

REDEFINIENDO LA ESTRATEGIA DESDE COVID-19

-Escenarios, Comité de Crisis y Comité de Estrategia-



Melizandro Quirós
Consultor Financiero e Inmobiliario

Agenda



01

Riesgo e incertidumbre en el manejo de las operaciones de una entidad financiera

02

Papel de los comités de crisis y de estrategia en la redefinición de los planes de la organización

03

De la estrategia de cash a la estrategia de rentabilidad y solidez.

04

Principales técnicas para la construcción de escenarios de planificación.

05

Rediseño de la estrategia de la organización

Riesgos Financieros



RIESGO DE CREDITO

- > Capacidad de pago
- > Morosidad / Incumplimiento



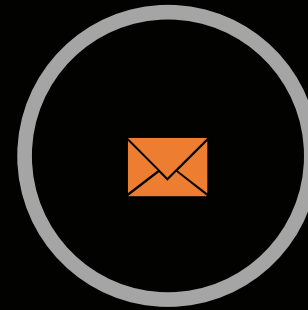
RIESGO DE LIQUIDEZ

- > Calce de Activos y Pasivos de CP
- > Venta de inversiones / Renovación de deudas



RIESGO DE MERCADO

- > Tasas de interés
- > Tipo de cambio
- > Efecto de contagio



RIESGO OPERACIONAL

- > Fallos en los procesos técnicos y humanos
- > Errores en los procesos de formalización de operaciones

