



Decisiones empresariales después de COVID-19

L.C.C., M.I. y M.A. EDUARDO LÓPEZ LOZANO
Director de Grupo Reingeniería Patrimonial, Integrante de la CROSS
del IMCP y asesor de la CROSS IMCP Centro y miembro del Colegio de
Contadores Públicos de México
gruporeingenieriafiscal2019@gmail.com

Síntesis

¿Cuándo regresaremos a la normalidad?, ¿cómo será la “nueva normalidad”? Habrá que puntualizar que, mientras no haya vacunas probadas y en cantidades suficientes en el mundo, la pandemia seguirá causando estragos en la salud, economía y sociedad; y la situación apunta a que el repunte de la actividad será gradual. Por lo tanto, este 2020 será un año perdido. En los negocios, cuando se enfrentan eventos excepcionales, los líderes deben analizar detenidamente sus herramientas, sus sistemas, procesos y, sobre todo, sus estrategias, incluso su estado de ánimo y el de su equipo y aprender a guiar en estas nuevas realidades.

El gobierno federal preveía el regreso en un gran número de municipios del país desde mediados de mayo. A partir de junio, paulatinamente, “todos iremos regresando a la actividad”, se decía.

Posteriormente, se instrumentaron medidas de higiene y protección para un regreso escalonado a la actividad, regreso que, a finales de noviembre 2020 no se vislumbra, antes bien, parece que regresaremos al confinamiento.

¿Cuándo regresaremos a la normalidad?, ¿cómo será la “nueva normalidad”?

No somos todólogos, pero **debemos conocer de todo y especializarnos**, y habrá que pensar en el todo y aplicar en concreto

Habrà que puntualizar dos cosas:

1. Mientras no haya vacunas probadas y en cantidades suficientes en el mundo, esta pandemia seguirá causando estragos en la salud, economía y sociedad.
2. Si se trata de una “nueva” pues ya no es “normalidad”. Y menos aún, la “normalidad” como la conocíamos hasta marzo 16 que se suspendieron las actividades escolares.

La situación apunta a que no esperemos que el repunte de la actividad sea como simplemente volver a encender la luz, será algo gradual, y el inicio de la nueva “normalidad” será ya no en otoño o probablemente en el invierno; en muchos sentidos, este 2020 será un año perdido.

Y comentamos de una nueva normalidad, pues en tanto no existan las seguridades en la medicina para acabar la enfermedad y la vacuna contra el virus deberemos continuar el distanciamiento social, lo que modificarà de manera irreversible a diferentes industrias y afectará en muy diversas formas a los ciudadanos.

Aunque es recurrente señalar que el cambio es una constante en la vida y, por lo tanto, en los negocios, cuando se enfrentan eventos excepcionales, los líderes deben analizar detenidamente sus herramientas, sus sistemas, procesos y, sobre todo, sus estrategias, incluso su estado de ánimo y en el de su equipo y aprender a guiar en estas nuevas realidades.

Muy probablemente los estados impondrán nuevas regulaciones, incluso dentro del país, habrá nuevos protocolos médicos obligatorios; con independencia de ello, las empresas basadas en su experiencia, liderazgo, ética y valores deberán establecer medidas para cuidar la seguridad de sus clientes, proveedores y, desde luego, su personal. Veremos cambios importantes en los procesos y toda la cadena de suministros derivados de esta pandemia.

Deberemos revisar nuestros paradigmas para incorporar al personal, sin discriminar a personas con enfermedades que se denominaron “vulnerables” o personas mayores de edad; sin discriminar a los jóvenes e integrar equipos de diferentes edades; sin discriminar a aquellos que padecen enfermedades y que podrían ser excluidos de la contratación, lo que sería lamentable.

Otra situación por revisar, en caso de despidos necesarios de personal, es cuidar y mantener a aquellos que estén por alcanzar los 55 años (por estar cercanos a la jubilación que, de otra forma, no alcanzarían) y por virtud de los ordenamientos legales que prescriben la vigencia de derechos, puedan acceder a una pensión, aun cuando no puedan volver a contratarse.

Como sociedad debemos empujar a la obtención de un seguro de desempleo que no afecte las semanas cotizadas ni los fondos acumulados para la pensión por retiro.

La toma de decisiones deberá considerar múltiples factores para disminuir contingencias:

- > Los equipos de trabajo deberán ser más interdisciplinarios, flexibles y resilientes.

- > La colaboración entre las áreas deberá revisarse de manera efectiva y constituirá una exigencia para el buen manejo de las entidades.

Para la toma de decisiones, a partir de ahora debemos considerar los siguientes elementos:

Información

Mucha, confiable y comparable para la toma de decisiones:

Flujo de caja (habrá que mantener un control estricto del efectivo).

El acceso a capital es importante en todo momento, pero en eventos de crisis se torna fundamental. Realiza diversos escenarios para conocer cuánto efectivo necesitarás para mantener las operaciones considerando varios plazos, de acuerdo con tu pronóstico de cuánto tardarás en reanudar las operaciones normales.

A menos que tengas reservas, la liquidez puede convertirse en un problema. Determina y divide las necesidades de efectivo en inmediato, corto, mediano y largo plazo.

Análisis del mercado y la competencia

Una caída en la liquidez y en la rentabilidad de las empresas traerá cambios en la selección de proveedores y prestadores de servicios.

