

PLANIFICACIÓN DE LIQUIDEZ: PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA



SOBREVIVIR A CORTO PLAZO Y PROSPERAR A LARGO PLAZO

PARA MUCHAS EMPRESAS, sobrevivir a la recesión económica de COVID-19 depende de la gestión de la liquidez y, más específicamente, de la gestión del efectivo empresarial. El momento errático y el alcance de varias interrupciones causadas por la pandemia de COVID pueden reducir el efectivo disponible, amenazar los flujos de efectivo futuros y reducir la capacidad de una empresa para cumplir con las obligaciones inmediatas. La incertidumbre sobre la capacidad de pagar a los empleados y acreedores, a resistir los choques de la cadena de suministro y a mantener otras funciones operativas importantes resalta la importancia de la planificación de escenarios de liquidez para la sostenibilidad del negocio. Para gestionar eficazmente la crisis provocada por la pandemia, una organización que enfrenta problemas de liquidez debe realizar un análisis detallado de las proyecciones de flujo de efectivo directo, evaluar el impacto en el capital de trabajo neto y la gestión de inventarios, y además, extender la toma de decisiones de gestión a través de los incentivos fiscales asociados. El objetivo es crear rápidamente un plan de acción que permita a la empresa continuar sus operaciones en el corto plazo y, a medida que la crisis disminuye, eventualmente volver a la actividad habitual. "Este es probablemente el ejercicio más difícil de realizar porque hay muchas variables e incógnitas", dijo Joe Decilveo, socio de RSM que se especializa en servicios de consultoría financiera. "Pero lo que hay que hacer es trabajar con la mejor información que tenga en este momento".

FORMANDO EL EQUIPO

El primer paso que deben tomar las organizaciones es formar un equipo de crisis de liquidez, dijo Decilveo. Debe consistir en ejecutivos de la compañía y puede incluir asesores externos. El equipo debe contar con el apoyo de personal que pueda proporcionar información relevante en una amplia gama de áreas, incluidas las operaciones, adquisiciones, servicios o entrega de producción, distribución, ventas, tecnología y recursos humanos, centrándose directamente en cómo cada componente afecta la posición de efectivo de la empresa. Agregar datos que ayuden a rastrear las actividades de flujo de caja diarias, semanales y mensuales también es fundamental para el proceso. Organizar esa información en un formato de panel de control fácilmente consumible para ejecutivos permite una toma de decisiones efectiva. "Calcular cuánto durará esto, es una pregunta de bola de cristal, nadie lo sabe",

dijo Loretta Keyes, directora de servicios de consultoría en RSM. "Pero las organizaciones deben poder verlo, dentro de 30, 60 días a partir de ahora, dentro de 90 días con suficiente especificidad para tomar decisiones operativas críticas".

Gestionar una fuerza laboral a través de una pandemia sin un marco de tiempo claro presenta otro desafío. Decidir reducir permanentemente al personal podría obstaculizar la capacidad de una empresa para restaurar su capacidad después de la crisis, mientras que la suspensión de los empleados podría permitir una mayor movilidad. "Tomar decisiones a corto plazo a veces puede llevarlo a una respuesta a corto plazo muy satisfactoria, pero puede haber abandonado las oportunidades a largo plazo", dijo Decilveo. "Las decisiones a corto plazo que le permiten tener más opciones a largo plazo son las que deben seguirse".

GESTIÓN DE RELACIONES E INVENTARIO.

A medida que el equipo de crisis de liquidez recopila datos, es fundamental comprender qué efectivo espera recibir la compañía en el corto plazo. Reconociendo que los clientes y proveedores de la empresa también se enfrentan a incertidumbres similares, la empresa tiene que trabajar con esas partes y con los acreedores para llegar a condiciones favorables para todos. El equipo de crisis de liquidez debe revisar la estrategia de gestión de inventario de la empresa y determinar si hay una manera de reducir los costos. Ciertas empresas pueden adaptar un inventario o un sistema de fabricación en el que el inventario no se almacena sino que se obtiene de los proveedores según sea necesario. La adopción de este enfoque, suponiendo que un proveedor pueda garantizar la entrega a tiempo, puede ahorrar costos significativos relacionados con la compra de materiales y el almacenamiento. Al desarrollar el panel de control de flujo de efectivo, una empresa debe asegurarse de que los recibos y desembolsos proyectados sean realistas y alcanzables. Si los supuestos del flujo de caja no son realistas, la proyección será inútil. Un enfoque conservador es lo mejor. Una vez que el modelo de proyección está en funcionamiento, Decilveo tiene otra recomendación: "Reevaluar, reevaluar y reevaluar", dijo. "Quizás las decisiones tomadas el lunes no sean las decisiones con las que continúes avanzando el viernes o la próxima semana. La iteración continua de reevaluar los pasos iniciales, repensar y luego reconstruir los flujos de efectivo a partir de esos, es importante".