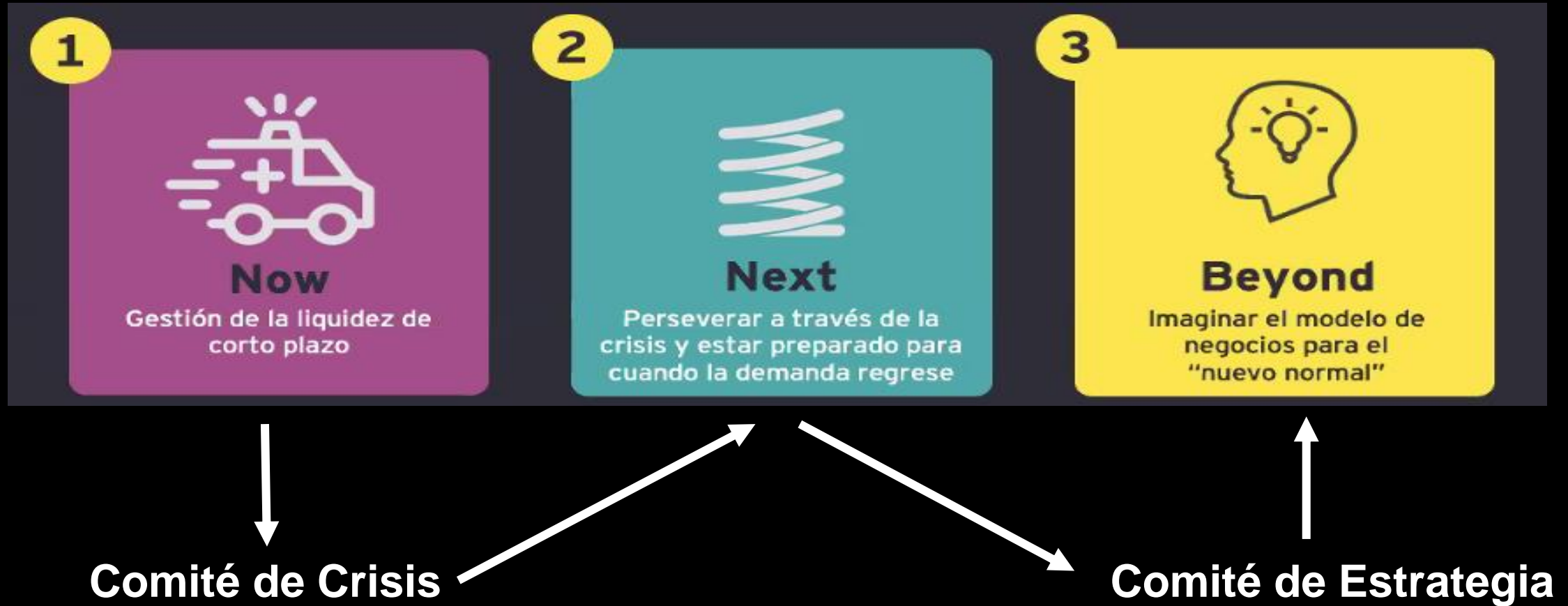


RIESGO ESTRATEGICO

- > Malas Decisiones
- > Falta de respuesta para tomar decisiones



Etapas de la Crisis



Comité de Crisis

**Continuidad
de las
Operaciones
de la CAC**



Enfocado a diagnosticar la situación presente de la CAC



Enfocado a la administración del capital de trabajo / Liquidez



Propone los ajustes de costos de la organización



Asegurar una comunicación adecuada interna y externamente: los empleados, clientes y asociados



Examinar minuciosamente las leyes y normativas emitidas durante el período de crisis.

Comité de Estrategia

Ver las nuevas condiciones del negocio y actual rápido para mover la organización



CORAZON Y CABEZA : Administración y Cons. Adm.



Revisar la estructura financiera de la empresa



Proponer cambios en los procesos de trabajo y política de la organización



Gobierno Corporativo para la toma de decisiones



Revisar escenarios / Ver Oportunidades



De la estrategia de cash a la estrategia de rentabilidad y solvencia

Enfoque de Efectivo / Rentabilidad



Riesgo de Cobro / Riesgo de Roll Over

Es importante reconocer con franqueza la capacidad de pago de los créditos de sus asociados.
Riesgo de renovación y costo Pareto : 20 % / 80%

Ciclo de Efectivo

Enfoque de Balance vs Estados Resultados.
Ahora hay que ver el capital de trabajo : **AC - PC.**



Revise sus Costos Variables / Fijos

Reducir los costos variables resulta a menudo la forma más rápida e inmediata de reducir las salidas de efectivo de la empresa.
De Fijos a variables

Riesgo de Financiamiento

En estas circunstancias no asuma que las opciones de financiamiento que anteriormente tenía continuarán disponibles. (Asociados/ Bancos)

De la cuenta de resultados al Balance General



1. Manejo de la Liquidez



2. Pago de los pasivos (Asociados / Bancos)



3. Deterioro del Activo Productivo (EBITDA)



4. Pérdidas Operativas (Margen Neto no alcanza)

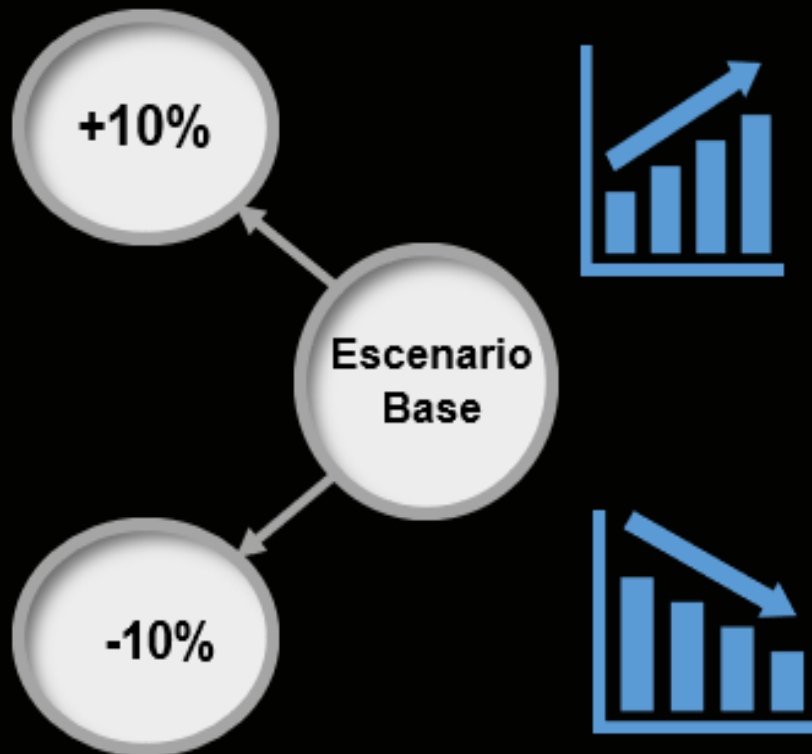


5. Exposición del Patrimonio / Capital



Principales técnicas para la construcción de escenarios de planificación.

