

Gestión de efectivo en condiciones de estrés

Coloque la administración y la previsión del efectivo en el centro de su plan de resiliencia, optimizando su agilidad y ayudándolo a reaccionar rápidamente ante los cambios.

La pandemia de COVID-19 ha provocado una disrupción profunda y rápida en las empresas de todo el mundo. Independientemente del tamaño, sector o región, las caídas en la demanda, la oferta y la productividad **están afectando la liquidez**, y muchas empresas están preocupadas por no poder cubrir sus gastos. La situación está cambiando rápidamente y las empresas deben ser ágiles. Ya en esta crisis, muchas empresas han demostrado su inventiva y capacidad para reaccionar rápidamente.

Si bien los países están adoptando diferentes enfoques para manejar la pandemia, trabajando con las empresas en momentos de estrés e incertidumbre, **vemos que la gestión del flujo de efectivo debe estar a la vanguardia de la planificación de la resiliencia.**

Comience a pronosticar el flujo de efectivo a corto y mediano plazo

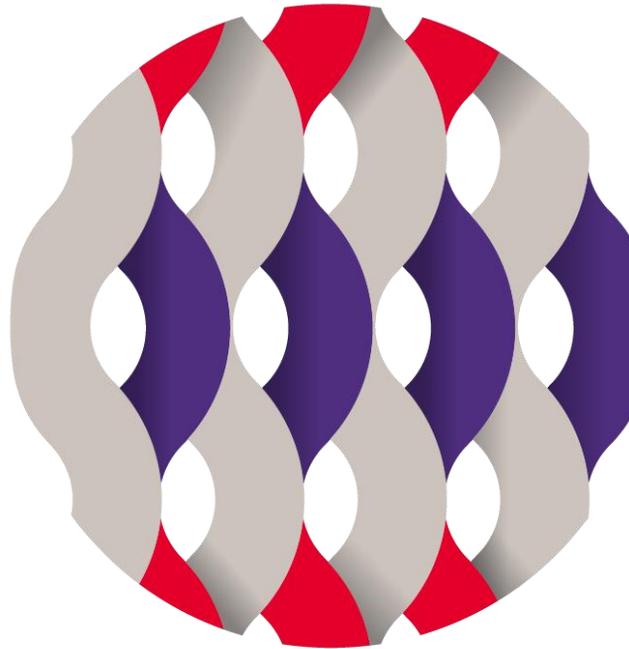
La capacidad de evaluar y adaptarse continuamente es posible gracias a los pronósticos de flujo de efectivo a corto plazo (STCF, por sus siglas en inglés). Ahora más que nunca, **el pronosticar el flujo de efectivo puede ayudar al equipo financiero y al directorio a gestionar la liquidez durante los próximos días, semanas y meses.** Pueden ayudarlo a detectar los puntos críticos que se acercan y los déficits de efectivo, brindándole la información necesaria para tomar las decisiones operativas correctas.

Un pronóstico STCF le ayuda a identificar las mejoras que puede realizar en el control de efectivo. Permite informar qué acciones tomar, acordes con lo que refleja el entorno económico. **La previsión a corto plazo también le ayudará a desarrollar otras herramientas, como monitores de alerta temprana, y puede determinar los puntos neurálgicos para la toma de decisiones, a fin de proporcionar tiempo suficiente para implementar la acción.** También le informará sobre la planificación de sus escenarios y

lo ayudará a anticipar medidas de mitigación, si la empresa experimenta una caída repentina de la demanda. La expectativa mínima para la mayoría de las empresas es preparar un pronóstico entre 12 y 14 semanas; Es recomendable abarcar un trimestre completo para cubrir pagos importantes como el IVA, el impuesto de sociedades y el alquiler.

Use pronósticos en sus comunicaciones con las partes interesadas

El pronóstico también es una herramienta indispensable en sus comunicaciones con prestamistas y socios. Los bancos que estén considerando extender los créditos a su negocio, no podrán apoyar a todos los negocios al mismo nivel, simultáneamente. Tener un plan claro, respaldado por pronósticos financieros confiables, brindará certeza a todos los interesados, mejorando sus posibilidades de **acceder a la financiación necesaria.**



La elaboración de un STCF puede ser un nuevo desafío para algunos y requiere un tipo de modelo diferente al que las empresas venían manejando. Los pronósticos semanales necesitan tendencias y variaciones que se ignoran en un modelo mensual, por lo que será cada vez más difícil conciliar su pronóstico semanal con el mismo período de su pronóstico mensual.

Siempre hay un equilibrio entre el valor que se obtiene de los pronósticos y el trabajo que implican. Proyecciones semanales son propensas a ofrecer la mejor visión para el trabajo involucrado. Los pronósticos diarios pueden implicar mucho trabajo adicional sin mejorar el pronóstico. El establecimiento de un modelo y método recurrente le permite adelantar y repetir el ejercicio durante las siguientes semanas hasta completar el cierre del año.

