



El rol de CFO ante la crisis del COVID-19

El rol de CFO ante la crisis del COVID-19 y el inminente retorno a sus actividades



Junio, 2020| Finance Evolution

Un liderazgo sólido y constante de la función financiera es fundamental para abordar las preocupaciones inmediatas sobre seguridad, supervivencia y estabilización del negocio durante la pandemia Covid-19 así como su posicionamiento para la recuperación post-crisis.



El CFO es el responsable de mantener la salud financiera y cuidar la liquidez de una empresa.

En Clever BoD sugerimos la incorporación de las siguientes acciones para manejar la crisis:

-
- *Modelar flujo de efectivo proyectado (13 semanas).*
 - *Estados financieros proyectados mensualmente.*
 - *Identificar las variables críticas que afectarán los ingresos y los costos.*
 - *Con el resultado de los escenarios proponer: (optimización de cuentas por pagar y cobrar, medidas de reducción de costos, análisis de gastos operativos y outsourcing).*
 - *Revisión de la estructura de capital: líneas de crédito y covenants con bancos.*
-

El CFO debe definir las siguientes 3 estrategias: supervivencia en crisis, reapertura de negocios bajo la nueva normal y ajustes de largo plazo al modelo de negocio.

El CFO debe enfocarse en evaluar la liquidez y rentabilidad de la empresa, desarrollando diferentes escenarios basados en las expectativas de recuperación, revisión del desempeño comercial, así como las restricciones del modelo de negocio y de los covenants de las fuentes de fondeo de la estructura de capital agrupándolos en las siguientes 3 estrategias:

1. Resiliencia: supervivencia en crisis

Cuantificación de brechas de liquidez

- Los CFOs deben reaccionar rápidamente, cuantificando el flujo disponible proyectado de las operaciones, así como los flujos provenientes de líneas de crédito y otras fuentes de fondeo a las que pueden tener acceso. En sus modelos tienen que realizar proyecciones de cobranza relacionados con las últimas tendencias de las ventas y considerando el potencial retraso en los pagos de los clientes usando modelos probabilísticos (simulación montecarlo), modelando adecuadamente las potenciales brechas de liquidez, para posteriormente considerar las líneas de crédito disponibles y otras opciones de capitalización (desinversiones o joint ventures).
- Los CFOs deben implementar políticas agresivas de gastos en toda la organización, utilizar mecanismos y herramientas para el control de gastos (budget control) y priorización de pagos. Así como imponer KPIs para generación de la liquidez en tiempo.

Rolling Forecast

- El líder financiero debe desarrollar tres escenarios (regreso antes de verano, post verano y pérdida del año) que abarquen supuestos consistentes con el desempeño del modelo de negocio durante la pandemia. El rolling forecast debe contemplar datos macroeconómicos y específicos de la empresa para identificar las principales áreas de riesgo del EBITDA, así mismo debe contemplar impactos como: afectaciones en la cadena de suministro, ineficiencias

operativas por alteraciones en el control interno, costos emocionales en el recurso humano y comportamiento de pago de los clientes. El CFO debe identificar el impacto de los escenarios sobre el flujo y la capacidad de la empresa para superar la recesión y reanudar operaciones comerciales una vez que la demanda se recupere hacia la nueva normal.

Economía de guerra

- Los objetivos primordiales de la empresa durante esta etapa serán implementar una “economía de guerra”, el CFO deberá comunicar esta decisión a lo largo de la organización y ayudar a estabilizar los incentivos para motivar el entendimiento de los colaboradores y las unidades de negocios, así como definir su rol específico el cuál ayudará a optimizar el efectivo. Igual de crítico es la comunicación a los accionistas y miembros del Consejo de Administración, el mensaje para ellos se debe enfocar en la crisis actual y los efectos proyectados para la compañía. En Clever BoD, sugerimos que se implemente un comité de manejo de crisis para acelerar el diálogo y toma de decisiones referentes a la liquidez de la empresa sin perder de vista las iniciativas estratégicas que generarán o preservarán la ventaja competitiva de la empresa post crisis, permitiéndoles generar el nuevo estándar.

2. Reapertura de negocios bajo la nueva normal

Rentabilidad

- Como ya se ha venido escuchando, el concepto de “nueva normalidad” se refiere a la preparación de las empresas de la nueva etapa en su forma de gestión. El CFO debe plantear iniciativas operativas para el fortalecimiento de la rentabilidad en cuanto inicie la reapertura de los mercados, es esencial que se identifiquen las fuentes de generación, así como de destrucción del EBITDA a nivel de productos, servicios, divisiones e incluso subsidiarias. Las decisiones deben ser profundamente estudiadas identificando en todo momento, las afectaciones temporales de la crisis de las que formaran parte de la nueva normal, lo anterior para poder: **eliminar, poner en espera o**

escalar operaciones y actividades conforme la economía se va recuperando.

