



Navegando la Crisis de COVID19 y Preparándose para la Recuperación

La Prueba del Estrés Financiero e Ideas Prácticas de Negocio

31 Marzo 2020

Contenido

Introducción

Navegando la Crisis

La Prueba de Estrés Financiero

Preparándose para la Recuperación

Ejemplo Ilustrativo

Llamado a la Acción



Antecedentes

El daño económico ya es palpable, negocios pequeños y grandes serán afectados...

La crisis del COVID-19 será el *Gray Rhino*¹ de esta nueva década

- Caída dramática en los ingresos y la actividad económica en general
- Disrupciones en la cadena de suministro
- Menos viajes, más reuniones virtuales y preocupación por la salud

El manejo tradicional de crisis no aplica

- Hacer nada no es una opción
- Decisión y acción debe ser urgente, no hay mucho tiempo para planear

Predecir los sectores ganadores y perdedores es clave

- Es posible que suceda un cambio irreversible en las conductas de los clientes, proveedores y empleados
- Gastos discrecionales o no esenciales serán afectados (ej. cines, cruceros, etc.)
- Aparecerán o se fortalecerán nuevos titanes de negocios (ej. e-commerce)

Planear la recuperación hará la diferencia

- La idea es jugar “ofensa” también y no solamente “defensa”
- Atención a las oportunidades de inversión estratégicas
- Clave será monitorear los cambios y rápidamente aprovecharse de ellos

Introducción

"First ask yourself: What is the worst that can happen? Then prepare to accept it. Then proceed to improve on the worst." ~ Dale Carnegie

"Primero pregúntate: ¿qué es lo peor que puede pasar? Luego, prepárate para aceptarlo. Luego, procede a mejorar lo peor". ~ Dale Carnegie

"Prepare for the worst but hope for the best - the former makes you sensible, and the latter makes you an optimist." ~ Dale Carnegie

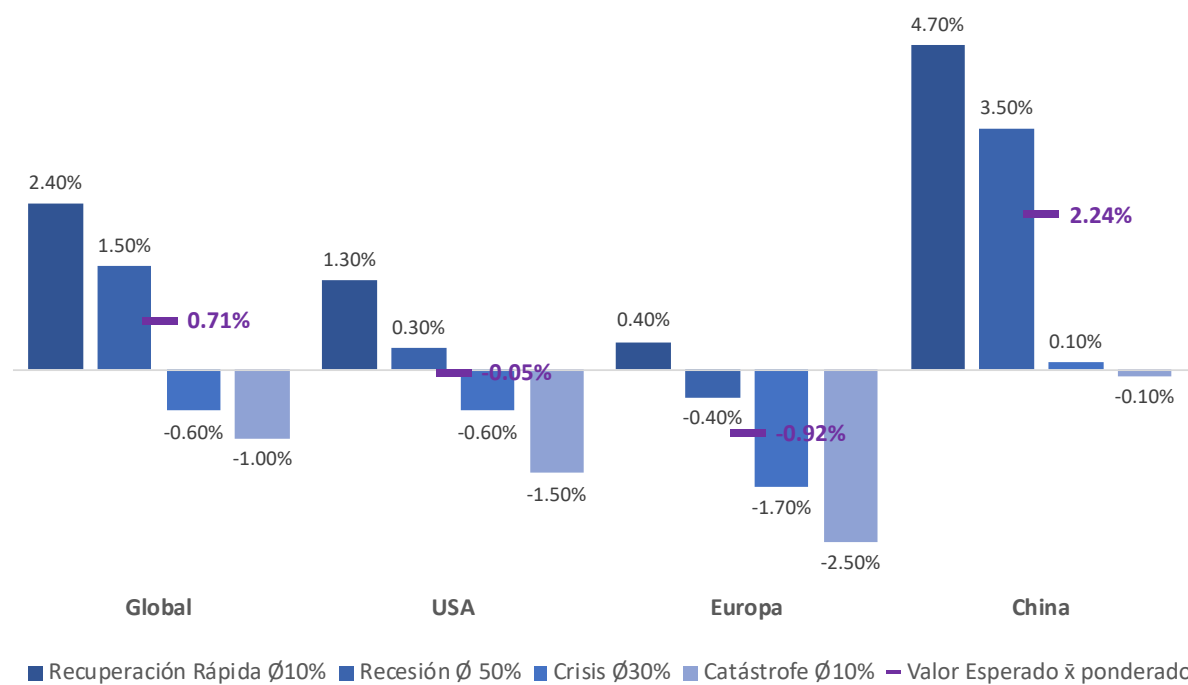
"Prepárese para lo peor pero espere lo mejor: lo primero lo hace sensible y lo segundo lo hace optimista". ~ Dale Carnegie

Escenarios Económicos: ¿Cuánto es el Impacto Esperado?

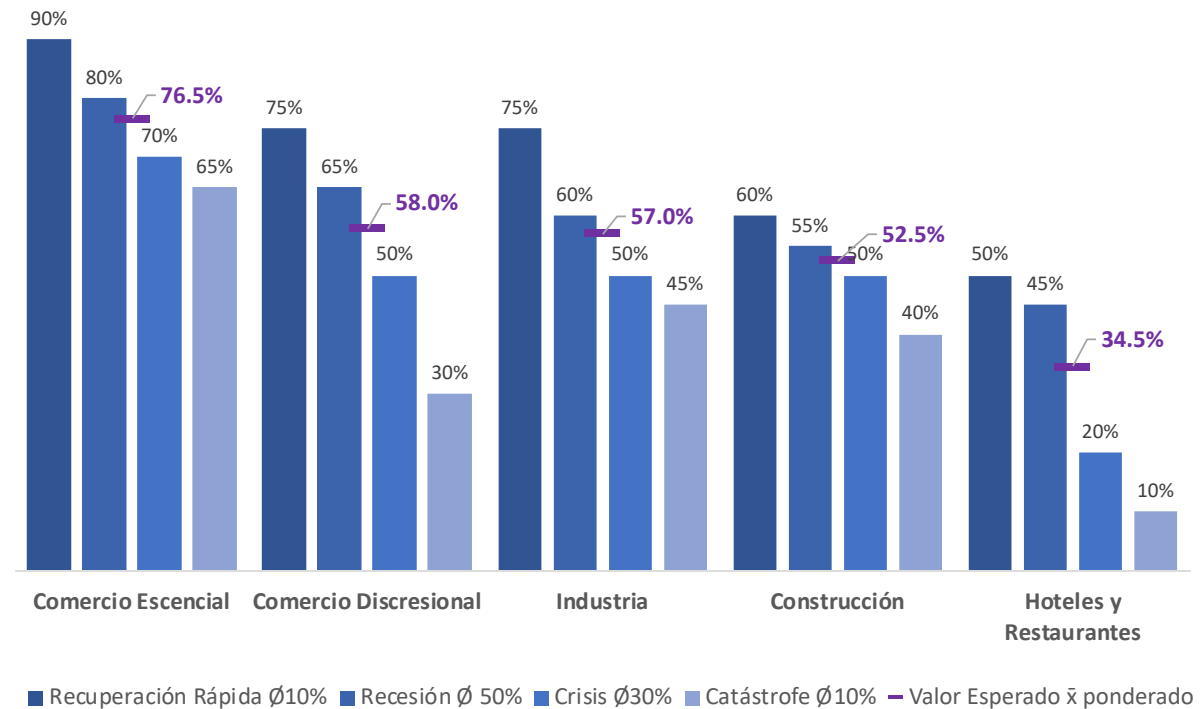
Los escenarios¹ más recientes implican una reducción importante de la actividad económica, lo que implicaría reducciones de los ingresos en el 2020 de entre 35% y 76% dependiendo del sector económico del negocio.

La pregunta clave es ¿Qué implica esto en los ingresos de una empresa?

Escenarios de Crecimiento del Producto Bruto Interno
2020



Escenarios en los Ingresos de las Empresas
Esperado 2020 Vs Histórico 2019

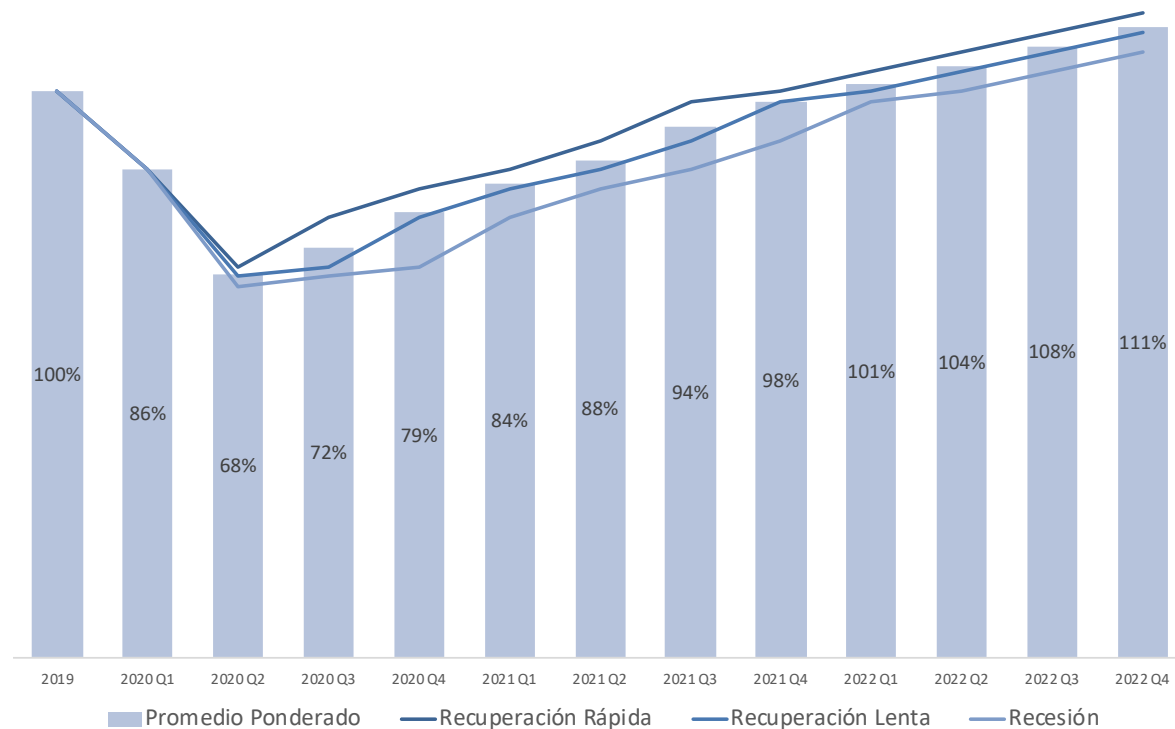


Escenarios Económicos: ¿Cuánto Durará el Ciclo?