Identifique dónde retener efectivo en el negocio

Si revisa y actualiza con frecuencia sus pronósticos, debe estar en condiciones de detectar dónde se encuentran los riesgos de falla financiera y cuáles son las oportunidades para generar efectivo más rápidamente.

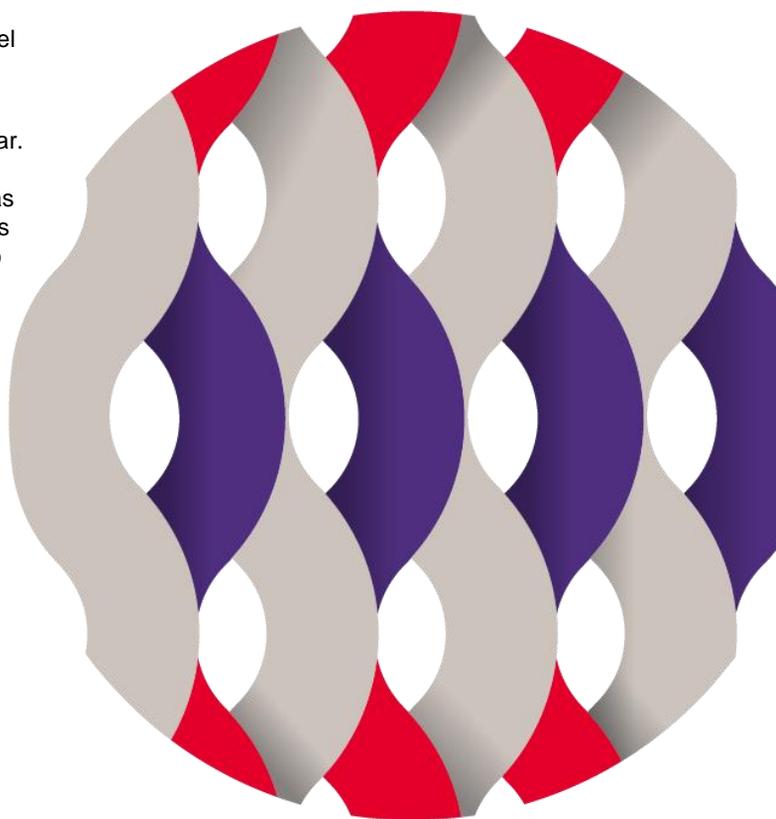
El establecimiento de métodos eficaces de recolección de efectivo y el ajuste de las condiciones de pago tanto a proveedores y clientes son críticos para minimizar el impacto financiero. Se necesita la implantación y reacciones rápidas en áreas clave como las ventas en línea, la gestión de inventario, los formatos de distribución y el servicio a los vulnerables de forma segura. Claramente, durante una crisis, el deseo de trabajar rápidamente es comprensible y, a veces, necesario. Pero tómese el tiempo para examinar el impacto que tendrán sus acciones a medio y largo plazo.

Existe una variedad de acciones que puede realizar. En lo que respecta a sus clientes y deudores, introduzca procesos de facturación y cobranza más eficientes, también puede negociar con los clientes para que paguen por adelantado o por adelantado ofreciéndoles un descuento u otras concesiones.

Con respecto a sus deudores, negocie el aplazamiento del pago con los propietarios y los bancos cuando sea posible. Muchos gobiernos en este momento están apoyando proactivamente a las empresas e introduciendo concesiones en su sistema de recaudación de impuestos. **Debe explorar a fondo qué concesiones fiscales están disponibles para su empresa**, así como investigar las subvenciones gubernamentales disponibles u otro apoyo.

Es aconsejable eliminar la mayor parte de los costos directos e indirectos del negocio para proteger el flujo de caja, pero solo si hacerlo le permite continuar a un nivel eficiente y rentable. Puede mover efectivo inactivo de otras áreas de la empresa a su cuenta de capital o utilizar la disponibilidad que tenga en sus instituciones bancarias.

Un pronóstico de efectivo sólido le permite evaluar sus prioridades. Asegúrese de que sus proveedores y clientes clave estén protegidos y que ambos reciban apoyo durante esta crisis. **El consejo más prudente en medio de esta incertidumbre es simplificar su negocio donde tenga sentido hacerlo.** Al concentrarse en menos productos básicos y rentables, puede terminar con un negocio ligeramente diferente, pero con un resultado final más saludable y una base de clientes más segura.



Para obtener más información sobre cómo fortalecer su posición de caja, hable con un asesor local.



Roderick Marquis
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E roderick.marquis@ve.gt.com



Jorge Gómez
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E jorge.gomez@ve.gt.com



Carlos Díaz
Tax Partner
Grant Thornton Venezuela
E carlos.diaz@ve.gt.com



www.grantthornton.com.ve/

© 2020 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.