

Manejo de crisis: Recomendaciones financieras para las empresas ante la coyuntura

La conformación de un comité de tesorería para la evaluación de la posición financiera, mercado, clientes y proveedores de la compañía, es necesario en este momento de crisis, afirmó José Jimenez, socio del estudio Rebaza, Alcázar & De Las Casas.



Se recomienda sacrificar el valor de las cuentas por cobrar o el exceso en los inventarios para obtener liquidez (Foto: iStock)

Actualizado el 22/04/2020 a las 05:10

Jonathan Terranova

La crisis en torno al Covid-19 ha dejado a muchas empresas sin ingresos y con expectativas negativas sobre lo que les espera luego de que se levante el cese de actividades. Ante ello, José Jimenez, socio y representante del área corporativa del estudio Rebaza, Alcázar & De

Las Casas, nos comenta algunos de los pasos que deben seguir las empresas ante la crisis.

Según Jimenez, se debe **conformar un comité de tesorería**, el cual debe estar compuesto no solo del gerente financiero de la compañía, sino también del gerente general, de ventas, recursos humanos y logística.

Este comité estará destinado, en principio, a **evaluar de manera rápida la condición financiera de la compañía, cómo se ha visto afectado su mercado, clientes y proveedores.**

Una vez hecha esta evaluación, el comité de tesorería debe elaborar un plan contingencia, de reactivación y normalización.

Plan de contingencia

En este punto, comentó Jimenez, se debe hacer un **sondeo sobre la posición corriente** de la empresa; es decir, la caja, inventarios, cuentas por cobrar y pasivos con los que se cuenta. **En base a esto se deben tomar medidas que prioricen la liquidez para respaldar los fundamentos de la empresa** (entendido como los costos de los futuros procesos e insumos para la operación).

En caso se tenga caja, se deben apartar estos recursos para solventar los gastos concernientes solo a los fundamentos. Es decir, **suspender gastos en capex** (inversión en capital fijo), no repartir dividendos, marketing o cualquier otro gasto fuera del fundamento.

Asimismo, si se tiene un volumen importante de **cuentas por cobrar se puede recurrir a los financiamientos de factoring** o ventas de cartera (recurrir a un fondo de inversión que compre tus cuentas por cobrar a un valor de descuento), comentó Jimenez.

En el mismo sentido, **si se tiene exceso de inventario**, se pueden tratar de devolver si no se ha pagado aún (con los costos que esto implica) a los proveedores o reprogramar los pagos con los mismos (proveedores). De lo contrario, se tendría que pagar un inventario que no retribuirá liquidez en el tiempo y con la rentabilidad adecuada, señaló el representante del Estudio Rebaza, Alcázar & De Las Casas .

“En esta etapa se recomienda sacrificar el valor de las cuentas por cobrar o el exceso en los inventarios para obtener liquidez”, indicó.

En cuanto a los pasivos, señaló Jimenez, la recomendación es **llegar a acuerdos con los proveedores y bancos** sin perder la línea de capital de trabajo.

En el caso de los proveedores, se puede recurrir a una reprogramación de los plazos, descuentos por pronto pago de la factura en caso se tenga caja o el pago de la deuda de manera paulatina en los siguientes pedidos (es decir, abonar un porcentaje de la deuda en los pedidos futuros).

Por el lado de los bancos, comentó Jimenez, la recomendación es continuar con la renovación del capital de trabajo (funciona como un crédito a corto plazo, el cual se paga, por ejemplo, en 90 días junto con sus intereses). Sin embargo, en caso no se pueda pagar esta obligación al finalizar el periodo pactado, **se debe acordar con el banco el abono únicamente de los intereses, pero manteniendo la línea de capital de trabajo otros 90 días.**

Asimismo, se debe tener en cuenta las alternativas que ofrece el Estado como es el caso de **Reactiva Perú** o el **Fondo de Apoyo Empresarial** para financiar el capital de trabajo.

Según Jimenez, si bien estas medidas tomadas por el gobierno alivian poco las necesidades de capital de las grandes empresas, sí lo hacen con las medianas y pequeñas, en las que se encuentran los proveedores de las grandes. En este caso, el papel de las empresas con mayor facturación es informar a sus proveedores de las alternativas que manejan.

“Las grandes empresas tienen un rol importante dirigido a informar al pequeño proveedor, el cual muchas veces no está al tanto de todas sus alternativas”, afirmó.

Plan de reactivación

Con la mira puesta en la reactivación de la empresa, el siguiente paso es un proceso de **redimensión del negocio**; es decir, la evaluación en cuanto a la adecuación de las actividades a las normas sanitarias y de aislamiento social, proceso de reapertura, mejora en los procesos de venta y digitalización de estos en muchos casos.

Asimismo, la redimensión también implica evaluar cómo será el negocio en los siguientes meses y lo que implica esto; es decir, si se tendrán los clientes usuales, si estos demandarán el mismo tipo de producto, los mismos márgenes, etc.

“Por ejemplo, en el caso de un hotel se pensará el horizonte de meses que se tiene sin poder producir, cómo hacer uso de sus activos o reconvertir su negocio en medio de la crisis sanitaria”, indicó.

En cuanto a los procesos, comentó Jimenez, según el tipo de operación, se necesita una **mejora en la cadena logística** (procesos de compra de insumos, venta y distribución del producto final). Es decir, se van a tener que implementar sistemas de venta digitales y servicios delivery, según convenga. Este tipo de medidas deben ser contempladas, pues la operación puede depender de ello.

Por el lado financiero, en caso que el negocio no haya mostrado recuperación que permita cumplir con gran parte de sus obligaciones, es momento de evaluar una **reestructuración financiera más profunda** para que se no se comprometa la solvencia de la empresa.

En este caso se podrían recurrir a otros mecanismos de **financiamiento además de llegar a nuevos acuerdos con los bancos y proveedores, como fondos de inversión** (para permitir alargar los plazos a través de la compra de deuda), incorporar un nuevo socio, ver estructura de compra o venta de líneas de negocio.

Proceso de normalización

En esta etapa, según Jimenez, se espera que se generen excedentes de caja de forma estable. **No obstante, estos recursos deben dirigirse a pagar las deudas reestructuradas con tus proveedores y bancos,** y el financiamiento con el Estado, en los que se incurrido.

Asimismo, en caso la situación lo permita, se puede hacer una reestructuración de la **deuda a largo plazo** a través de la titulización de cuentas por cobrar, bonos, etc, para así asegurar la normalidad de las operaciones en el tiempo.



¿Qué planes se verán suspendidos o postergados frente a pandemia del coronavirus?



Una segunda "ola" de coronavirus en EE.UU. sería más grave que la actual



Tipo de cambio cae a S/ 3.37 ante rebote del petróleo y ganancias en Wall Street

Trump pide a Chevron que cierre operaciones en Venezuela

G

MEF amplía plazo para que bancos puedan presentar información financiera hasta el 31 de julio

G

La táctica de Chile frente al virus: Carnet de inmunidad y cuarentenas dinámicas

G

Anuncios de interés

Recomendado por: 

GESTIÓN

Director Periodístico
JULIO LIRA SEGURA

Empresa Editora Gestión
Jorge Salazar Araoz N° 171, La Victoria, Lima.

Copyright © gestion.pe
Grupo El Comercio - Todos los derechos reservados

Cargando siguiente...

**Garantizarán pago de
facturas al 90% para que**