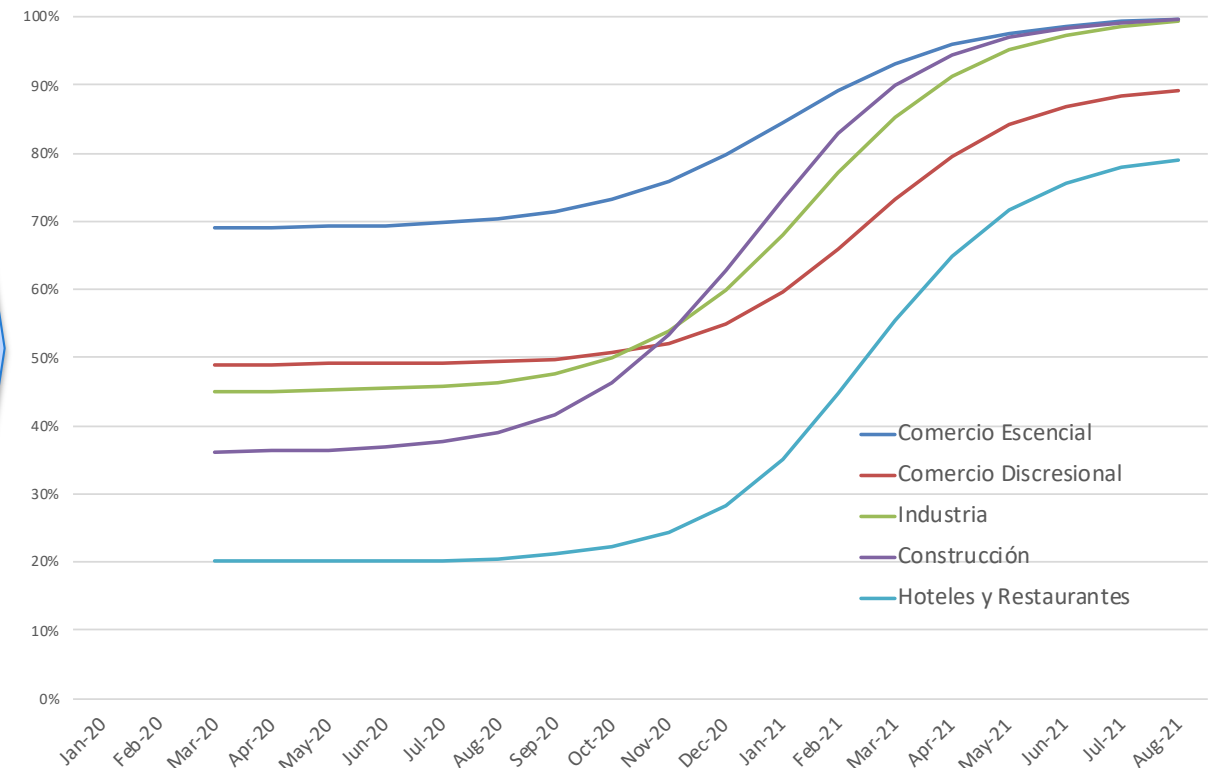
Esta crisis es una afectación severa a los ingresos de las empresas y por el momento no se espera un incremento de los costos unitarios o de los gastos fijos. En un escenario probable, estaríamos alcanzando los niveles de venta logrados en el 2019 para entre Abril y Agosto del 2021.

La pregunta clave es ¿En cuánto tiempo una empresa recupera las ventas?

Escenarios de Recuperación Económica
Indice PIB USA Respecto de 2019



Escenario de Ventas
Porcentaje de las Ventas Mensuales vs. Mes Promedio del Año 2019



Contenido

Introducción

Navegando la Crisis

La Prueba de Estrés Financiero

Preparándose para la Recuperación

Ejemplo Ilustrativo

Llamado a la Acción



Navegando la Crisis: Imperativos de Acción

Por las redes sociales¹ ([Anexo](#)) circula abundante información por parte de expertos de qué hacer en una crisis como ésta. La mayoría de las recomendaciones se resumen en los siguientes imperativos de acción:



Empleados y Clientes

- Proteger la salud siguiendo la guías sanitarias
- Ofrecer seguridad y asistencia a los casos particulares de salud o ayuda económica
- Administrar la productividad (teletrabajo, herramientas en línea, etc.)



Situación Financiera

- Modelar el impacto económico y la exposición a escenarios de crisis
- Enfocar y proteger la venta
- Cuidar la liquidez
- Renegociar el endeudamiento
- Optimizar el capital de trabajo
- Bajar gastos fijos



Operaciones

- Estabilizar la cadena de suministros
- Crear planes de contingencia de proveedores
- Fortalecer los servicios de entrega
- Administrar la dispersión geográfica de operaciones
- Desarrollar programas de reducción de costos unitarios



Políticas de Gobierno

- Aprovechar los planes de rescate
- Monitorear las nuevas restricciones al comercio
- Maximizar los incentivos fiscales
- Monitorear cambios de leyes y reglamentos



Intangibles

- Cuidar la reputación con responsabilidad social
- Demostrar compromiso con la gente
- Desarrollar capacidades de liderazgo
- Comunicar y ser transparente
- Fortalecer el enfoque hacia el cliente

Navegando la Crisis: Plan de Acción

Casi todos los planes de acción que recomiendan los expertos¹ ([Anexo](#)) incluyen al menos los siguientes elementos:



Navegando la Crisis: Transformación Digital

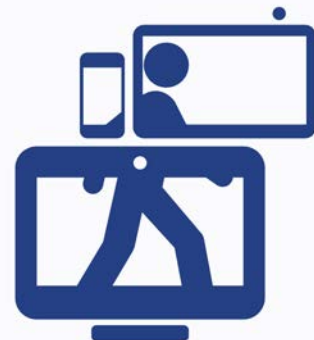
Ante el distanciamiento personal y la obligación de quedarse en casa la Transformación Digital se ha acelerado y la entrega de productos no-presencial se ha incrementado.



Webinars



Ecommerce



Teleworking



Digital Marketing



Video Conferencia



Telemedicina



On-Line



Redes Sociales



Entrega Domicilio



Pagos Digitales

Contenido

Introducción

Navegando la Crisis

La Prueba de Estrés Financiero

Preparándose para la Recuperación

Ejemplo Ilustrativo

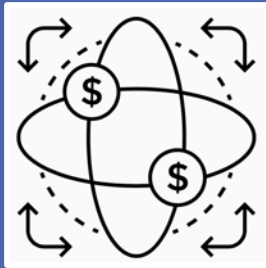
Llamado a la Acción



Metodología: Prueba de Estrés Financiero

Instrumento básico que cualquier empresa debe desarrollar con urgencia, que servirá tanto para el manejo de la crisis actual como para la planeación de la recuperación.

Hacer un ejercicio de proyección de escenarios financieros y el efecto de la crisis en el flujo de efectivo del negocio es clave, y para esto proponemos “La Prueba del Estrés Financiero”.



Análisis de Variables Clave de Negocio

- Ventas, Costos y Gastos
 - Capex
- Capital de trabajo
- Endeudamiento



Análisis de Escenarios y Riesgos

- Históricos vs hipotéticos
- Impacto de cambios
- Tiempos de recuperación
- Compromisos de inversión o desinversión adquiridos



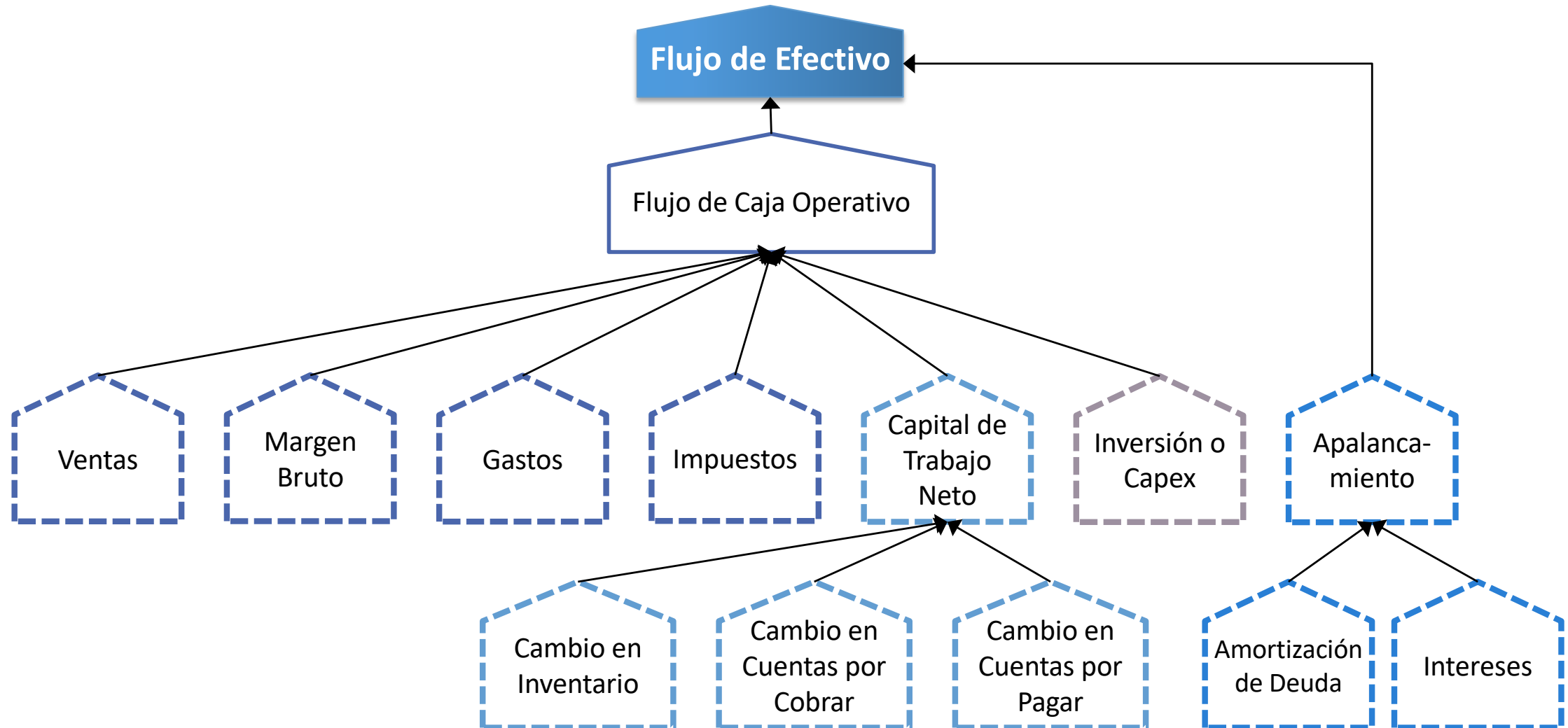
Pérdida Máxima Esperada

- Punto de iliquidez
- Necesidad de fondos
- Recuperación de la inversión



La Prueba de Estrés Financiero: “Cash is King”

Proteger y el efectivo es la prioridad principal... se sugiere una proyección semanal del Flujo de Efectivo por lo menos para los siguiente nueve meses, con revisiones diarias del estado de la situación.



La Prueba de Estrés Financiero: Consejos Prácticos

Proteger y el efectivo es la prioridad principal.