Antes de Covid-19



Visión RETROSPECTIVA
Explora el pasado como base de información

Basado en modelos Determinísticos:

- Cada valor de entrada corresponde a un Solo valor de salida
- Se tiene mucho control de las variables

Después de Covid-19



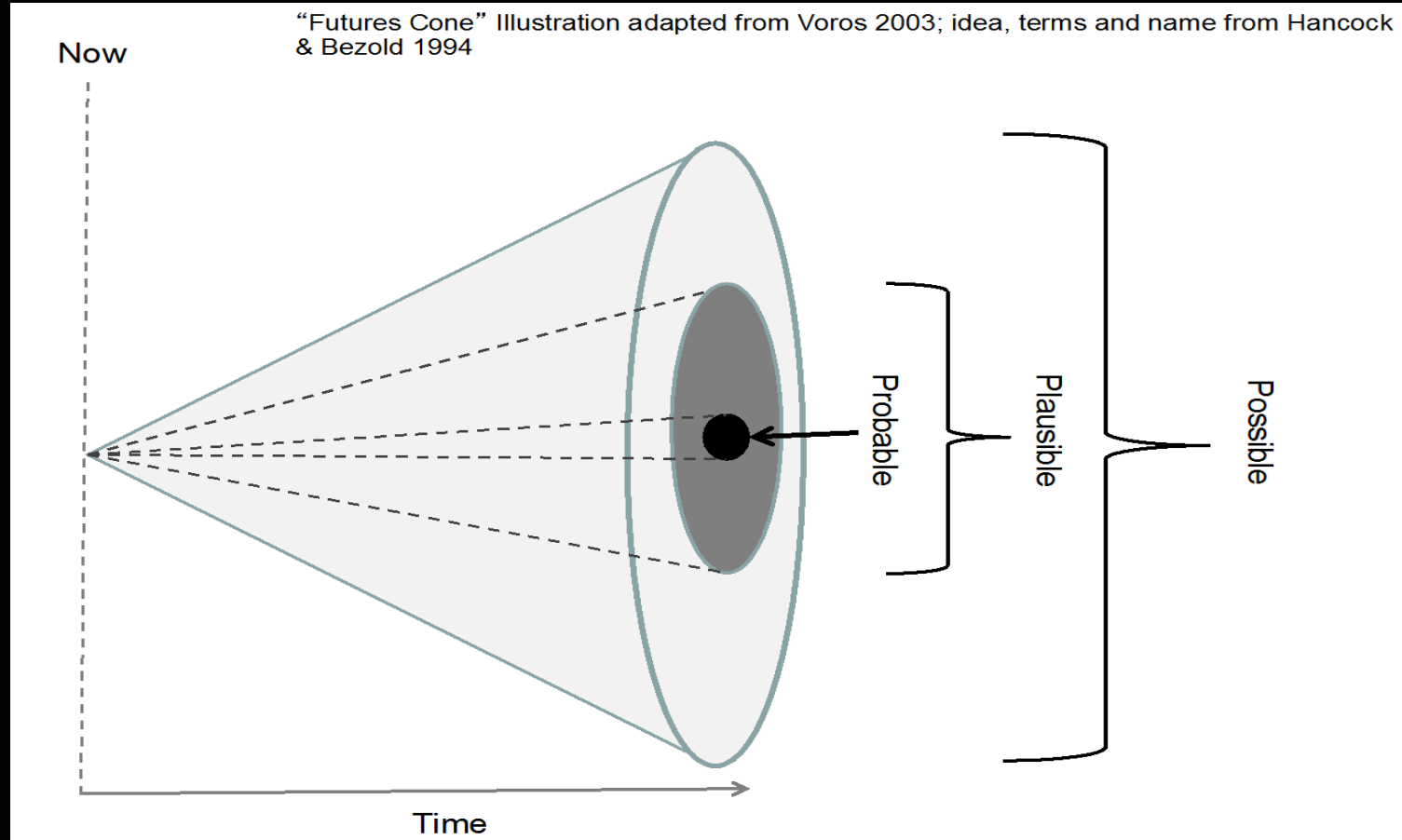
Visión CIRCUNSPECTIVA
Estudia las circunstancias presentes

