



Financial Advice

# Recomendaciones para un flujo de caja saludable en tiempos de COVID- 19

18 AGOSTO 2020

En esta cuarta entrega de Financial Advice, contamos con la opinión experta de Mauro J. Velázquez, Socio Líder de Clientes y Mercados y Socio Líder de Energy & Natural Resources para Ostos Velázquez & Asociados (KPMG Venezuela) quien ofrecerá su opinión experta sobre la gestión del flujo de caja y sobre algunas recomendaciones ante la pandemia por la enfermedad del coronavirus, conocida como COVID-19.

El control y gestión del flujo de caja siempre ha sido una actividad clave en la conducción de un negocio, y una herramienta fundamental, y en ciertos casos hasta de sobrevivencia para algunas entidades, sobre todo en momentos de crisis como los actuales. Desde el inicio de este estado de emergencia en marzo 2020, hemos estado alertando sobre la importancia de este proceso y conversando sobre algunos aspectos importantes que deben ser considerados en la gestión del flujo de caja en las actividades de operación, de inversión y de financiamiento, particularmente en el caso de nuestra economía en la cual debemos prestar especial atención a variables como la inflación, la devaluación, dificultades para obtener materias primas y productos, limitaciones para financiamiento y la inexistencia de planes de apoyo a las empresas por parte del gobierno que sí han tenido otros países.

Todos hemos sido afectados por esta pandemia mundial que ha interrumpido gran parte de las actividades productivas, reducido la demanda de bienes y servicios, y aumentado el desempleo. Algunos sectores económicos en mayor grado que otros, pero es necesario reconocer que nuestra gente, clientes, proveedores y otras partes de interés también han sido afectados, por lo que esta situación requiere de acuerdos y alianzas para que de manera colaborativa todos podamos salir adelante. Aquí es relevante impulsar el pensamiento de empresa sostenible, asegurando incorporar en nuestra estrategia de negocio continuar impulsando inversiones en lo social y ambiental, en nuestra gente, todo esto en beneficio de nuestras comunidades.

A continuación, vamos a revisar algunas actividades claves sobre las cuales ofrecemos recomendaciones que podrían servir para mantener un flujo de caja saludable ante el COVID-19:

- Proteger a nuestra gente: Desarrollar un plan de respaldo al personal contribuyendo a mantener su bienestar físico y mental, elaborando y comunicando protocolos y normas de bioseguridad, y preparando condiciones seguras para su permanencia o regreso a las instalaciones. Cuando las labores de nuestro personal puedan realizarse de manera remota, ofrezcamos los medios necesarios para que puedan continuar

trabajando desde sus hogares. Tal como se indicó anteriormente, tratemos de ejercer la mejor responsabilidad social empresarial con respecto a la estabilidad de nuestra gente, el medio ambiente, la sociedad y la economía en general, buscando formas para colaborar en este sentido.

– Cuidar los clientes: Necesitamos estar cerca de nuestros clientes, conocer bien sus necesidades, cubrir sus expectativas y estar a su lado para apoyarlos en estos tiempos, desarrollando de esta manera mayor compromiso, lealtad, colaboración y alianzas. Debemos evitar la pérdida de clientes, con lo cual estaríamos protegiendo y reforzando una de las principales fuentes de ingreso de caja.

- En este sentido, es importante conversar con nuestros clientes y establecer acuerdos que permitan agilizar las cobranzas sin crear excesiva presión sobre ellos. Ofrezcamos esquemas flexibles y colaborativos para que puedan mantener sus operaciones. Revisemos si es posible ofrecer descuentos por pronto pago.

– Evitar interrupciones en la cadena de suministros: Nuestras empresas atraviesan ciertas fases críticas en esta pandemia, como lo podrían ser: 1) reacción, respuesta a los desafíos inmediatos que se le presentan; 2) resiliencia, gestión y adaptabilidad a través de la incertidumbre; 3) recuperación, restablecimiento e identificación de oportunidades para estar mejor preparado; y 4) nueva realidad, estar preparados para un nuevo modelo de gestión y de negocios en la era digital. El tiempo de permanencia en estas fases y su restablecimiento pleno variará dependiendo de sus industrias, países donde operan y otras condiciones que a veces son inciertas como los posibles rebrotes o aparición de otros virus. Durante estas fases se hace necesario estar interconectados a nuestras partes de interés claves, con la finalidad de mitigar las posibles interrupciones en las cadenas de suministros; así como también, poder actuar de manera oportuna ante cualquier eventualidad que pueda afectar la operación de nuestras empresas.

Considere establecer un equipo para centrarse en la evaluación de la cadena de suministro y la gestión de riesgos, el cual trabajaría para reconfigurar y asegurar los flujos de la cadena de suministro cuando sea necesario utilizando métodos alternativos.

Es importante destacar que algunas organizaciones logran beneficiarse en la evolución de sus modelos operativos hacia las micro cadenas de suministro, las cuales pueden constituirse en "minimodelos operativos" finitos y ágiles con contratos flexibles y fabricación más cercana al punto de compra.

Igualmente, es conveniente desarrollar relaciones colaborativas con nuestros proveedores para asegurar el suministro de materias primas, productos y servicios que son claves para garantizar la continuidad operativa en el nivel y momento requerido. Estas relaciones colaborativas podrían ayudar a solventar diversos inconvenientes entre los que podría estar el transporte de insumos.

