019 – 2021. Se prevé una caída del PBI mundial en un -5.2% y un -6.1% para Estados Unidos para el año 2020.

como % crecimiento	1975	1982	1991	2009	Proy 2020	Proy 2021
Mundial	1.1	0.4	1.3	-1.8	-5.2	4.2
América Latina	3.8	-0.6	3.3	-1.8	-7.2	2.8
PIB Europa y Asia Central	6.2	3	-5.8	-5.1	-4.7	3.6
Rep. Dom.	5.19	1.69	0.94	0.95	-0.8	2.5
USA	-0.21	-1.8	-0.11	-2.54	-6.1	4

Fuentes: Banco Mundial, Informe B.M. Global Economic Prospects Junio 2020 y Banco Central Rep. Dom.

Considerando la magnitud del nivel de recesión esperada para el 2020, vemos todavía muy conservadora el nivel proyectado por BM para la economía dominicana (solo una caída del -0.8%).



Si comparamos recesiones mundiales experimentadas en los años 1975, 1982, 1991 y 2009, la economía dominicana se ha desempeñado mejor que la economía norteamericana y algunas ocasiones mejor que la economía mundial. Pero una tendencia clara es que cada vez la economía dominicana ha estado mucho más susceptible al desenvolvimiento de la economía mundial ante el creciente nivel de apertura y aumento en peso relativo de entrada de capitales por desarrollo del sector turístico, remesas e inversión extranjera. Esperemos que el “slowbalization” no se quede por mucho tiempo.