


# Gestionar la liquidez y sembrar para el futuro en tiempos de crisis: **un desafío inédito**



Virtus Partners

Abril 2020

[www.somosvirtus.com](http://www.somosvirtus.com)

LinkedIn: [virtus-partners](https://www.linkedin.com/company/virtus-partners)

Instagram: [@virtuspartners](https://www.instagram.com/virtuspartners)

# La urgencia de transformarse

En el último tiempo, las empresas chilenas han enfrentado importantes desafíos que han impactado su productividad y flujo de caja, partiendo por la incertidumbre de la guerra comercial entre EEUU y China, y continuos cambios en políticas públicas y regulaciones que impactaron negativamente su flexibilidad y competitividad. A eso, se sumó la declinación económica generada por el estallido social y el gran terremoto en los mercados detonado por el Covid-19. Esta última es una crisis global sin precedentes, un tsunami sanitario, econó-

mico y social que agrega mayor incertidumbre y volatilidad al complejo escenario que ya venía navegando la sociedad y las compañías.

En este contexto, **el mundo que conocíamos cambió. Ya no solo no sabemos cuál será el “nuevo normal” que viviremos, sino que el desafío de muchas empresas será llegar a él.** Por ello, transformarse no se trata de una opción: hoy es materia de sobrevivencia.

En esta crisis, las organizaciones no tendrán el tiempo ni la holgura

para esperar a ver qué pasa para actuar, requiriendo una aproximación diferente. Por esto **deberán anticiparse a distintos escenarios posibles, sin saber cual de verdad ocurrirá,** considerando, por ejemplo, una disminución repentina de las ventas, reducción agresiva precios, aumento de la necesidad de capital de trabajo, interrupciones en la cadena logística, o endurecimiento de la disponibilidad y condiciones de crédito, solo por mencionar algunos. A estos pueden sumarse la duración propiamente tal de la crisis y el tiempo de recuperación de la eco-

nomía luego de que esta finalice.

**Frente a este escenario incierto, que además cambia día a día, es necesario actuar rápido con medidas proactivas y agresivas,** partiendo con la gestión de la continuidad operacional y de la liquidez. Al mismo tiempo, se deben implementar nuevas formas de trabajo para velar por el bienestar y la seguridad de las personas (colaboradores, clientes y proveedores), muchas de las cuales serán virtuales y requerirán desarrollar nuevas habilidades y mentalidades.

# Cuatro ejes de trabajo

Para hacer frente a esta contingencia, **será necesario balancear las soluciones técnicas (el Qué) con las adaptativas (el Cómo)**, asegurando que los aspectos organizacionales y las formas de trabajo vayan de la mano con las medidas tomadas por las compañías para sortear esta crisis. Las comunicaciones, clases o reuniones virtuales, utilizando software recién instalados en los dispositivos móviles, son solo la punta del iceberg del tipo y la velocidad de los cambios que estamos viviendo, los cuales llegaron para quedarse.

Una primera acción que correctamente han tomado muchas organizaciones es **cuidar la salud de sus colaboradores y asegurar la continuidad operacional de la empresa**. Una segunda acción, inmediata y casi paralela a la anterior, es **gestionar la liquidez a través de cuatro grandes ejes de trabajo (el Qué):**

# 1

Modelar escenarios

# 2

Identificar y relevar acciones de mitigación relevantes

# 3

Poner en marcha y empoderar un equipo de emergencia, o Swat Team, que lidere este proceso

# 4

Monitorear los escenarios y tomar decisiones ágiles y oportunas

Es importante recalcar que este ejercicio no tiene como finalidad servir como una proyección precisa de los resultados de la compañía, sino que **identificar el potencial tamaño del desafío de caja, los escenarios bajo los que ocurre y las acciones necesarias para mitigar su impacto de manera proactiva**. No sabemos qué pasará, por lo que deberemos “navegar de los escenarios a realidad de manera adaptativa en el día a día”.

# 1

## Modelar escenarios

a los que podría verse expuesto el negocio, identificando su impacto en variables críticas a nivel de resultados, operaciones, caja y endeudamiento; sensibilizando a la compañía con la urgencia de estar preparados para resultados inesperados.

**a) Los escenarios proyectados deben ser simples de entender y construir,** asegurando considerar las variables que más impactan al negocio, focalizándose en la liquidez, salud financiera y sostenibilidad de la compañía.

**b) Se recomienda traducir estos escenarios** en simples EERR, Balance y flujo de caja.

**c) Construir al menos un escenario disruptivo,** ya sea por la caída en las variables clave del negocio, como por la posible mayor duración de la crisis. Muchas veces, creer en un escenario muy disruptivo es muy difícil, pues podría poner en juego la existencia misma de la compañía e, incluso, a quienes están en el proceso de decisión. Sin embargo, es indispensable hacer este ejercicio, aunque no todos crean que ese escenario sea posible. Esto no se trata de catalogar de pesimista a quién lo proponga, sino de imaginarse un “cisne negro”, como lo es precisamente el Covid-19. Este punto es particularmente desafiante en Chile, donde hemos encontrado múltiples dificultades en los Directorios y ejecutivos senior para pensar “out of the box” y plantear escenarios disruptivos.