Estado de Resultados

Ingresos

- Conversión a comercio electrónico
- Reducción agresiva de precios (contribución positiva)
- Promoción de pagos anticipados
- Desarrollo de pre-venta
- Lanzamiento de tarjetas de regalo

Costos Unitarios

- Simplificación de receta o de características
- Enfoque en productos más rentables
- Reducción de complejidad de productos
- Cambios de empaque
- Cambios en receta
- Estandarización

Gastos Operativos

- Reducción de personal y/o jornada laboral
- Cambio de beneficios no críticos a empleados
- Cierre de operaciones remotas
- Reducción de consultorías
- Renegociación de contratos (ej. alquiler y proveedores)
- Desarrollo de marketing digital
- Revisión de pólizas de seguros

Gastos Financieros e Impuestos

- Renegociación de deuda
- Negociación de moratorias de impuestos
- Aprovechamiento de incentivos de gobierno

La Prueba de Estrés Financiero: Consejos Prácticos

Maximizar el uso de los recursos es la prioridad principal.

Balance

Cuentas por Cobrar

- Comunicación directa y constante con el cliente
- Cobranza
- Negociación de canjes

Cuentas por Pagar

- Comunicación directa y constante con proveedores
- Priorización de proveedores críticos (los que pueden parar el negocio)
- Renegociación de pagos
- Revisión de despachos o entregas (hora y número de veces)

Inventarios

- Liquidación en descuento agresivo
- Acumulación responsable de inventario crítico
- Reducción de inventario no crítico
- Simplificación de líneas de productos
- Devolución al proveedor
- Consignación

Activos

- Freno a las inversiones en activos fijos
- Freno a la compra de nuevas máquinas o equipo no productivo
- Cierre de plantas o bodegas remotas

Endeudamiento

- Renegociación de amortizaciones e intereses
- Tope de líneas de crédito
- Si la cosa es crítica: No pago de deudas o tarjetas de crédito

Contenido

Introducción

Navegando la Crisis

La Prueba de Estrés Financiero

Preparándose para la Recuperación

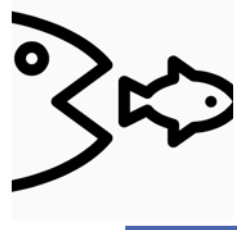
Ejemplo Ilustrativo

Llamado a la Acción



Preparándose para la Recuperación: Imperativos de Acción

Es la oportunidad de establecer cambios drásticos que mejoren la ventaja competitiva de los negocios y se aproveche al máximo el período de restauración. ([Anexo](#)).



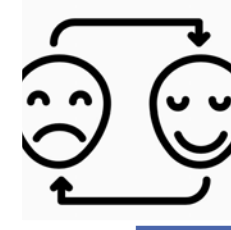
Competencia

- Ganar participación de mercado con inversión en servicio y lealtad de clientes
- Apalancar tendencias digitales macro (E-Commerce, redes sociales, video, etc.)
- Atacar rápidamente las debilidades de la competencia



Inversión Estratégica

- M&A - Desarrollar fusiones y adquisiciones de empresas
- Ampliar y/o controlar más la cadena de suministro
- Fortalecer el balance (activos y pasivos)
- Invertir en tecnología para mejorar costos y gastos y generar nuevos canales de ingresos



Cambio de Paradigmas

- Desarrollar herramientas, sistemas y equipos para el futuro
- Desarrollar estrategias para aprovechar cambios de conductas y hábitos de los clientes
- Fortalecer marca, visión y propósito

Preparándose para la Recuperación: Plan de Acción

Casi todos los planes de acción que recomiendan los expertos¹ ([Anexo](#)) incluyen al menos los siguientes elementos:



Preparándose para la Recuperación: Consejos Prácticos

Conservar o capturar mercado es la prioridad principal.

Nuevos Clientes

Lealtad de Clientes

- Replantear los programas de lealtad, premiando el futuro

Posicionamiento de Marca

- Revisar el modelo de negocio, cuál es el nuevo valor tangible para el cliente

Desarrollo de Nuevos Productos

- Revisar nuevas categorías o nuevos negocios adyacentes

Nuevos Segmentos de Mercado

- Cuantificar y desarrollar conocimiento de clientes potenciales

Abrir Nuevos Canales

- Venta cruzada o venta por otros sistemas (i.e. agentes independientes)
- Alianzas estratégicas

Preparándose para la Recuperación: Consejos Prácticos

Conservar o capturar mercado es la prioridad principal.

Fusiones y Adquisiciones

Mercados Objetivo

- Desarrollar inteligencia de mercados y países

Empresas Objetivo

- Mapear empresas potenciales objetivo

Financiamiento

- Desarrollar modelos financieros para cuantificar valores de adquisición y necesidad de capital de trabajo

Plan de Adquisición

- Planear contacto con empresas objetivos y tiempos

Contenido

Introducción

Navegando la Crisis

La Prueba de Estrés Financiero

Preparándose para la Recuperación

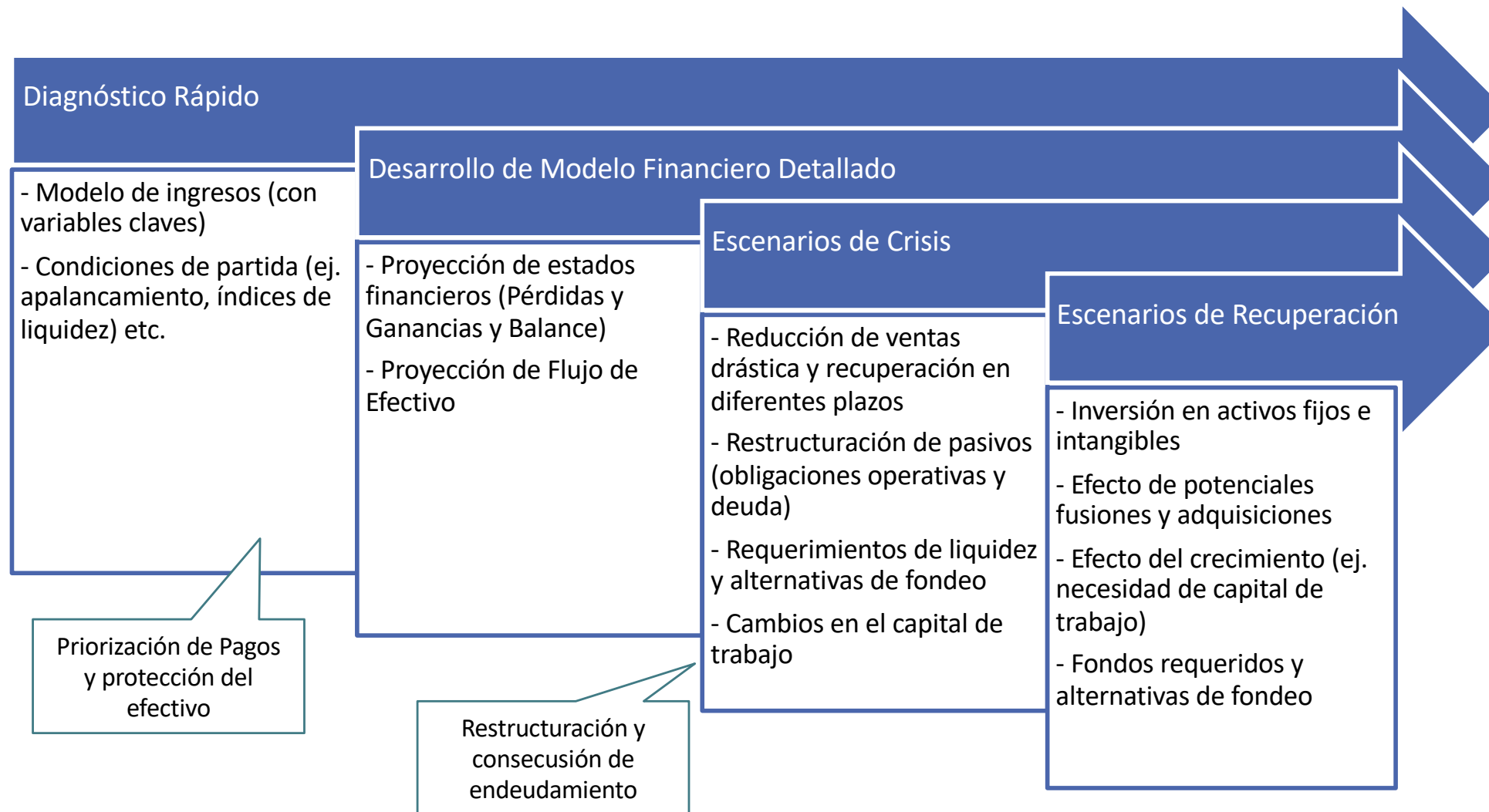
Ejemplo Ilustrativo

Llamado a la Acción



Prueba de Estrés Financiero: Plan de Trabajo

La Prueba de Estrés Financiero se basa en desarrollar un modelo económico con amplia flexibilidad para pronosticar escenarios de crisis y opciones de expansión que suceden a diferentes velocidades en el tiempo.



Metodología – Conceptos Generales

Estado de Resultados

- Se recopila información trimestral o mensual de los últimos 3 años
- Se crea un estado de resultados proforma, excluyendo todos aquellos ingresos y gastos que no forman parte de la operación recurrente del negocio
- Se identifican las principales variables operativas de ingresos y de gastos, se analizan históricamente. (ej., hoteles: ocupación, número de cuartos, tarifas)
- Se proyectan las variables operacionales para los siguientes meses, trimestres o años, de tal forma que resulten en un estado de resultados proforma proyectado.