Basado en modelos de riesgo:

- Acciones rápidas a necesidades urgentes
- Coyuntural
- Correctiva



Futuro vs Incertidumbre



Variables Claves de Control por el lado de ingreso



Simulaciones Financiera

1. **Recuperación de créditos : Centrarse en la cartera históricamente Buena**
2. **Recuperación de créditos con desfase : Consideración de al menos 3 porcentajes de caída en ingresos financieros : 10 % 20% 30%**
3. **Escenario Critico (Si se extiende la pandemia y desempleo) :% de pérdida de ingresos a corto plazo (6 meses)**
4. **Estimaciones de riesgo de precio en las inversiones en caso de liquidación**

Variables Claves de Control por el lado de Egresos



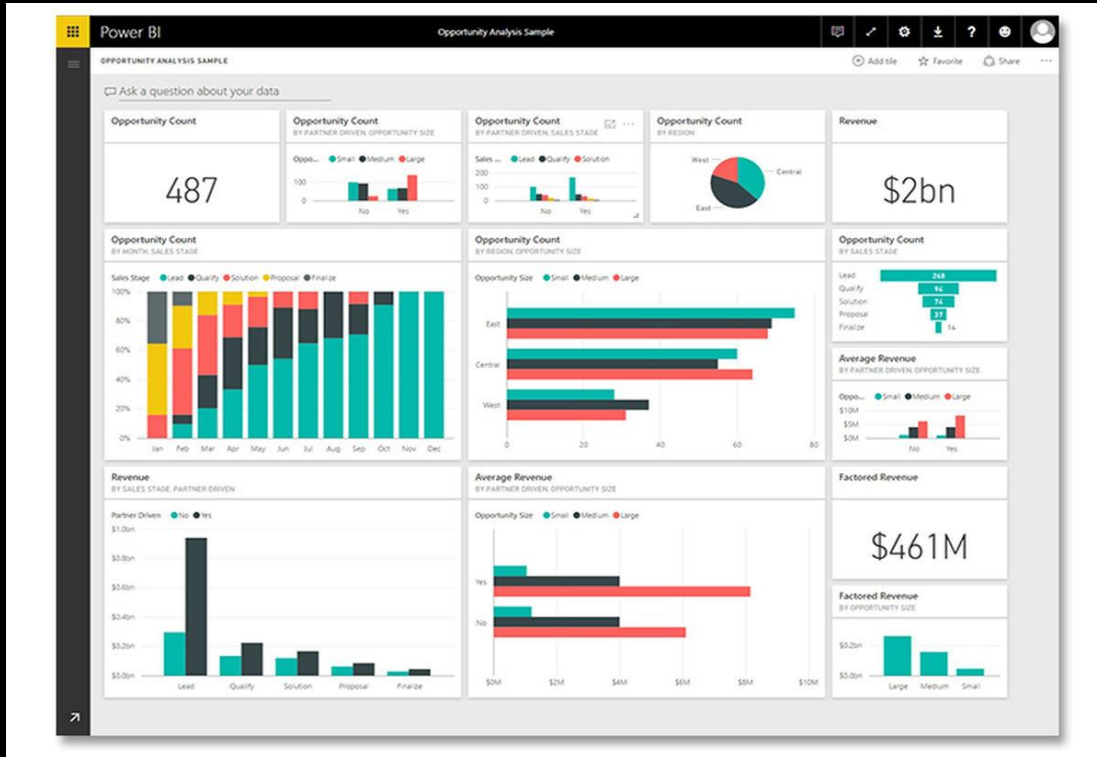
Simulaciones Financiera

1. **Renovación de pasivos : Centrarse en el cartera de clientes más importantes (Pareto)**
2. **Capacidad de repago de las obligaciones por vencer contra el flujo de crédito estimado anteriormente**
3. **Capacidad de endeudamiento de corto plazo de la cooperativa**
4. **Pago de proveedores**
5. **Gasto Operativo : Reducción de Programas / Reducción de personal temporal / Cierre de Sucursales**

