

## MEDIDAS A TOMAR PARA SUPERAR UNA CRISIS FINANCIERA

Por Leland B. Goldberg

**Antecedentes de una crisis financiera** - La actual pandemia de Covid-19 ha puesto al descubierto lo que sucede a las empresas viables cuando, de repente, las ventas se agotan y los clientes no pueden pagar sus facturas debido a sus propios problemas de flujo de caja o no tienes más remedio que cerrar o reducir ciertas operaciones. Si te encuentras en una situación de crisis en la que, de repente, te preocupa si podrás mantener la rentabilidad y el flujo de caja positivo, cobrar un salario, pagar a tus empleados, al propietario, al banco y a los vendedores, es fundamental que **NO ENTRES EN PANICO**. Así que, respira hondo y siéntate para averiguar la mejor manera de superar esta crisis pandémica, financiera y económica. Puede tomar un tiempo antes de que los negocios vuelvan a la normalidad, pero, mientras tanto, necesitas sobrevivir y debes ser **PROACTIVO** para tomar los pasos necesarios para permanecer en el negocio.

**El flujo de caja es el rey** - *Las empresas funcionan en base a la generación de un flujo de caja positivo.*

**Recibos de efectivo** - Asegurarse de tener un flujo de efectivo positivo significa que debe elaborar un pronóstico detallado del flujo de efectivo por semana para mostrar cuánto efectivo puede esperar traer y lo que absolutamente necesita pagar para mantener el negocio funcionando. Es extremadamente importante reconocer que los ingresos no significan entradas de efectivo. Siempre hay una pausa entre la generación de ingresos y la generación de suficiente efectivo para cubrir los gastos. Es necesario recolectar las cuentas por cobrar para generar efectivo. En la medida en que tenga facturas pendientes de pago, haga un seguimiento con sus clientes para asegurarse de que aún podrán pagarle y cuándo. Si necesitan alargar el tiempo de los pagos debido a sus propias preocupaciones de flujo de caja, trabaje con ellos. Pero también tendrá que tener en cuenta la realidad de la posibilidad de colectar sus cuentas por cobrar al elaborar su previsión de flujo de caja. Sea proactivo. Asegúrese de enviar las facturas a tiempo.

**Comuníquese y trabaje con sus clientes.** ¿Hay algo que pueda hacer para ayudar a compensar la pérdida de ingresos y mejorar los cobros? Lo más importante, sea realista sobre sus previsiones semanales de ingresos de efectivo para el próximo período de 6 meses. La disponibilidad de efectivo para pagar los montos adeudados semanalmente incluye el saldo de efectivo inicial más las recaudaciones semanales de efectivo menos los desembolsos de efectivo reales sobre una base acumulativa.

**Desembolsos de efectivo** - Una vez que haya determinado el escenario más probable para las previsiones de ingresos de efectivo semanales, tendrá que enumerar los desembolsos de efectivo **de manera prioritaria**. Los pagos más importantes que deben realizarse deben enumerarse en primer lugar, incluyendo la nómina y los impuestos sobre la nómina, los pagos prioritarios a los proveedores, luego otros gastos generales, incluyendo los pagos a los prestamistas y otras obligaciones fijas. Una vez que haya enumerado los desembolsos de efectivo necesarios, reste estos pagos de su disponibilidad de efectivo para cada semana según

lo previsto. Suponiendo que haya un saldo de efectivo acumulado negativo después de deducir los desembolsos de efectivo, tendrá que hacer un ajuste. Por ejemplo, ¿qué puede recortar o sacar que no sea crítico? ¿Sigue necesitando el nivel actual de empleados en su nómina? ¿Hay proveedores clave a los que pueda llamar para elaborar un plan de pago? No tenga miedo de llamar a sus proveedores y contarles su situación. Si necesita ayuda adicional, llame a su banco prestamista y pida un aplazamiento de los pagos de interés o de capital o una reestructuración de su préstamo. Investigue los programas de préstamos de la SBA que se ofrecen para ayudar a enfrentar la crisis. ¿Qué hay del propietario de la vivienda? La administración de su flujo de caja es fundamental para la supervivencia y la viabilidad del negocio.

**Costo de Ventas, Margen Bruto y Gastos Operativos** - Uno de los puntos importantes a observar de cerca es su costo de ventas, margen bruto y gastos operativos. Si las ventas han caído, eso va a tener un impacto directo en la disponibilidad de fondos para satisfacer sus necesidades de gastos operativos. Si usted no está creando suficiente margen para cubrir el costo de su propio producto, junto con sus gastos generales y el margen de beneficios, entonces el producto no está siendo valorado correctamente y / o los gastos son demasiado altos. Eso significa que cuanto más producto vendas, más dinero estarás perdiendo. Para ayudar a compensar esto, ¿es posible mejorar su margen bruto reduciendo los costos directos de mano de obra o compras? Con la reducción de las ventas, ¿puedes operar en menos espacio y subarrendar la parte no utilizada de tu almacén para generar ingresos? ¿Y qué hay de sus gastos generales de fabricación, como los servicios públicos o el flete? ¿Qué gastos de operación se pueden reducir? Con ventas reducidas, ¿qué otros recortes se pueden hacer en estas áreas de gastos? Si sus precios y su margen bruto son bajos para empezar, entonces unas ventas más bajas significan que habrá una necesidad aún mayor de encontrar formas de reducir sus costos de ventas y gastos de operación.

