

Liquidez en Tiempos de Crisis

En el corto plazo, el objetivo principal es salir adelante de la crisis lo menos golpeados posible y preparados para competir mejor.

Autores: Rafael Gómez Eng y Luis A. Carrero



Liquidez en Tiempos de Crisis

Dada la situación actual de contingencia, la economía mundial se encuentra en un nivel crítico. Muchos países han quedado prácticamente paralizados, grandes empresas han tenido que parar operaciones y otras han optado por modelos de trabajo remoto. Aún cuando hay sectores industriales beneficiados, como el farmacéutico y el del comercio electrónico, la gran mayoría de las empresas está pasando por circunstancias difíciles.

Sin importar el impacto –positivo o negativo– que la crisis ha generado en nuestro negocio, es elemental tener planes de contingencia, conocer tendencias de mercado y contar con un diagnóstico asertivo de qué se está haciendo y qué se debe hacer para sobrevivir, considerando las distintas variables que impactan a nuestro negocio. En el corto plazo, el objetivo principal es salir adelante de la crisis lo menos golpeados posible y preparados para competir mejor.

En primer lugar, se debe cuidar y planificar la caja, donde “*Cash is King*”. Se recomienda contar con un plan de ejecución para conservar el efectivo, actualizando la caja operativa mínima y monitoreando el capital de trabajo. Segundo, se recomienda buscar un saneamiento de gastos, identificando aquellos que son susceptibles a reducción o eliminación. Además, es importante cuidar la relación con el banco, pues este permite acceso a financiamiento para asegurar liquidez o, en ciertos casos, renegociar un crédito. Por último, se deben evaluar las inversiones para determinar aquellas que se deban cancelar o posponer, así como reevaluar oportunidades que se presenten ante esta nueva situación. La rapidez en la ejecución de los aspectos mencionados y la comunicación con los *stakeholders* son fundamentales la supervivencia de nuestro negocio.

Flujo de efectivo

Existen ciertos indicadores vitales que nos pueden ayudar a tomar decisiones, tener mayor disciplina y mejorar nuestros procesos. Partiendo de que se está en una situación extraordinaria, es muy importante entender el papel que toma el flujo de efectivo en la empresa e involucrar a todas las áreas posibles; desde el CFO hasta cobranza, la negociación con proveedores, el control del gasto, relación con bancos, etc. Es preciso revisar a detalle cuán robusta es la tecnología utilizada para soportar los procesos actuales así como identificar

nuevas fuentes de ingreso, nuevos servicios o productos, nuevas formas de llegar al cliente a través de marketing digital y robótica, entre otros elementos, con el fin de salir mejor preparado para enfrentar a la competencia.

Clientes y proveedores

Se dice que en los momentos difíciles es cuándo se forjan los vínculos más fuertes. Por ello, es de suma importancia acercarnos y darle valor a clientes y proveedores, que son nuestros socios comerciales. Es necesario entender su problemática y brindarles apoyo en la medida de lo posible.

Para nuestras cuentas por cobrar (clientes) debemos hacer una estrategia de cobro premiando la capitalización rápida. Hay que analizar cuánto dinero están dispuestos a sacrificar con el fin de tenerlo lo antes de posible, cuáles cuentas son irre recuperables y en cuáles podemos brindar créditos a fin de obtener flujo. Para asegurar nuestra cartera es elemental incrementar el monitoreo y análisis de cobranza, dar seguimiento y obtener resultados pronto. No podemos darnos el lujo de tener retrasos en pago por una mala gestión interna de nuestra cobranza.

Por otro lado, y no menos importantes, están los proveedores. Debemos identificar aquellos que son estratégicos para dar continuidad a las operaciones, analizando comportamiento de precios y pagos realizados en la búsqueda de una negociación en volumen y plazo de crédito. Tenemos que revisar con cuales proveedores es posible apalancar la empresa y hasta qué punto hacerlo. Siempre cuidando el beneficio mutuo, pues de nada sirve presionar al máximo a un proveedor que mañana no estará en posibilidad de surtarnos materiales clave.