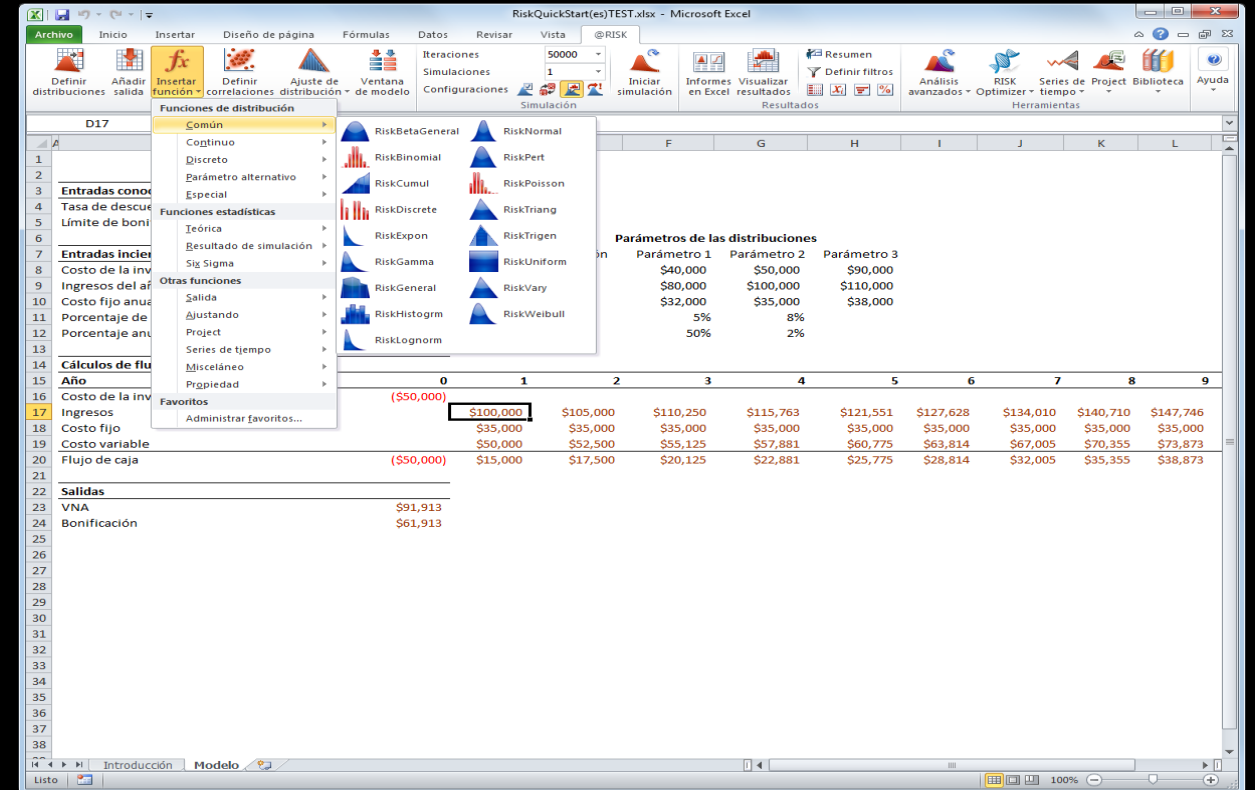
Ejemplo de Escenarios bidimensionales



Sistemas Informáticos



Power BI
Microsoft



@ Risk
Excel Solver



Rediseño de la estrategia de la organización

Construcción de Escenarios



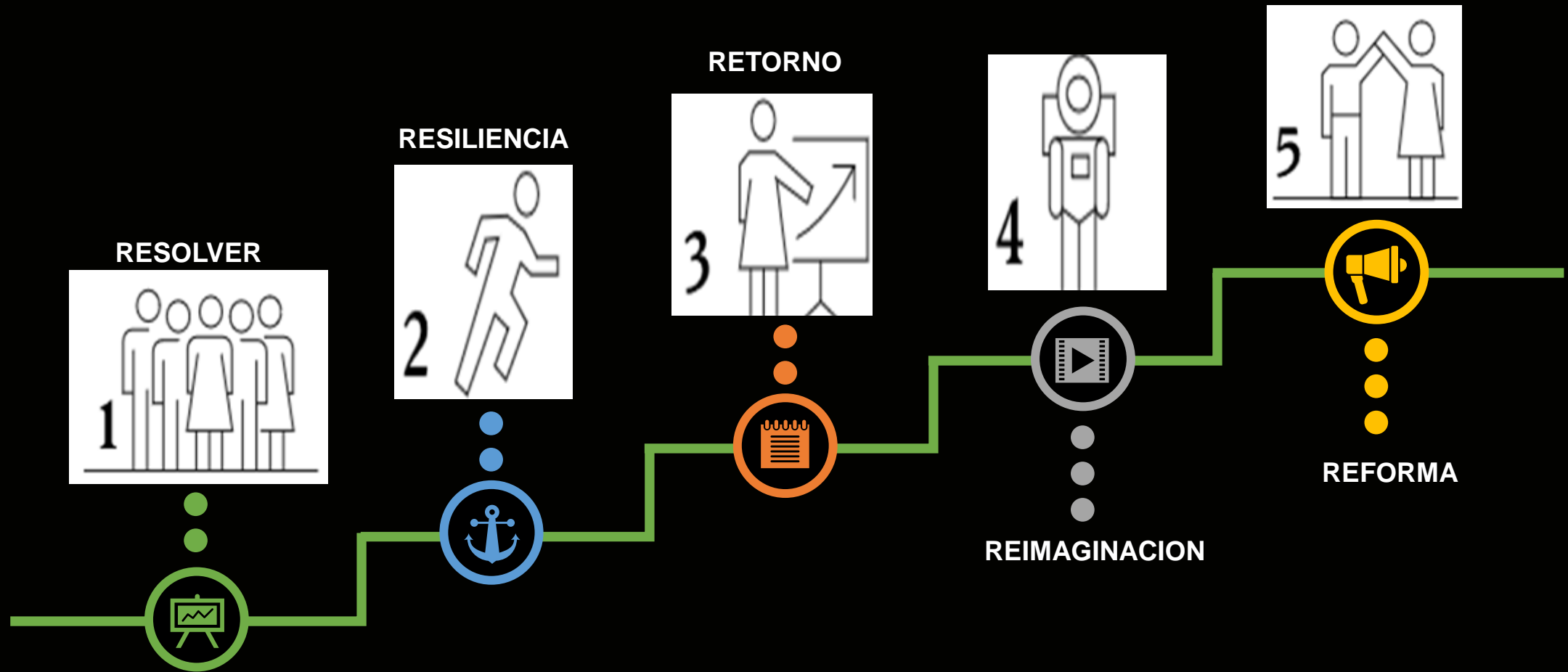
Fuente. Ernest & Young. Mario Morales

Decisiones Estratégicas



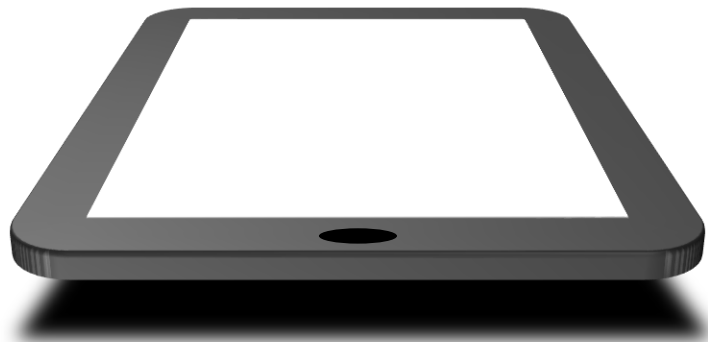
Enfoque Estratégico Mc Kinsey & Cia

5 Etapas





REDEFINIR LA ESTRATEGIA



Acciones

Cómo mantengo mis ingresos de cartera crédito / genero nuevos ingresos ?

1

Cómo hago más eficiente la operación del negocio (Gastos / Ingreso) ?

2

Qué nuevos canales de venta debo usar ?

3

Cuál es la propuesta de valor para el asociado. ?

4



GRACIAS