Balance General

- Se recopila información trimestral o mensual de los últimos 3 años para identificar tendencias
- Se definen las partes del balance que son operativas del negocio (propiedad planta y equipo, capital de trabajo, otros)
- Se identifican los principales componentes de la estructura de capital, principalmente endeudamiento
- Se proyecta el balance utilizando razones de las cuentas operativas (días de inventario, días de cuentas por cobrar, calendarios de deuda)

Flujo de Efectivo

- Con el estado de resultados y balance proforma se procede al análisis del flujo operativo y flujo financiero
- Se parte del EBITDA proforma para calcular el flujo de caja operativo del negocio y se agregan cambios en las partidas operativas del balance (capital de trabajo, CAPEX, otros)
- Se calcula el flujo de caja de financiamiento según los compromisos que el negocio tenga (amortizaciones, intereses, pagos de dividendos)

Se realizan escenarios en las principales variables del estado de resultados y el balance general para entender las implicaciones que tienen en el flujo de efectivo

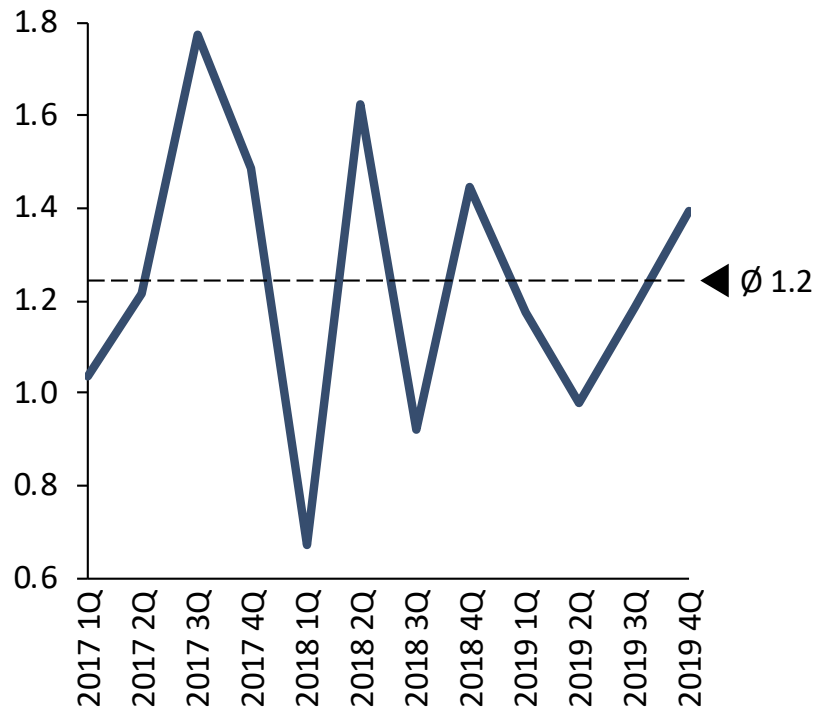
Impacto del Covid-19 en Empresa Hotelera

El Covid-19 impactó a la Empresa Hotelera incluso más que la gran recesión del 2008 y los atentados del 11 de septiembre.

- Lo que se está viendo en estos meses ha sido incluso peor que los dos eventos anteriores juntos.
- Se espera que las ventas disminuyan un 75%, probablemente 90% en los Estados Unidos para el primer semestre de 2020, a estos niveles, un hotel no es un negocio rentable.
- El CEO de la Empresa Hotelera, ha decidido dejar de pagarse su sueldo por lo que queda del año.
- La Empresa Hotelera anunció la semana pasada que estaba comenzando dar permiso para ausentarse del trabajo sin goce de salario a miles de trabajadores en las propiedades que administra. No se les pagará, pero quienes reciban beneficios de salud continuarán recibéndolos.

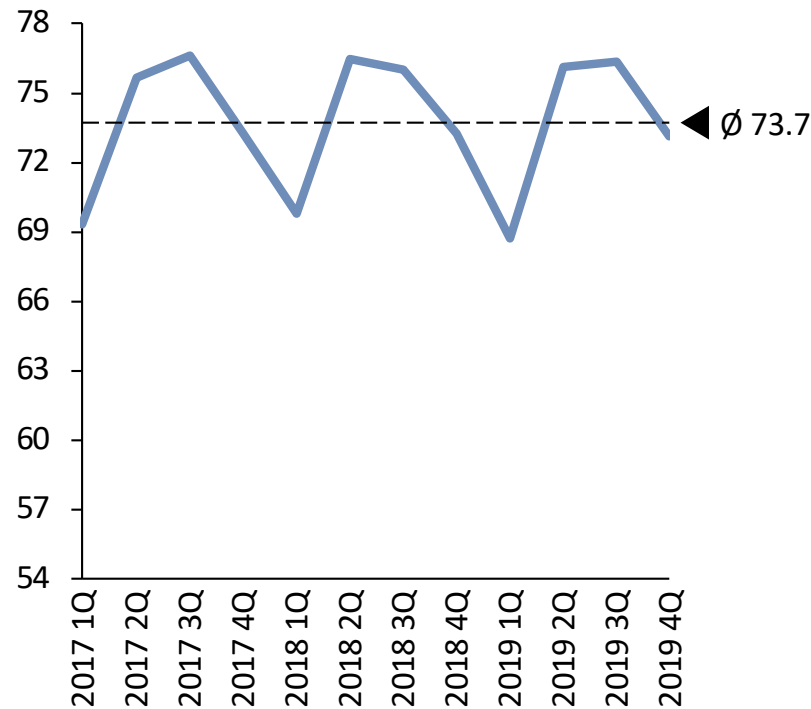
VARIABLES CLAVES DEL NEGOCIO: INGRESO

Crecimiento Histórico en # de Habitaciones, % QoQ



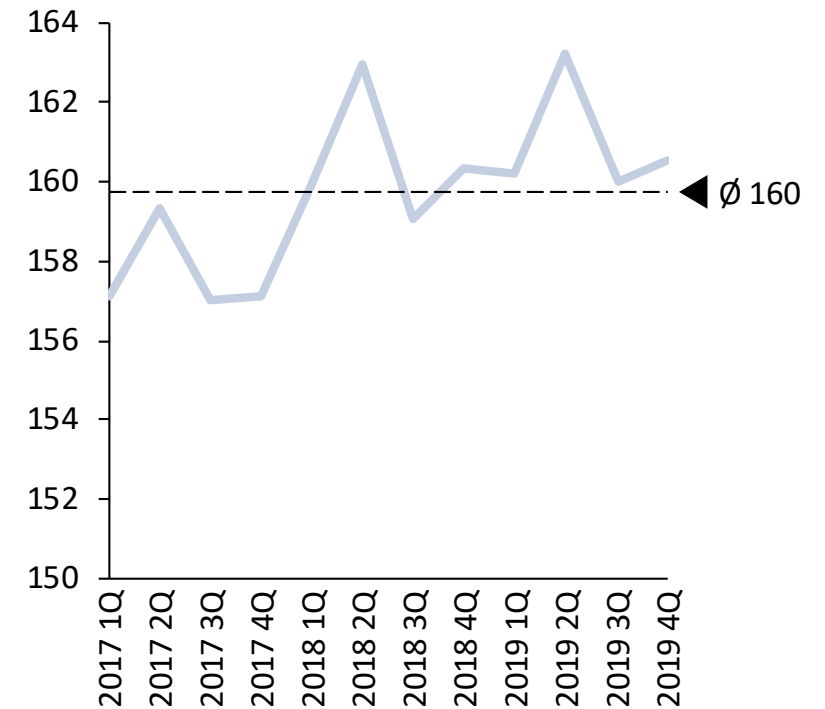
La Empresa Hotelera ha mantenido un crecimiento promedio del 1.2% en el número de habitaciones.

Ocupación Histórica, %



La ocupación promedio de la Empresa Hotelera ha sido 73.7%.

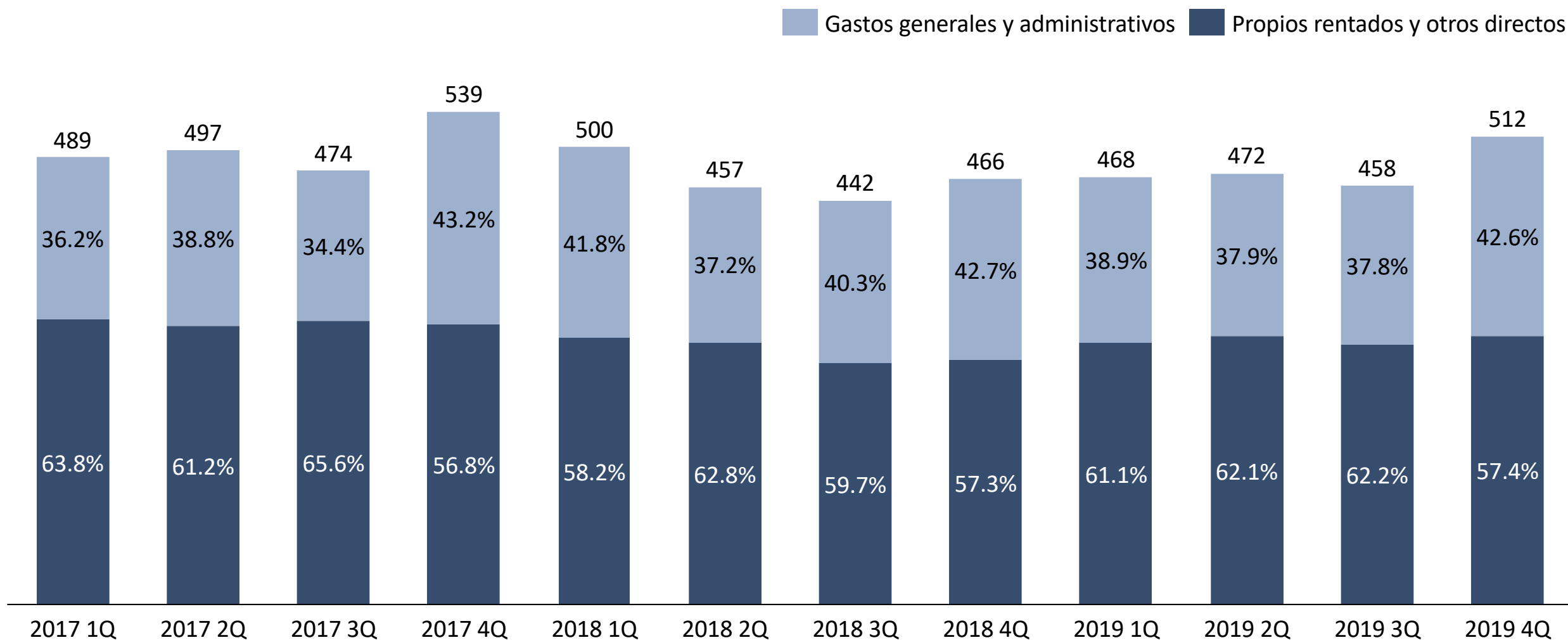
ADR Histórico, USD



El ADR promedio ha sido 160 USD con una leve tendencia creciente.