Tiempo de pensar y reinventar

- Es necesario que los CFOs realicen análisis profundos de la estructura de capital para alinearla con los parámetros de la nueva normal, es conocido que los impactos negativos en la estructura de capital pueden colapsar empresas, por lo que en CleverBoD recomendamos el analizar sus grados de apalancamiento operativo (GAO) y financiero (GAF) así como la Z de Altman para entender como los escenarios modelados incrementan el riesgo de quiebra de la empresa y tomar medidas a tiempo de cómo se puede rediseñar de la estructura de capital.

Capital de trabajo en la nueva normal

- La nueva normal también modificará el “cash conversion cycle” de la empresa por lo que es muy importante el modelar los ciclos de inventarios esperados post crisis, los nuevos acuerdos de pago a proveedores y el comportamiento de pago de clientes utilizando modelos probabilísticos, lo anterior, permitirá anticiparse a los efectos negativos en la liquidez, pudiendo tomar decisiones acertadas y negociando con proveedores y entidades financieras con tiempo suficiente para ampliar la flexibilidad financiera de la empresa y con ello su capacidad de recuperación.
- Los CFO deberán liderar la revisión de los principales proyectos CAPEX con sus respectivos requerimientos de capital de trabajo, lo anterior debido a que el nuevo escenario puede ser que no sea el mejor para iniciar nuevos proyectos y más si estos no representan una defensa estratégica o contribuyen a la ventaja competitiva de la empresa. En Clever BoD hacemos mucho énfasis en los consejos de nuestros clientes para que destinen los recursos financieros a proyectos y/o divisiones de negocio de que produzcan el mayor rendimiento post crisis y no se dejen llevar por la inercia de un proyecto “sexy o novedoso” sin capacidad de crear valor.

Mantener siempre el norte

- En condiciones de crisis, el equipo financiero debe priorizar el control presupuestal y la revisión permanente con las áreas comerciales. **En Clever BoD recomendamos utilizar herramientas de business intelligence para gestionar y supervisar los KPIs críticos, basándose en 7 a 10 métricas que pueden guiar la operación** de la organización en los siguientes meses y no perderse en cientos de dashboards sin sentido o contenido estratégico financiero. Recordemos que la función financiera es la responsable de proveer de inteligencia a la Dirección General no distraerlo con cientos de indicadores que solo complican la toma de decisiones bajo incertidumbre.

3. Re imaginar y reformar: prosperar en la próxima normalidad

Adaptación como parte de la nueva normal

- Las crisis son tiempos oportunos para reestructurar las partes del negocio que requieren transformación al dejar de ser estratégicos o no poder agregar más valor dado el entorno resultante post crisis. Por lo anterior una de las alternativas es que los directores financieros determinen como utilizar las fusiones, adquisiciones o desinversiones como herramientas para manejar la crisis y post-crisis, pudiendo desinvertir y/o reasignar capitales hacia estrategias o entidades de alta prioridad estratégica que sean capaces de modificar el perfil de supervivencia del negocio.
- El CFO debe adoptar una mentalidad creativa cuando se le establezcan los nuevos objetivos estratégicos provenientes de la revisión de los modelos de negocio, ser capaz de definir la estrategia financiera y gestionar el desempeño de las divisiones, subsidiarias y unidades de negocio elaborando el presupuesto bajo los nuevos supuestos, estándares y restricciones de la nueva normal. Sin lugar a duda deberá incorporar en sus procesos de proyección de estados financieros la modelación de escenarios de stress para las nuevas cepas del Covid-19.

Automatización de procesos como fuente de resiliencia

- El CFO y el equipo de finanzas deben tomar una posición de liderazgo en la defensa del uso de la digitalización en toda la organización deben ser sponsors de la automatización de los procesos comerciales y Core del negocio para reducir su exposición y crear resiliencia. Esta adopción de la estrategia digital será invaluable para asegurar informes precisos, decisiones informadas y continuidad del negocio en cualquier crisis futura.

La nueva normal exige un CFO más proactivo, más flexible y de gran apoyo al Consejo y sus accionistas. Su rol será más importante que nunca.

El CFO debe estar consciente de su rol durante y post crisis, entendiendo cómo su liderazgo puede ser determinante en el perfil de reacción de la empresa, la salvaguarda del bienestar del capital humano y el soporte que pueda brindar al CEO en las difíciles decisiones que tiene que afrontar.

Es por lo anterior que se dice que las crisis crean reputaciones.

Contáctanos:



Javier Garcia

Managing Partner

javier.garcia@cleverbod.com



Rita I. Rodriguez

Senior Manager Finance Evolution

rita.rodriguez@cleverbod.com