**Cálculo de ventas de equilibrio** - Este cálculo muestra la cantidad de ventas necesarias para cubrir los gastos operativos fijos dado el porcentaje de margen bruto actual. Por ejemplo, si los gastos fijos son de \$10.000 dólares y el porcentaje de margen bruto es del 40%, entonces la cantidad de ventas necesarias para cubrir los gastos operativos fijos es de \$25.000 dólares. La fórmula es: *gastos fijos / (100 - el porcentaje de costo variable de ventas)*. Si no está en el punto de equilibrio de las ventas, entonces está perdiendo dinero en su negocio y hay que hacer correcciones. Suponiendo que un aumento de las ventas es poco probable en este momento, entonces tendrá que reducir el costo de las ventas como compras de materiales, mano de obra directa y gastos generales variables o reducir los gastos operativos fijos, como los gastos de venta, generales y administrativos. Cuando se trata de despedir a ciertos empleados, asegúrese de consultar con su contador o asesor financiero para entender el beneficio de desempleo y las consideraciones fiscales para su empresa y sus empleados.

**Compras / Exceso de inventario** - La creación de un inventario suficiente para cumplir con su pronóstico de ventas es fundamental para poder satisfacer las necesidades de entrega de sus clientes. Pero, cuando las ventas están disminuyendo, tener demasiado inventario también

puede llevar a consumir demasiado dinero que no puede permitirse utilizar en este momento y también significa que está tomando demasiado riesgo de que el inventario no se venda y se quede en el almacén, envejeciendo y sin valor. Recuerde, el inventario es dinero en efectivo sin liquidez. Demasiado inventario consumirá tu dinero. Por lo tanto, no tenga miedo de llamar a sus vendedores y decirles que necesita reducir las órdenes de compra pendientes ahora mismo hasta que sus ventas aumenten. También es importante cronometrar las compras de inventario y las condiciones de pago, para que su efectivo no se vea afectado por el retraso en el cobro de las cuentas por cobrar después del envío a sus clientes.

**No esté al revés en las cuentas comerciales** - Si usted vende a un cliente que, o no está pagando sus facturas de manera oportuna [es decir, pagándole a usted en 60 - 75 días, mientras que usted paga a sus proveedores en 30-45 días] o está devolviendo el producto con demasiada frecuencia o está tardando mucho tiempo en gestionar o es demasiado costoso de enviar debido a su ubicación geográfica, entonces usted debe dejar a ese cliente, ya que es probable que esté perdiendo dinero con él. Igual de importante, no debe ponerse en una posición en la que esté al revés en sus cuentas comerciales. Si sus condiciones de venta normales son de 30 días netos, entonces es inaceptable permitir que su cliente pague en 60-75 días o más. ***Esto es la muerte para manejar adecuadamente el flujo de efectivo.*** También mira cuánto inventario necesitas para satisfacer las necesidades de los clientes y asegúrate de que estás obteniendo la rotación de inventario adecuado. Ya sea que se trate de 30 o 45 días de inventario a la mano, o 3-4 veces el turno de inventario, administrar su niveles de inventario basados en las necesidades reales de venta y, dado el tiempo de entrega, no compres en exceso ni te comprometas más de lo absolutamente necesario.

**Recursos profesionales disponibles** - Lo más importante que hay que recordar cuando se enfrenta a una crisis financiera es NO PANIQUEARSE. No eres el único que tiene que lidiar con estos problemas de flujo de caja y manejo de crisis. Recuerde, **el efectivo es el rey**. Tómese el tiempo para sentarse y elaborar un pronóstico detallado del flujo de caja y tome las decisiones difíciles que mantendrán su negocio a flote hasta que la economía mejore. Además de los mentores, hay varios recursos profesionales disponibles para ayudarlo. No sea tímido a la hora de buscar ayuda. Estos recursos incluyen: las Oficinas de Distrito de la Administración de Pequeñas Empresas, los Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas de su área, SCORE, el Oficial Superior de Crédito de su banco, Consultores de Turnaround, Gerentes de Crisis Profesionales, Abogados de Insolvencia y miembros de la Asociación de Administración de Turnaround, una organización nacional de profesionales dedicados a trabajar con empresas de bajo rendimiento.

Lee Goldberg, Presidente

VETRN