Cambios en la oferta, la demanda o una interrupción de la cadena de suministro tendrán efectos en los precios y los volúmenes de venta que se apreciarán de manera inmediata en el flujo de caja.

Sin duda, muchos mercados y productos deberán reconvertirse, como fue patente en los servicios de capacitación y en la impartición de educación, medicamentos, alimentos y supermercados. La tendencia se continuará y habrá que buscar, flexibilidad y nuevos nichos y áreas de oportunidad de mercados.

Cuentas por cobrar

Considera los siguientes escenarios y busca opciones para disminuir sus contingencias:

- > Analiza la calidad y antigüedad de tus cuentas por cobrar y las posibilidades, incluso jurídicas, de cobro y su costo (en tiempo y costo, y su efecto en las operaciones, pero no se aconseja con determinados clientes).
- > Considera que normalmente el periodo promedio de días de cobro aumentará, revisa el

Como sociedad debemos empujar para la obtención de un **seguro de desempleo** que no afecte las semanas cotizadas ni los fondos acumulados para la pensión por retiro

mercado y, si es posible, asigna una tasa de interés.

- > Revisa tus políticas de crédito y, de ser necesario, ofrece descuentos de contado o pronto pago.
- > Revisa que estén bien conciliadas, respaldadas documentalmente, bien registradas y repasa con los abogados, su viabilidad de cobro y con los fiscalistas la posibilidad y beneficio de deducirlas como incobrables, así disminuirán las cargas fiscales presentes o futuras (cuando se generen pérdidas).

Cuentas por pagar

- > Haz una integración de pasivos (lo que debe tu empresa).
- > Busca obtener quitas, extender los plazos y/o diferir los pagos, sin lesionar el trabajo conjunto con tus proveedores, sobre todo los esenciales.
- > Busca renegociar los créditos bancarios y extender sus plazos, de preferencia sin comprometer más activos en garantía.
- > Analiza y reanaliza las operaciones:
 - » Los proyectos, tiempo de maduración, recursos necesarios, viabilidad y riesgo.
 - » Inventarios. Disponibilidad, obsolescencia, lento movimiento, políticas de descuento, costos de almacenaje y reposición.

- » Verifica los pronósticos de utilidades y haz un presupuesto y proyecciones de balance general.

No tomes decisiones basados en la chequera o con la técnica americana llamada *feeling*.

Asesoría

No somos todólogos, pero debemos conocer de todo y especializarnos, y habrá que pensar en el todo y aplicar en concreto.

La toma de decisiones requiere de la asesoría de un grupo multifacético: Contadores con distinta visión patrimonial, financiera, fiscal; abogados en materia civil, corporativa, mercantil, penal, fiscal, laboral, protección de datos, prevención de lavado de dinero; ingenieros, psicólogos, administradores, profesionales de la salud y líderes que los integren.

Usa tus sentidos y habilidades

- > Vista. Observa con máxima atención lo que tus clientes piden, lo que pasa en el mercado, lo que haces bien y no tan bien.
- > Escucha a los clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y otras partes interesadas.
- > Habla. Comunícate con honestidad y ética, ya que es fundamental la fidelización de los clientes y colaboradores, ofréceles apoyo sincero.
- > Siente: ¿cómo está y cómo se proyecta el mercado?, ¿hacia dónde me lleva el mercado?, ¿cómo puedo innovar? En la contingencia, los supermercados y restaurantes mudaron a entrega a domicilio, los servicios de verificación de automóviles, ante el cierre, lavaron autos; un sastre se dedicó a hacer cubrebocas, ¿qué debe, al regreso a la actividad, quedarse y qué no?
- > Analiza pros y contras, encuentra otros nichos, sé flexible.

Seguridad y regulación

¿Cómo harás sentir seguro, cómodo y a precios adecuados a tus clientes? En aviones, aeropuertos, restaurantes, convenciones, capacitaciones.

Revisa tus fuentes de financiamiento operacionales:

- > Proveedores.
- > Accionistas.
- > Inversionistas.
- > Bancarios. ¿Qué instrumentos y a qué tasa y condiciones?, líneas de crédito: revolvente, hipotecaria, quirografaria, otras; con qué garantías.

Determina cuál debe ser el nuevo precio de los servicios, su utilidad, la tasa de retorno y los diferentes mercados a los que quieres llegar y con qué variaciones de producto.

En caso de que los estados financieros te arrojen malas noticias, analiza con expertos:

- > ¿Hay elementos para continuar?, ¿qué se requiere?
- > ¿Qué herramientas legales, como juicios, concurso mercantil y otros pueden ayudarte?
- > ¿Cómo evitar que los problemas financieros o fiscales trasciendan al ámbito penal?
- > ¿Cómo proteger tu patrimonio?

Estas decisiones no deben tomarse a futuro, debes tomarlas a la brevedad junto con tu equipo de trabajo. Como me dijo un buen amigo y funcionario de una cadena hotelera: “debemos tomar decisiones para cuidar a nuestros proveedores, clientes y colaboradores; se trata de que quien nos provee, quien nos da su confianza al elegirnos prestador de servicio y nuestros colaboradores estén lo más seguros y cómodos posible en nuestras manos”; yo añadiría, y ser un buen lugar para trabajar y generar utilidades. Sin duda, es un gran reto y una gran responsabilidad. ☞