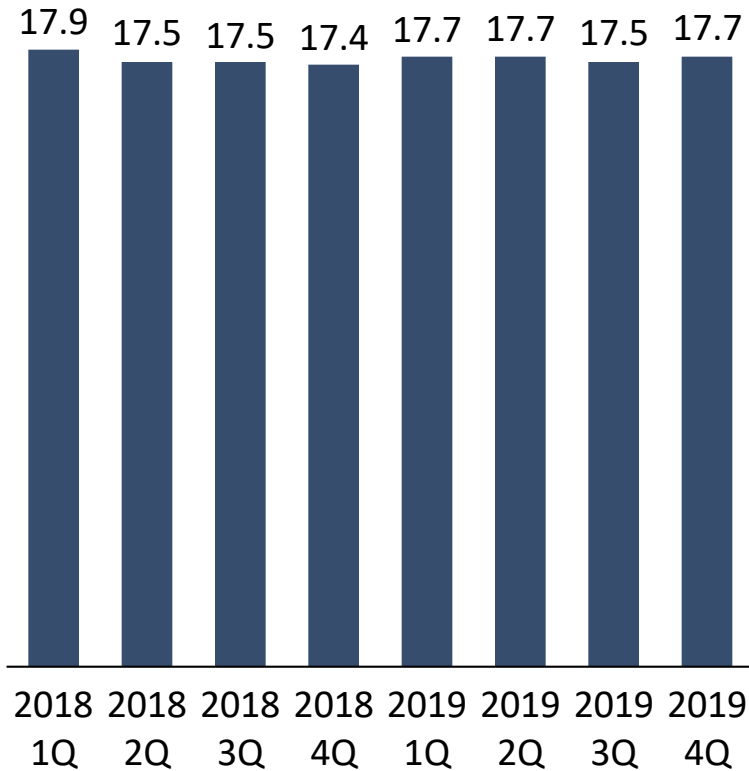
VARIABLES CLAVES DEL NEGOCIO: COSTOS Y GASTOS

De acuerdo a la metodología se están tomando en cuenta los principales gastos operacionales que afectan el EBITDA. El promedio de los gastos como porcentaje de las ventas ha sido de 37% en los últimos 3 años



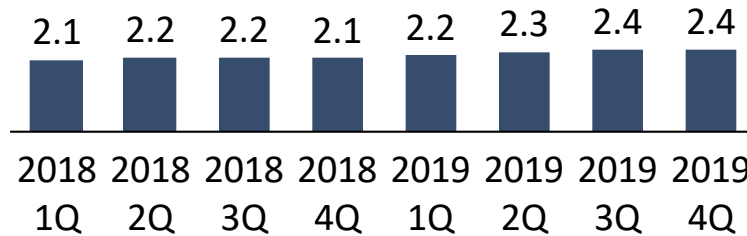
VARIABLES CLAVES DEL NEGOCIO: BALANCE GENERAL

Intangibles, USD MM



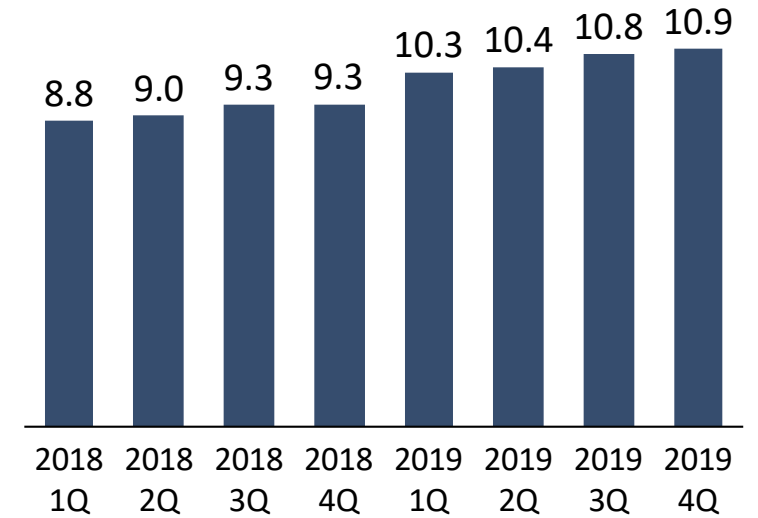
El valor más representativo de los activos de la cadena hotelera son los intangibles, que incluye marcas, contratos y plusvalías que se han mantenido constantes

Cuentas por Cobrar, USD MM



La Empresa Hotelera ha mantenido un promedio de 38 días de rotación de cuentas por cobrar

Deuda Total, USD MM



El apalancamiento de la empresa ha aumentado con el ratio de deuda/EBITDA pasando de 2.8x en 2018 Q1 a 3.1x en 2019 Q4

Escenarios

Escenario Base

Afectación Leve

Afectación Moderada

Afectación Grave

Estado Financiero Proforma

Ingresos	} Operativo
- Costo de ventas	
- Gastos generales y administrativos	
- Otros gastos operativos = EBITDA	
± Ingresos/Egresos no operativos	} Financieros
± Ingresos por interés - Gastos por interés	
± Partidas extraordinarias	} Extraordinarios
- Impuestos	

Balance General Proforma

Activos Operativos	Pasivos Operativos
	Pasivos no operativos
Activos No Operativos	Patrimonio

Acciones de la Empresa Hotelera

Para ayudar a los propietarios y franquiciados durante la recesión, la compañía ha implementado medidas que se centran principalmente en reducir los desembolsos en efectivo:

Huespedes:

- Para los huéspedes con reservas existentes se permiten cambios completos o cancelación sin cargo hasta 24 horas antes de la llegada.
- Se toman medidas adicionales para garantizar la seguridad de los huéspedes y asociados.
- Diariamente, los hoteles de todo el mundo están trabajando para garantizar que cumplan con las últimas directrices sobre higiene y limpieza.

Apoyo a franquiciados y dueños:

- Retrasar todas las renovaciones del ciclo regular que vencen en 2020 en un año.
- Aplazar la financiación requerida de las reservas de FF&E¹ durante seis meses.
- Poner en espera las iniciativas y suspendiendo todas las auditorías estándar de la marca.
- Evaluar cuándo cerrar un hotel de forma temporal podría tener sentido.
- Si un hotel debe continuar operando debido a obligaciones contractuales debe asegurar:
 - Que las operaciones estén simplificadas.
 - Revisar contratos con proveedores y cancelar los innecesarios

Planes de contingencia:

Todos estos esfuerzos suponen una reducción de ~USD140MM de SG&A.

- Suspensión de los salarios de la presidencia ejecutiva por el resto del 2020.
- Reducción de los salarios del equipo ejecutivo en 50%.
- Reducción de las semanas del trabajo.
- Disminución de gastos no esenciales.
- Cierre de piscinas, saunas, jacuzzis.
- Apagar el aire acondicionado en salones públicos, reuniones, y oficinas.
- Apagar todas las máquinas de hielo
- Apagar luces atenuar las del vestíbulo
- Apagar todo el equipo de lavandería.

Apoyándose en gobiernos locales:

La empresa está trabajando con los gobiernos y otras agencias para buscar ayuda a través de los programas disponibles.

- En Italia, por ejemplo, que se ha visto gravemente afectada por los casos COVID-19, la compañía está negociando con el gobierno y los sindicatos para obtener ayuda financiera para los asociados de un fondo de seguridad nacional..

"Hemos tomado medidas que, francamente, nunca hemos tenido que tomar antes para asegurarnos que estamos reduciendo nuestros costos para igualar estos ingresos esperados más bajos". –CFO

Se realizaron 4 escenarios para analizar el impacto del Covid-19

Supuestos de Ingresos

Escenario Base

- “Business as usual” se mantiene un crecimiento de **0.25%** en el número de habitaciones
- Se mantiene el porcentaje de ocupación histórica. **Aprox. 73%**
- Se mantiene el ADR¹ del 2019 **Aprox. 160 USD**

Afectación Leve

- No hay crecimientos en número de habitaciones en los próximos **6 trimestres**.
- En 2020 la ocupación: **1Q 53%, 2Q 51%, 3Q 66%, 4Q 68%**. En adelante regresa al nivel de 2019
- El ADR disminuye respecto al escenario base: **1Q -10%, 2Q -20%, 3Q -15%, 4Q -10%**. En adelante regresa al nivel de 2019

Afectación Moderada

- No hay crecimientos en número de habitaciones en los próximos **7 trimestres**.
- En 2020 la ocupación: **1Q 29%, 2Q 26%, 3Q 56%, 4Q 63%**. En adelante regresa al nivel de 2019
- El ADR disminuye respecto al escenario base: **1Q -20%, 2Q -30%, 3Q -20%, 4Q -15%**. En adelante regresa al nivel de 2019

Afectación Grave

- No hay crecimientos en número de habitaciones en los próximos **8 trimestres**.
- En 2020 la ocupación: **1Q 8%, 2Q 6%, 3Q 46%, 4Q -58%**. En adelante regresa al nivel de 2019
- El ADR disminuye respecto al escenario base: **1Q -30%, 2Q -40%, 3Q -30%, 4Q -20%**. En adelante regresa al nivel de 2019

Se realizaron 4 escenarios para analizar el impacto del Covid-19

Supuestos de Gastos

Escenario Base

- Los gastos se proyectan para 2020 y 2021 con un crecimiento del 2.5% QoQ. En 2022 y 2023 se proyectan con un crecimiento de 3.0% QoQ. Y en 2024 regresa a un crecimiento de 2.5% QoQ.
-

Afectación Leve

- **En 2020 los gastos disminuyen 10% respecto al escenario base** en el primer trimestre de 2020. Los gastos se mantienen constantes durante 5 trimestres y de ahí en adelante regresan a los montos del escenario base.
-

Afectación Moderada

- **En 2020 los gastos disminuyen 20% respecto al escenario base** en el primer trimestre de 2020. Los gastos se mantienen constantes durante 5 trimestres y de ahí en adelante regresan a los montos del escenario base.
-

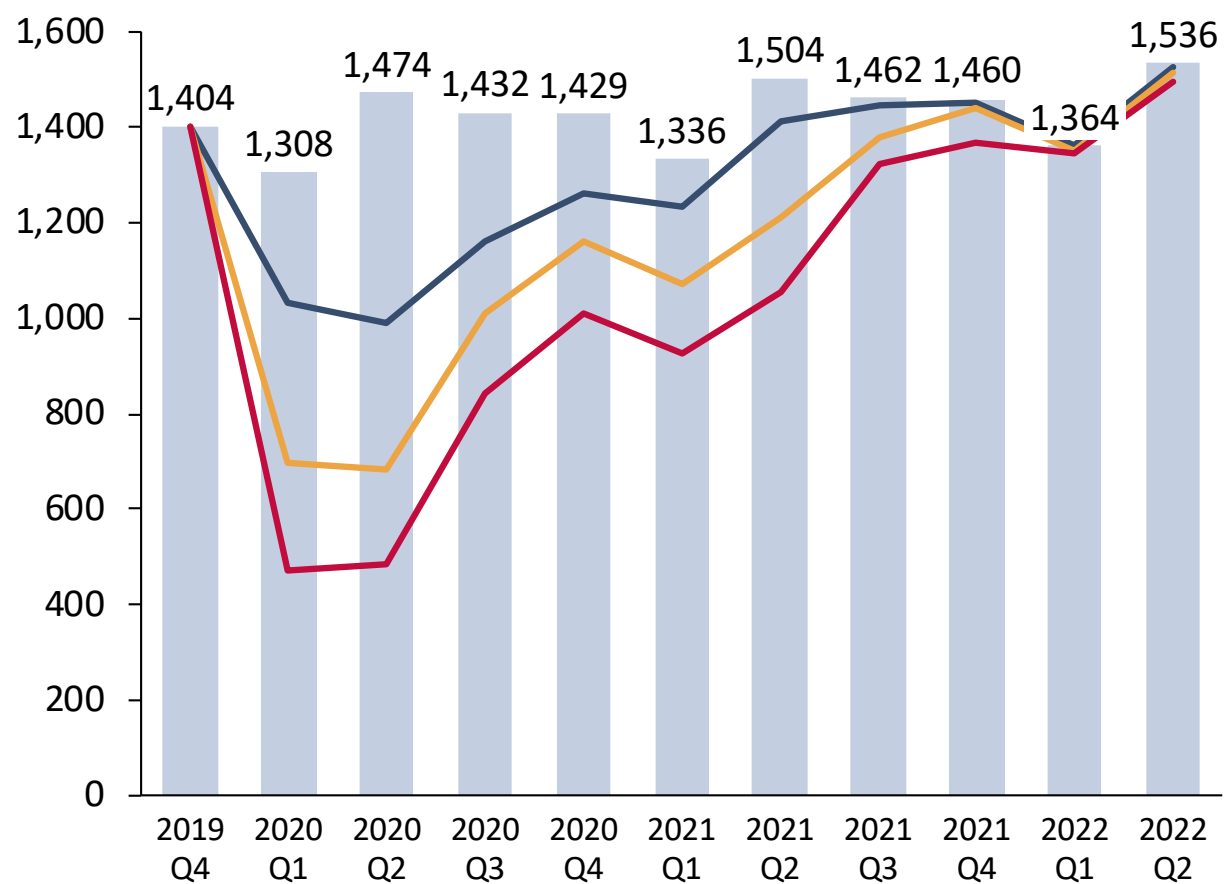
Afectación Grave

- **En 2020 los gastos disminuyen 40% respecto al escenario base** en el primer trimestre de 2020. Los gastos se mantienen constantes durante 5 trimestres y de ahí en adelante regresan a los montos del escenario base.