**d) Tomando en cuenta los plazos y la urgencia de este proceso, desarrollar estos escenarios a nivel central es necesario** primero, para tener una perspectiva consolidada, co-construyendo el input con las áreas de negocio para tener una percepción más precisa de la realidad particular de cada una y, segundo, para ayudar a las áreas a plantearse escenarios más disruptivos, pensar “out of the box” y romper paradigmas.

# 2

## Identificar y relevar acciones de mitigación relevantes

en conjunto con los negocios, priorizando aquellas que deberán desarrollarse de forma urgente e inmediata e identificando otras acciones más agresivas que deberán activarse en caso de que la realidad se comience a parecer al escenario más disruptivo.

**a) Estas medidas deben responder a los distintos escenarios proyectados,** buscando anteponerse a situaciones inéditas y pensando en todas las posibilidades, con el impacto que generarían a la compañía. Es clave, paralelamente, entender al detalle las acciones paliativas que vaya tomando el gobierno, ya que utilizadas de la manera correcta pueden ayudar, pero de manera incorrecta pueden perjudicar (ej. el seguro de cesantía en Chile).

**b) La creatividad en la creación de las iniciativas de mitigación es clave y es necesario cuestionarse todo.** Por ejemplo, es posible que debamos llevar a la organización hacia un esquema de costos variables en un 100%, para poder ajustarla a la actividad real en el tiempo, o que la operación remota se vuelva parte importante de nuestra forma de trabajar.

**c) Este plan de contingencia deberá hacerse rápido y como una prioridad para las áreas de negocio y el liderazgo de la compañía,** poniendo la velocidad por sobre la exhaustividad. Se deberá ir complementando en el camino con nuevas ideas y el input de la evolución del contexto nacional y global. Aquí existe un doble desafío: tomar decisiones ágiles respecto a la contingencia y, al mismo tiempo, no perder de vista el largo plazo, considerando que las decisiones de hoy delinearán posibilidades a futuro.

**d) Deben identificarse indicadores críticos y condiciones “gatillantes” de cada acción de mitigación,** que deberán ser monitoreados permanentemente para reaccionar a tiempo. En empresas con múltiples negocios o líneas de negocio, es fundamental mantener la mirada en cada una y en el consolidado, ya que pueden existir unidades que en estas condiciones consuman caja y afecten la liquidez del todo. Es decir, priorizar dónde poner la liquidez es clave ya que, de una manera u otra, no solo estamos sobreviviendo sino también sembrando a futuro.

# 3

**Poner en marcha y empoderar un equipo de emergencia, o Swat Team, que lidere el proceso,**

asegurando la agilidad y flexibilidad necesarias en la toma de decisiones para responder a la rápida evolución de escenarios.

**a) Este equipo debe incluir tanto a los líderes de los negocios, como a colaboradores de áreas críticas** como finanzas o control de gestión, para asegurar un balance entre la toma de decisiones y la capacidad de desarrollar análisis y visualizar información relevante y actualizada.

**b) Este equipo deberá sesionar de forma recurrente,** entendiendo la velocidad de desarrollo y cambio de las variables críticas y los impactos que esto genera en la economía y las empresas.

**c) Será fundamental asignar responsables dentro de este equipo** para liderar las iniciativas o decisiones que vayan generando, y sean “accountables” al Swat Team.

**d) El funcionamiento de este equipo temporal deberá ser prioritario a las demás funciones que desempeñen normalmente sus miembros,** y deberá haber consenso entre los participantes respecto a la urgencia que implica esta crisis.

# 4

## Monitorear los escenarios y tomar decisiones ágiles y oportunas,

apoyados por nuevas formas de trabajo y herramientas tecnológicas que permitan el avance bajo las condiciones impuestas por esta crisis.

**a) Es importante generar un panel de control con indicadores críticos asociados a cada escenario,** de modo de identificar cambios de contexto con la mayor anticipación posible.

**b) El monitoreo de la situación general y de cada una de las variables críticas deberá ser permanente,** buscando generar la información necesaria para habilitar la toma de decisiones de forma anticipada y no reaccionando a los problemas. Será clave un control centralizado de la liquidez y priorizar los recursos de acuerdo no solo a las necesidades de caja, sino también a la sostenibilidad del caso de negocios. Probablemente muchas líneas o partes del negocio no serán viables y será el momento de discontinuarlas pensando en el futuro de la compañía.