De la misma manera que con los clientes, busquemos establecer acuerdos con nuestros proveedores claves para crear mejores condiciones de pagos sin atrasos significativos que puedan generarles inconvenientes. Evaluemos la posibilidad de lograr algún tipo de financiamiento o descuentos.

Necesitamos optimizar la gestión de nuestros inventarios considerando las variables de costos de oportunidad, costo de almacenaje y manejo, rotación y posibilidad de pérdidas por deterioro u obsolescencia. Procure disponer de los inventarios obsoletos o que no requiere mantener para continuar operando.

Es importante priorizar los costos y gastos, reducir, eliminar o diferir todos aquellos que no sean estrictamente necesarios. Buscar mejores precios sin afectar la calidad de los productos o servicios. Ante una reducción en la producción, debemos tratar de convertir ciertos costos y gastos fijos en variables para ajustarlos al actual nivel de actividad.

– Adaptar nuestros modelos de negocio, administrar el capital de trabajo y realizar planes comerciales: Debemos revisar nuestros modelos de negocio para realizar las transformaciones necesarias que permitan un mejor desempeño en las circunstancias actuales y post-COVID-19, donde se requerirán procesos más eficientes, flexibles, automatizados y digitales. La gestión del capital de trabajo debe considerar las previsiones de inventarios junto con las predicciones de oferta y demanda, comprender cómo la estabilidad financiera puede verse afectada por nuevas caídas del mercado de valores y las restricciones en el financiamiento. Igualmente es importante la planificación de operaciones y ventas, y los planes comerciales integrados para garantizar que la planificación comercial táctica y estratégica esté sincronizada entre las funciones comerciales.

En la medida de sus posibilidades procure preparar y controlar sus planes, presupuestos, pronósticos y flujos de caja utilizando una moneda estable para evitar las distorsiones que se originan con el bolívar por la inflación y la devaluación. De no ser posible, sería conveniente trabajar con ambas monedas y/o integrar otros parámetros tales como

niveles de producción, número y tamaño de clientes atendidos.

Evalúe crear una gerencia para la gestión operativa del efectivo (OCM, por sus siglas en inglés), lo cual podría ayudar a aumentar la capacidad de pago a corto plazo y maximizar la rentabilidad del negocio. Esta unidad se concentra en evaluar pronósticos (forecast), determinar disposición y controlar el efectivo en las actividades estratégicas, tácticas y de operación.

Para incrementar la liquidez en nuestras empresas, podríamos considerar:

- Revisar si aún están vigentes o disponibles las líneas de crédito bancarias previas, o es posible ampliar las existentes y/o algún financiamiento nuevo.
  - Buscar acceso al mercado de capitales.
  - Vender activos que no estén en uso productivo.
  - Diferir la realización de inversiones de capital que en este momento no son estrictamente necesarias.
  - Revisar si nuestras pólizas de seguro incluyen algún tipo de indemnización con respecto a los efectos que la actual situación crea en la entidad.
  - Con respecto a entidades que pudiéramos tener en otros países, es necesario conocer y aprovechar las ayudas que sus respectivos gobiernos han ofrecido.
  - Lograr financiamiento de los accionistas, como préstamos o aportes de capital.
- Planificación empresarial integrada, desarrollo de escenarios y monitoreo permanente: Se reitera la necesidad de realizar una planificación que sea lo suficientemente flexible e integral para poder responder y adaptarnos rápidamente a los cambios que se requieran, considerando de manera integral todas las actividades o procesos del negocio incluyendo la gestión del flujo de caja. La realización y evaluación de escenarios se hace clave en estos momentos, poder modelar y visualizar escenarios en distintos rangos desde el optimista hasta el menos optimista, que nos brinden más información para evitar sorpresas y poder reaccionar oportunamente.

Dentro de estos escenarios evaluar si es posible reemplazar o mejorar, temporal o permanentemente, ingresos ordinarios con otros que no se habían considerado en el pasado, a través de la fabricación de productos de mayor necesidad, empaques reducidos, o mediante la incursión en otros mercados, otras localidades, ventas online, etc. En algunos casos esto se puede lograr con inversiones moderadas o pequeñas adaptaciones en nuestros procesos operativos.

Se hace conveniente mejorar y automatizar nuestros sistemas de información para asegurar la generación de reportes e indicadores confiables y oportunos, que permitan una gestión ágil y apropiada para la revisión periódica, la toma de decisiones y mantener los controles adecuados.

Debemos monitorear constantemente nuestros planes con respecto a los resultados que vamos obteniendo y los pronósticos. En el caso del flujo de caja este monitoreo debe hacerse de manera diaria, semanal y mensual.

La situación del COVID-19 no tiene precedentes, y para los CEOs y Juntas Directivas quizás este es el mayor desafío que han tenido que afrontar desde la crisis financiera mundial. Estamos trabajando arduamente para lograr liquidez y mantener nuestras operaciones en marcha, la nueva realidad requiere esquemas innovadores y hacer un mayor uso de la tecnología para automatizar muchos procesos que anteriormente requerían ser realizados de manera presencial o manual.

*Mauro J. Velázquez*

*KPMG en Venezuela*

*Socio Líder de Clientes y Mercados*

*Socio Líder de Energy & Natural Resources*