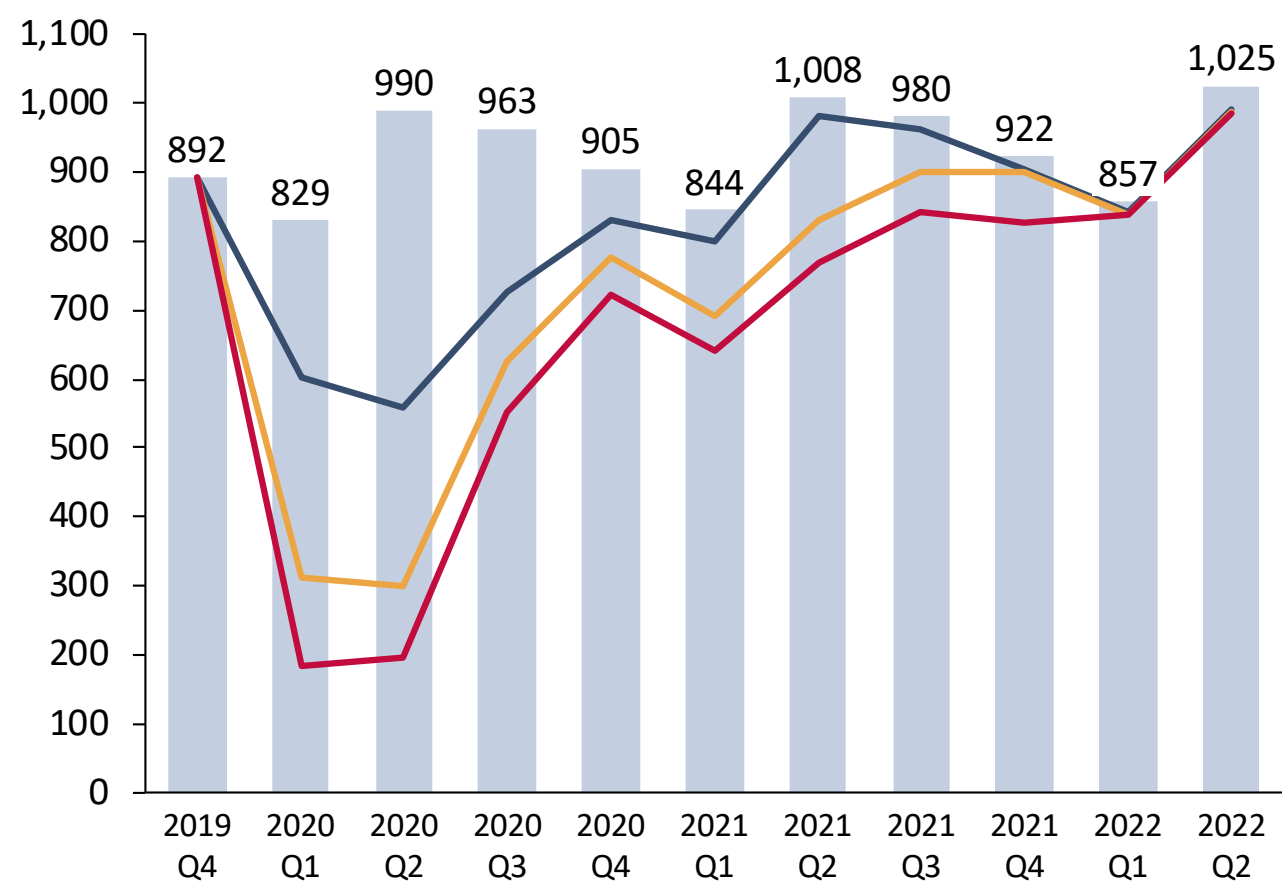
Escenarios de Estado de Resultados (Resumen)

Se espera una recuperación de los niveles de venta y EBITDA del 2019 para entre 2021 Q3 y 2022 Q1 (dependiendo del escenario).

Ventas, USD MM



EBITDA, USD MM



— Afectación Leve — Afectación Moderada — Afectación Grave — Escenario Base

Se realizaron 4 escenarios para analizar el impacto del Covid-19

Supuestos de Balance

Escenario Base

- El CAPEX que se realiza es equivalente al monto de depreciación de los activos.
- Asume que el pago de intereses y amortizaciones se hace según el calendario vigente.
- Las cuentas de capital de trabajo (cuentas por cobrar, cuentas por pagar y pasivos por programas de lealtad se mantienen constantes). *Nota: Esto es solo con propósitos del caso ilustrativo.*

Afectación Leve

Afectación Moderada

Afectación Grave

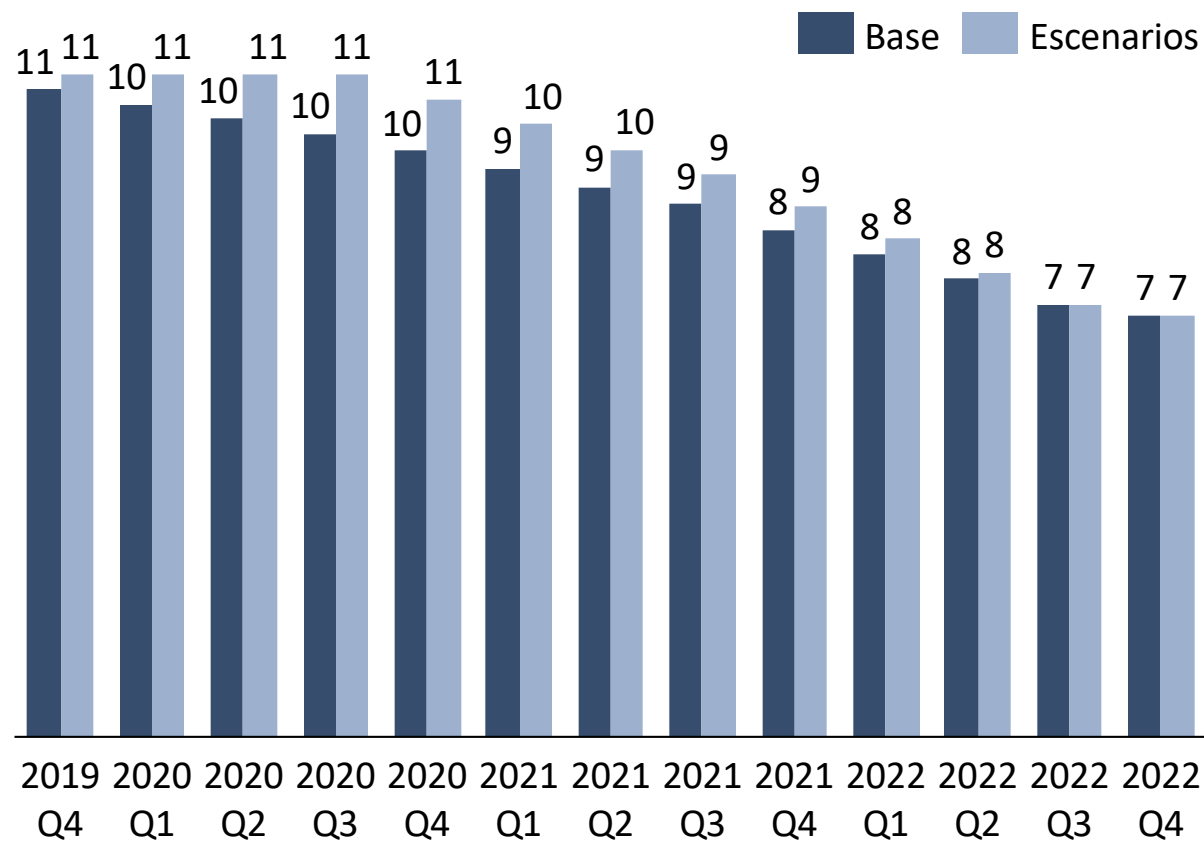
Supuestos Aplican para Todos los Escenarios

- El CAPEX que se congela dado la reducción de flujo operativo hasta 2021.
- Asume un periodo de gracia de 1 año en amortización de deuda, se mantiene el pago de intereses.
- Las cuentas de capital de trabajo (cuentas por cobrar, cuentas por pagar y pasivos por programas de lealtad se mantienen constantes). *Nota: Esto es solo con propósitos del caso ilustrativo.*