**c) El proceso debe ser iterativo para identificar nuevas variables o condiciones que puedan acelerar algunas decisiones críticas,** dependiendo del escenario al que vaya convergiendo la situación. Una de las capacidades claves en los líderes será tomar decisiones con información parcial o incompleta, las cuales irán cobrando forma a medida que la situación vaya avanzando.

# Un doble desafío

Las empresas enfrentan un doble desafío: asegurar la sobrevivencia, respondiendo oportunamente a los impactos de esta crisis, y hacerlo con una nueva forma de trabajo y de toma de decisiones distinta a la acostumbrada. Probablemente esta persistirá en el tiempo, involucrando otra velocidad, con otro nivel de información y gran parte de los equipos trabajando de forma remota. Entendiendo esto, cobra relevancia no sólo entender “Qué” se debe hacer, sino que también “Cómo” debe hacerse.

**Este es un proceso adaptativo, no existe una solución clara que podamos aplicar, por lo que la capacidad de cambio y aprendizaje van a ser variables críticas que marcarán la diferencia.** En este proceso los líderes tienen que ser agentes positivos de cambio, impulsar y acompañar a las personas y equipos, entendiendo que parte por ellos el romper sus propios paradigmas y creencias.

Probablemente, las empresas que sobrevivan y lleguen a la “nueva normalidad” no serán solo aquellas que tomaron buenas medidas de mitigación, sino las que fueron capaces de adaptarse más velozmente en su forma de trabajar a la nueva realidad.

Uno de los puntos críticos del “Cómo” es adaptar y flexibilizar los mecanismos de Gobierno y toma de decisiones, asegurando un nivel de respuesta adecuado de la organización a las necesidades de la empresa y los ritmos de la contingencia. Esto se puede hacer mediante diferentes mecanismos:

**a) Generar líneas directas de toma de decisión entre el “SWAT Team” y el Directorio o un “Comité de Crisis Temporal”,** involucrándolos desde el principio para tomar de forma ágil decisiones que, dada su naturaleza, pueden ser muy difíciles para los líderes. Esto probablemente acelerará el cambio en los directorios, sus formas de gestión, sus capacidades y su mentalidad de control, a unos con mayor agilidad y ejecución. Si no, mientras debatan qué hacer y sigan el patrón tradicional de toma de decisiones, el competidor más pequeño o ágil ya se habrá adaptado.

**b) De la misma forma, hay que pre-aprobar planes de contingencia para diversos escenarios,** a modo de poder accionar medidas tan pronto se generen las condiciones “gatillantes”.

**c) El equipo deberá tener la flexibilidad para resolver urgencias que aparezcan fuera de sus sesiones regulares,** y acelerar la toma de decisiones “aguas arriba” en la organización con, por ejemplo, sesiones extraordinarias del Comité de Crisis o de Directorio para resolver temas delicados.

**d) Mantener una comunicación permanente hacia los negocios,** tanto para alimentar los análisis del equipo de emergencia, como para mantener alineamiento y compromiso con los líderes de cada área, asegurando así un actuar más cohesionado dentro de la compañía.



# Un “nuevo normal”

En síntesis, **este cambio vino a gran velocidad y llegó para quedarse, movilizándonos hacia un “nuevo normal” que aún no conocemos.**

Esta crisis se debe enfrentar con realismo, entendiendo bien lo crítico de la situación y tomando todas las medidas necesarias, y a la vez con una cuota de optimismo, considerando que con estas acciones se logrará salir adelante fortalecidos. En estos momentos, realismo y optimismo son ingredientes claves para mantener la motivación y compromiso de los equipos.

Para lograr navegar la transición, en un problema que no tiene antecedentes conocidos y del que vamos aprendiendo día a día, debemos tener no sólo la caja necesaria, sino también la flexibilidad mental para romper paradigmas y adaptar nuestra forma de trabajar. Las decisiones las tendremos que tomar en períodos bastante más cortos de tiempo, que incluso hace unos pocos meses hubiéramos considerado imposibles o, al menos, hubiesen requerido grandes debates y análisis antes de ser tomadas.

**No basta con abordar esto como una contingencia que hay que sortear (sin duda hay que hacerlo), sino también aprender a operar el negocio de una nueva manera, donde este nuevo contexto sea visto como una oportunidad para ir sembrando para el futuro.**

Probablemente, los clientes y colaboradores serán distintos post Covid-19 y, por ende, se deberá destinar recursos a entender qué es lo que buscará el “nuevo” cliente y colaborador. Sin duda, las empresas que durante este tiempo sean capaces de hacerlo, son las que saldrán fortalecidas frente a esta “nueva normalidad”.

Este point of view fue escrito por



Gonzalo Larraguibel  
*Socio de Virtus Partners*  
gonzalo.larraguibel@somosvirtus.com



Claudia Marfin  
*Socia de Virtus Partners*  
claudia.marfin@somosvirtus.com