



Manejo del Cash en Covid-19

Manejo del Cash en
Covid-19:
escenarios de stress
financiero para
Comités de Finanzas



Octubre, 2020 | Finance Evolution

El viejo adagio "el efectivo es el rey" es más fácil de entender su significado en medio de un evento de la magnitud de la esta pandemia de Covid-19. Es por esto, que en Clever BoD decidimos compartir las **siguientes iniciativas de administración y optimización del flujo de efectivo** de la compañía para su tratamiento metodológico en las sesiones de los **Comités de Finanzas**.



Cabe mencionar que debemos entender que esta situación del Covid-19 opera fuera de los parámetros normales de negocio y generará impactos disruptivos, los cuales **Clever Bod recomienda**, deberán ser revisados de **manera semanal** para poder ajustar rápidamente la situación del efectivo y no esperar las tradicionales juntas mensuales de revisión de los financieros del mes anterior. Dentro de las recomendaciones mínimas tenemos:

colegiar la toma de decisiones sobre el manejo de efectivo en un grupo de respuesta financiera ante la crisis para lograr consistencia, velocidad y especialmente contar un proceso claro de toma de decisiones ante la incertidumbre **que evite** que se paralice la empresa financieramente o la **toma decisiones unilaterales sin una visión integral**. El enfoque los modelos de decisión deberá ser prospectivo en lugar de histórico por lo que, es **imperativo el construir un modelo de flujo de efectivo proyectado (13-week cash flow forecast)** buscando actualizar dicho modelo con la información semanal generada por los impactos del Covid-19 a los supuestos del modelo de negocio.

Modelar el impacto financiero proyectado, una vez que se entienden los escenarios mencionados en el punto anterior, es importante revisar la

rentabilidad y especialmente liquidez. Esto incluye evaluar la probabilidad de faltar a las condiciones de hacer y no hacer de la deuda (covenants) así como determinar cuándo deben de utilizarse las fuentes de efectivo disponibles identificadas, generalmente esta modelación de escenarios permite evaluar la posición integral del cash y las potenciales coberturas naturales entre los negocios del portafolio de la empresa o grupo económico.

Definición de los usos de efectivo no negociables, en términos de qué productos, servicios, gastos relacionados con ciertos segmentos de clientes o líneas de negocio, pagos de nómina y otros no negociables son críticos para la determinación del flujo de caja proyectado, cabe mencionar que incluso los usos de efectivo no negociables pueden verse afectados si los escenarios tienden a ser más severos, es por eso que la metodología de proyección de flujo de caja denominada 13 week cash flow es una herramienta que no puede faltar en los foros o comités de manejo de crisis.

Identificar los márgenes de maniobra disponibles (dentro de los límites de usos no negociables de efectivo), es decir es imperativo analizar que elementos del flujo de efectivo se pueden poner en pausa o bien diferir para bajar el estrés de corto plazo, tales como la reducción de gastos discrecionales, diferimiento de contrataciones de bienes y/o servicios, cierres temporales de plantas entre otros. El Comité de Finanzas, en todo momento debe de identificar cuales servicios o inversiones agregan valor y aportan a la creación de la ventaja competitiva en el mediano plazo, ya que una vez que pase la pandemia, dicha ventaja competitiva será crucial en la definición de los nuevos estándares de la industria "cortar grasa vs. cortar musculo".

Determinar las acciones inmediatas para el manejo de flujo de efectivo, y acordar de antemano con los responsables de las diferentes áreas de la empresa los supuestos y/o detonantes de las iniciativas o palancas que se

tienen que ejecutar a medida que se desarrollen o presenten los diferentes escenarios de la crisis.

Las empresas que han desarrollado la cultura de planificación de escenarios en sus consejos de Administración como parte de la revisión de su estrategia, sin lugar a duda tienen una ventaja por sobre los demás competidores, ya que muchos de los resultados modelados, proyecciones y análisis de usos no negociables del efectivo y fuentes de fondeo contingentes ya se han incorporado en las iniciativas de actuación de la empresa y es posible que sus business plan solo tengan que ajustarse a las circunstancias y/o gravedad de las condiciones actuales derivadas de la

Contáctanos:



Javier Garcia

Managing Partner

javier.garcia@cleverbod.com



Rita I. Rodriguez

Senior Manager Finance Evolution

rita.rodriguez@cleverbod.com