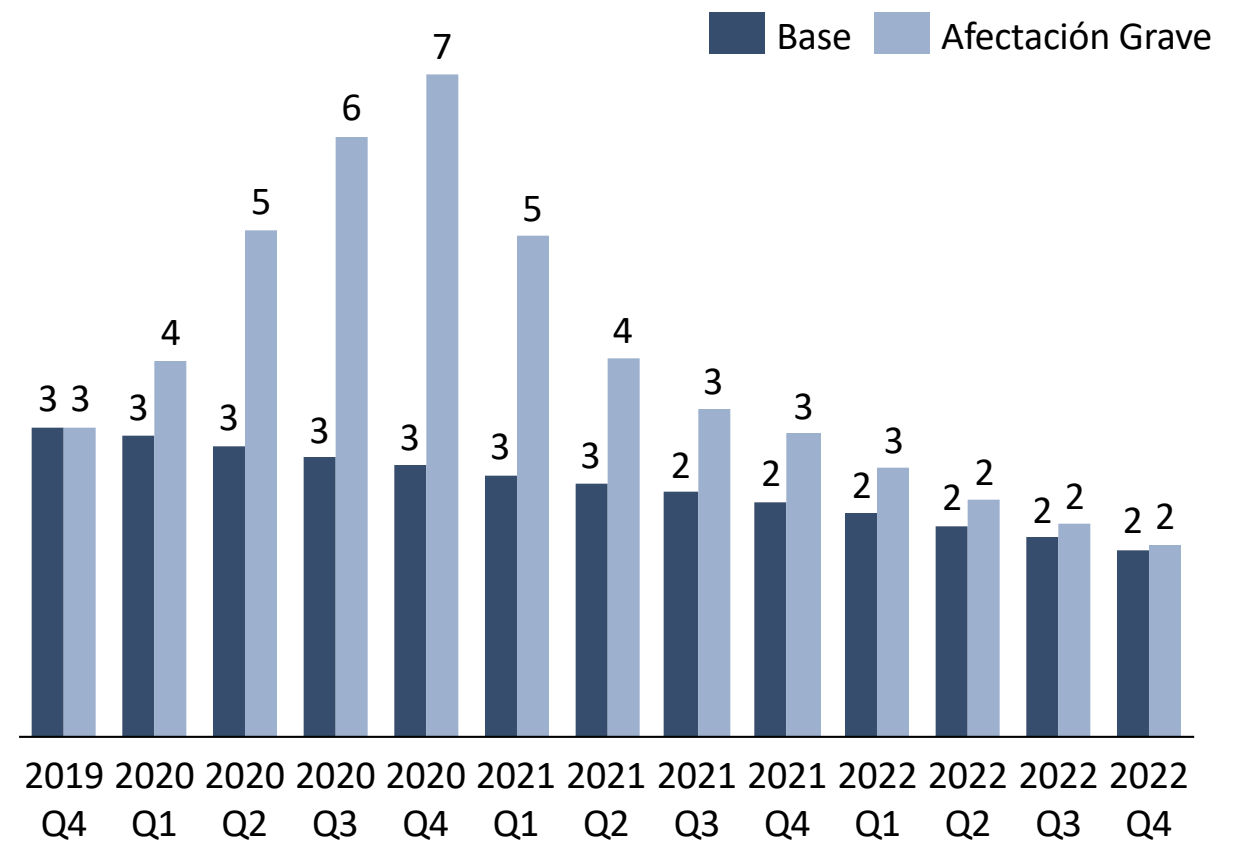
Escenarios de Balance

Se asume que en los escenarios leve, moderado y grave hay un periodo de gracia de la amortización de deuda por todo el 2020.

Saldo de Deuda Total, USD Billions



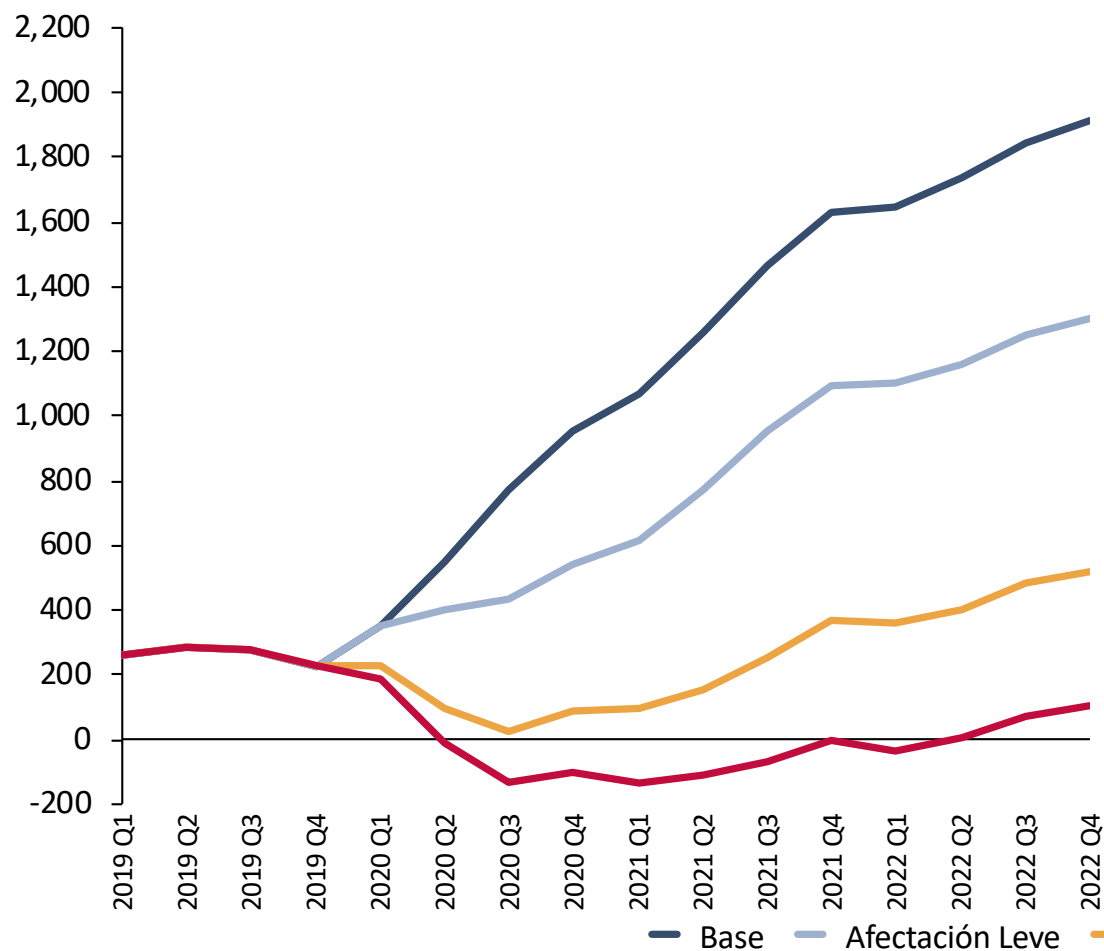
Deuda/EBITDA



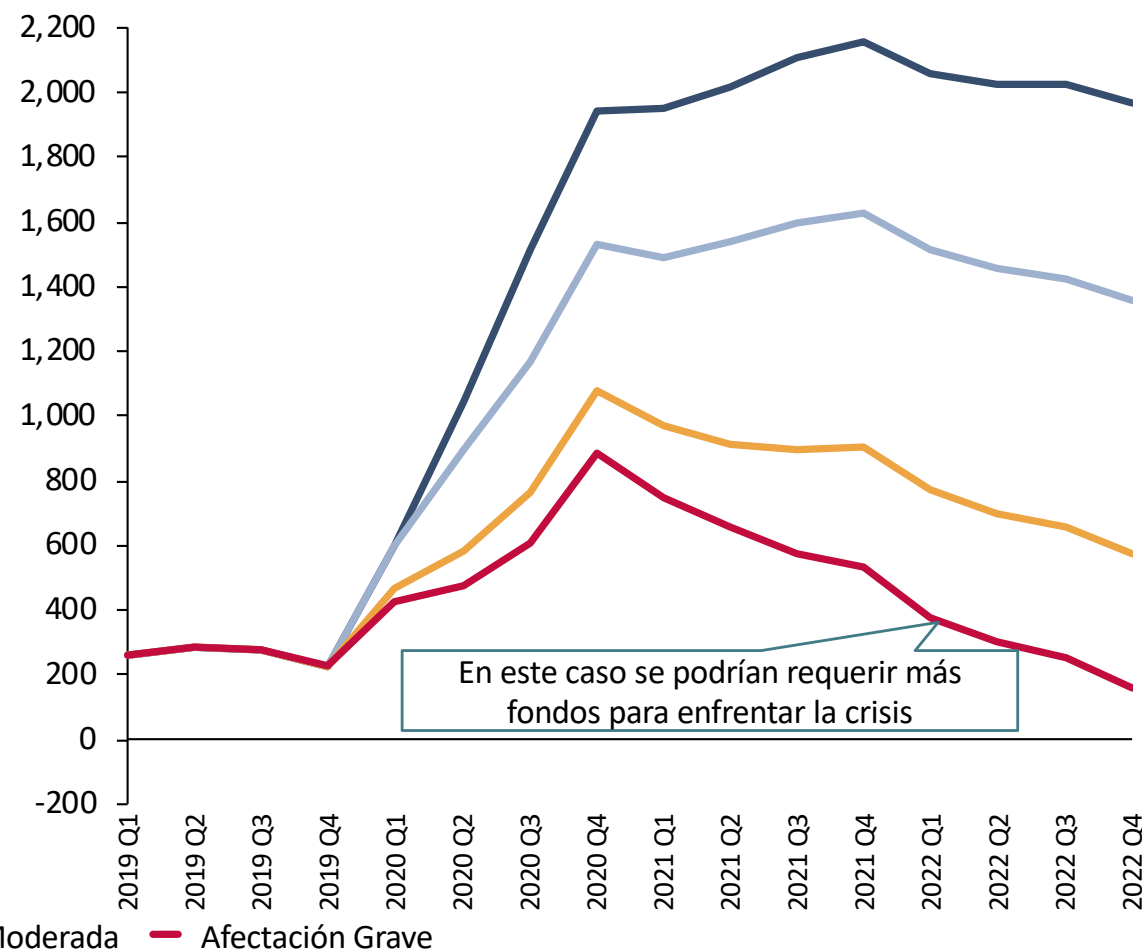
Perdida Máxima Esperada

Reestructurar gastos solo es suficiente en caso de una Afectación Leve. Los otros escenarios requieren una reestructuración de deuda (+ de 3 años) y potencialmente una capitalización.

Flujo de Caja Acumulado
Reestructurando Solamente Gastos, USD MM



Flujo de Caja Acumulado
Reestructurando Gastos + Deuda¹, USD MM



1. Reestructuración de Deuda: asumimos un periodo de gracia en el 2020 donde solamente se pagan intereses.
Fuente: Marriott's Annual Reports. Análisis Invermaster

Conclusiones Empresa Hotelera

Para enfrentar la crisis del Covid-19 se requieren medidas drásticas como las descritas en las acciones de la Empresa Hotelera (suspensión temporal de empleados, congelar CAPEX, reducción de salarios y horas de trabajo). Dependiendo del grado de afectación se necesita tomar medidas adicionales para mantener el flujo de efectivo (reestructuración de deuda y nueva deuda/capitalización).

Afectación Leve

- ✓ Si solamente se llega a una afectación leve, la empresa podría reducir sus gastos ~10% y mantener flujo de efectivo suficiente para atender sus compromisos financieros.

Afectación Moderada

- ✓ Si la crisis fuera moderada y los ingresos fueran afectados ~37% en 2020, la reducción de gastos debería de ser ~ 20%
- ✓ En una afectación moderada se tendría que reestructurar la deuda. Evitar pago de amortizaciones durante el tiempo que convenga, en este caso 1 año. Pagar solo intereses.

Afectación Grave

- ✓ Ante una afectación grave y los ingresos fueran afectados ~50% en 2020, la reducción de gastos debería de ser ~40%
- ✓ En este caso una reestructuración de deuda sería necesaria. Evitar pago de amortizaciones durante el tiempo que convenga, en este caso 1 año. Pagar solo intereses.
- ✓ Inclusive con la reestructuración de deuda, la empresa necesitaría fondos adicionales para mantener su flujo de efectivo.