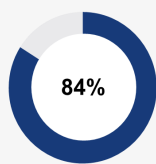
Inventarios

El último elemento del capital de trabajo a reevaluar son los inventarios. Un control y manejo eficiente de los mismos podría significar un incremento en flujo para el negocio. Hay que revisar niveles (máximos y mínimos) teniendo en mente a la nueva realidad, establecer acciones de movimiento para el inventario obsoleto o de baja rotación considerándolos como un costo hundido y buscando el flujo, aunque esto pueda impactar la rentabilidad.

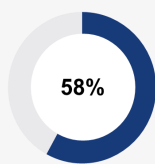
Bancos

Un aliado fundamental para cualquier negocio es su banco. Se debe mantener relación clave con el mismo a fin de obtener el flujo necesario

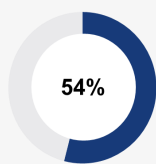
Efecto del COVID-19 a empresarios mexicanos



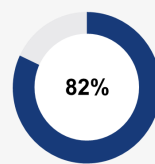
No contaba con un plan de contingencia completo



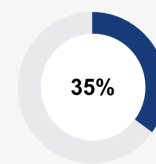
Ha tenido un impacto importante en ventas



Está considerando hacer recortes en la plantilla laboral



Cree regresar a la normalidad en los siguientes 6 meses



Cree necesitar reestructura bancaria

13 de abril 2020

Fuente: Encuesta asistentes a webinar "Consejos para cuidar la liquidez" impartido por Rafael Gómez Eng y Luis A. Carrero

para solventar cualquier falta de liquidez o, en su caso renegociar deuda. Una vez que se saben los requerimientos de efectivo en el corto plazo, podría llegar a tener que acceder a líneas de crédito o renegociar una línea existente, y entre más anticipación tengamos estaremos en una mejor posición para tener mayor beneficio. Es importante ser abiertos y comunicativos con la institución, ya que una buena relación se podrá transformar en financiamiento sólido para la empresa.

Gastos

En cuanto a los gastos, hay que reducirlos lo más posible a fin de poder seguir siendo operantes. Para esto debemos analizar los gastos fijos en la empresa a fin de disminuirlos. En la medida de lo posible es importante buscar migrarlos hacia la parte variable. Es momento de cuidar el dinero por lo que cualquier gasto extra (lujo) es atentar contra el negocio. Se deben detener contrataciones y revaluar al personal para determinar quién es estrictamente necesario para operar, evaluar opciones de jornadas reducidas, paros técnicos y cambios en las condiciones laborales. Cualquier ahorro sustancial en el gasto se transformará en flujo.

Inversiones

En cuanto a las inversiones, es importante priorizar aquellas que nos dan una ventaja competitiva y entender que todas las situaciones de caos generan también oportunidades que hay que identificar estas y aprovecharlas. Algunas inversiones tendrán que reevaluarse para definir si la nueva si-

tuación ha modificado su potencial rentabilidad.

Otra medida a considerar es la evaluación de activos tangibles e intangibles que no se piensan utilizar para ver la forma de capitalizarlos. Hay que tener en cuenta activos estratégicos para disponer en el corto plazo y analizar transacciones de *Sale & Leaseback*; ver qué activos se podrán rentar a fin de obtener flujo en el corto plazo, considerando que las ventas de activos normalmente toman tiempo.

Como empresarios se deben buscar otras fuentes de ingreso considerando todas las posibilidades, por ejemplo pueden ser diferentes apoyos gubernamentales federales, estatales y municipales. También hay que determinar la posición de los instrumentos financieros derivados y su necesidad, así como transacciones de arrendamientos en lugar de adquisiciones, fuentes adicionales de efectivo como renta de activos e inversiones de excedente de efectivo en cuentas concentradoras sin afectar su disponibilidad. La idea es optar por buscar nuevas líneas de negocio y nuevas geografías de fácil acceso para generar más flujo en el corto plazo.

Con cualquier medida que se implemente, lo más importante es considerar que la situación generada por el COVID-19 es transitoria. Hay que ser resiliente para mañana estar en una posición más firme desde la cual retomar camino con ventaja frente a los demás.

En **Growth and Profit** transformamos empresas y familias empresarias, años de experiencia nos respaldan. Si busca asesoría, no dude en contactarnos.



Rafael Gómez Eng

Socio Monterrey

gomezeng@gpcmx.com



Luis A. Carrero

Socio CDMX

luis carrero@gpcmx.com