Contenido

Introducción

Navegando la Crisis

La Prueba de Estrés Financiero

Preparándose para la Recuperación

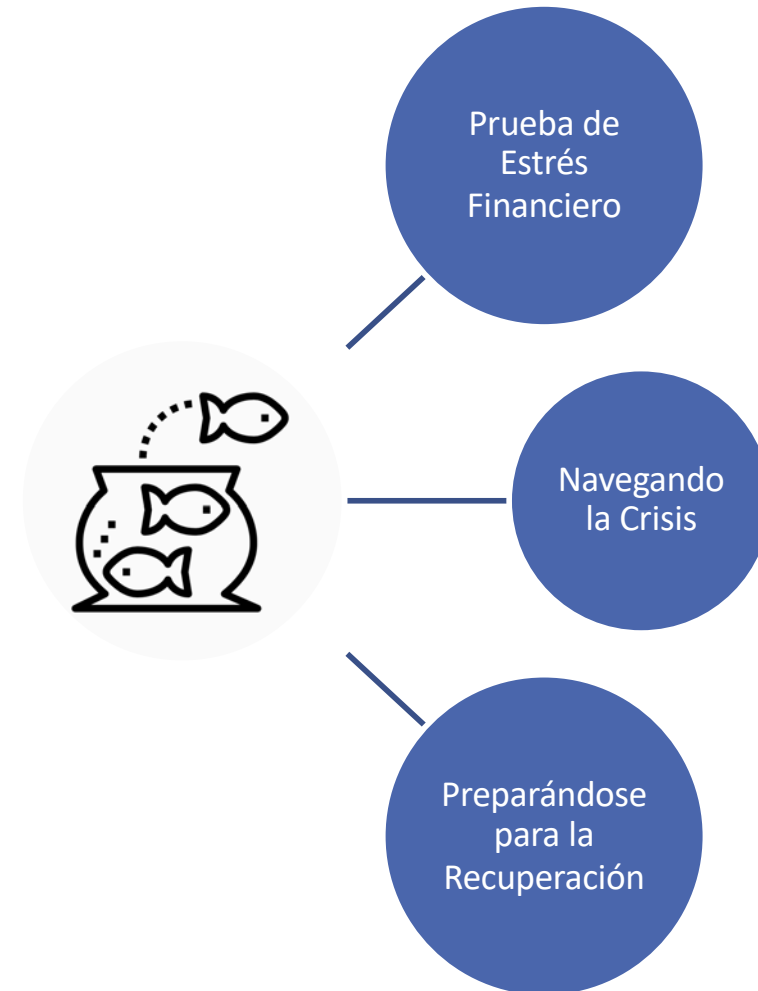
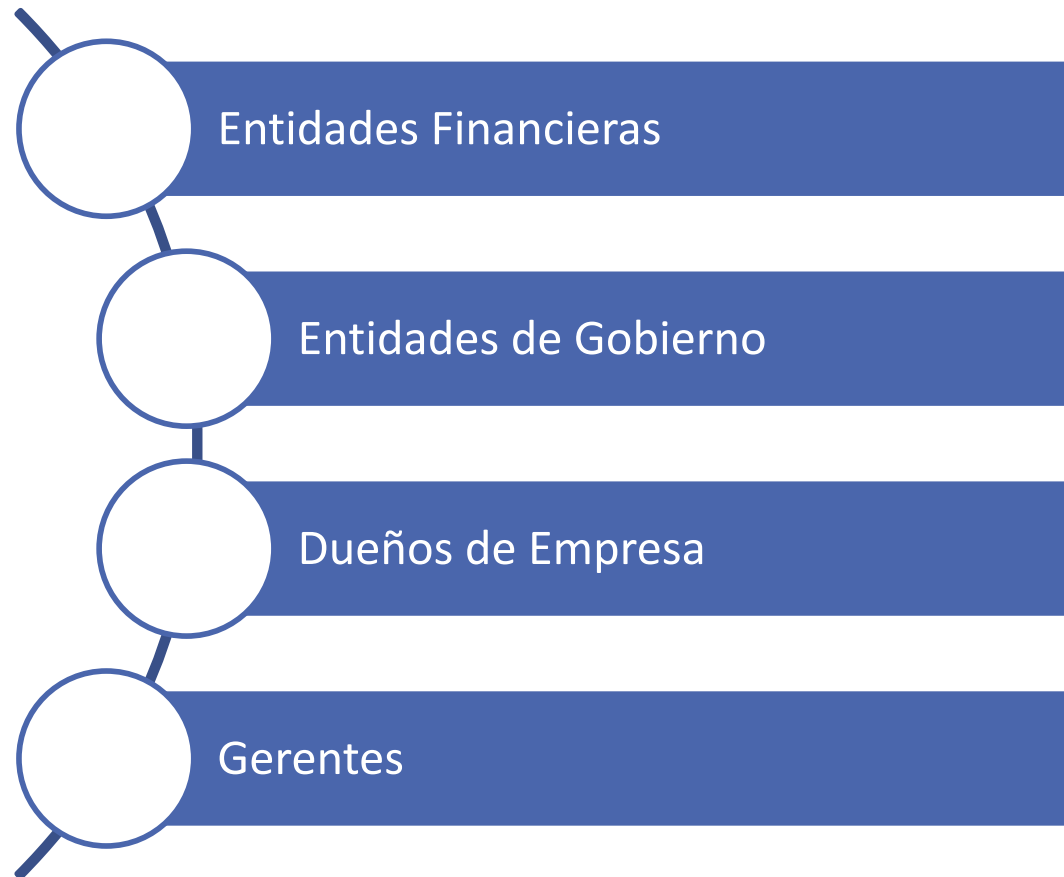
Ejemplo Ilustrativo

Llamado a la Acción



Usuarios de la Prueba de Estrés Financiero

Toda empresa, acreedores y deudores, entidades financieras o de gobierno, inversionistas y dueños de negocios están llamados a tomar acción inmediata y todos requieren desarrollar el plan de trabajo que se plantea a continuación:

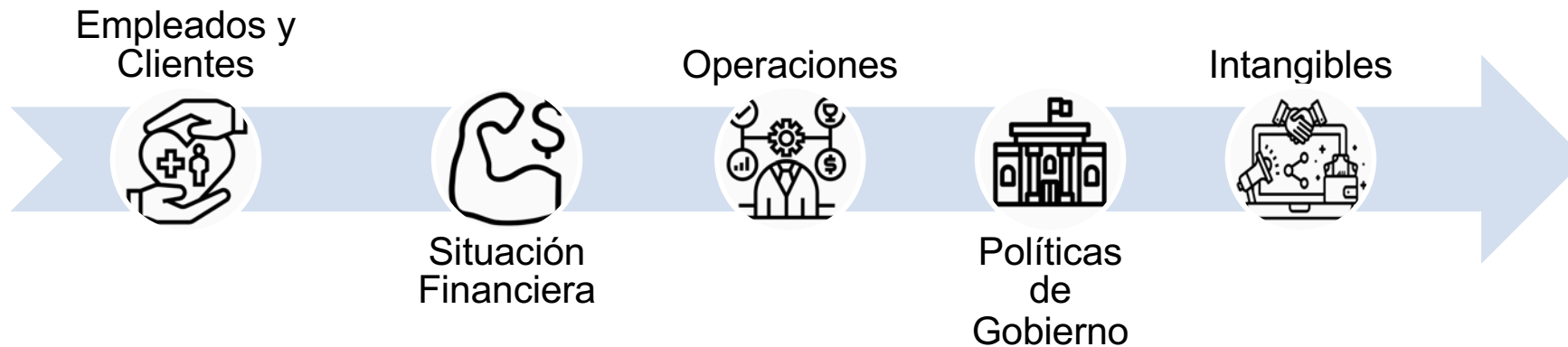


Plan de Trabajo de Invermaster

Invermaster es el copiloto de confianza más apropiado para ejecutar los imperativos de acción que requiere la estrategia con especial enfoque en la Prueba de Estrés Financiero



Navegando la Crisis



Prueba de Estrés Financiero



Preparándose para la Recuperación



Tareas: Prueba de Estrés Financiero

El plan está diseñado para ser completado 100% de manera remota utilizando todas las herramientas tecnológicas disponibles.

Prueba de Estrés Financiero: el proyecto tiene una duración de seis semanas y comienza a partir de la entrega de una parte sustancial de la información financiera requerida al cliente.



Conclusiones Generales

Para enfrentar la crisis del Covid-19 se requieren medidas drásticas como las descritas en el ejemplo de la Empresa Hotelera o los otros comentarios de ejemplos prácticos.

El Efectivo es Rey: Obsesión con la conservación y el uso de efectivo, revisión diaria. No hay una “bala de plata” que sirve para todo, hay que ejecutar todas las acciones, en forma rápida y contundente.

Adaptación del Modelo de Negocios: Todo virtual y on-line, aprender, desarrollar y probar.

Cientes es el Activo más Importante del Negocios: Contactarlos, comunicarse, preguntar y mantenerse en la mente de los clientes.

Monitorear Competencia y Nuevas Conductas: Estar atento a los cambios, revisar nuevos modelos de negocio y oportunidades, etc.

.... Si queda tiempo .. un poco de Netflix también 😊

Anexo: Lecturas Interesantes

Por las redes sociales circula información de qué hacer en en una crisis como esta, algunos ejemplos interesantes son:

Bain & Company

- [A CEO Plan for Coronavirus: Actions to Take Now](#). The Covid-19 outbreak is unlike any previous crisis: traditional crisis-response approaches will not be sufficient. CEOs need to act now, and act aggressively.

McKinsey & Company

- [Coronavirus: Leading Through the Crisis](#). Insights on how organizations can respond, and what happens next.
- [COVID-19 Implications for businesses](#).
- [Private equity and the new reality of coronavirus](#). Sponsors and their portfolio companies need to adjust quickly to the COVID-19 outbreak. Here's the new playbook. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/safeguarding-our-lives-and-our-livelihoods-the-imperative-of-our-time>
- Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time. We must solve for the virus and the economy. It starts with battling the virus.

EY

- [Responding to COVID-19](#). COVID-19 is an unfolding event bringing uncertainty to every business. To help you navigate through these unprecedented times, here you'll find the most relevant EY insights on responding to volatility and building enterprise resilience.
- [COVID-19 and pandemic planning: How companies should respond](#).

PWC

- [COVID-19: What US business leaders should know](#). Here's how to shore up your company's response to the coronavirus.
- [PwC's COVID-19 Navigator](#). Take the diagnostic to assess the potential impact to your business and gauge your readiness to respond.

Contactos

Invermaster es el copiloto de confianza más apropiado para ejecutar en conjunto todos los imperativos de acción que requiere la estrategia.

Roberto Ponce Romay
manager@invermaster.com
Cel.: +1 (305) 898-6764

UNITED STATES

Federico Zamora Cavallini
fzamora@invermaster.com
Cel.: +506 8828-8812

COSTA RICA