

# Boardroom Questions

## Fuentes internas de liquidez para crear resiliencia financiera

La pandemia de COVID-19 presenta desafíos sin precedentes, y la estrategia de salida hacia la recuperación aún está por aclararse. Actualmente, con las tensiones de liquidez se requiere identificar un plan que permita actuar y recibir resultados a corto plazo.

A partir de marzo, la economía ha caído con un retroceso esperado de 8.1% para América Latina<sup>1</sup>, y una estimación de 9.8% de contracción del producto interno bruto (PIB) en México para 2020.<sup>2</sup>

En este contexto, las empresas buscan sobrellevar la disminución de la demanda, que a su vez impacta la liquidez en al menos 59% de las organizaciones, adicional a un incremento previsto de 20% en la cartera vencida y la interrupción en diferentes puntos de la cadena de suministro.<sup>3</sup>

### ¿Por qué es un tema importante para el Consejo y el Comité de Auditoría?



Ante este panorama, el Consejo de Administración juega una función muy relevante para definir los lineamientos que equilibren las presiones de flujo a corto plazo con estrategias que permitan la sostenibilidad de la operación, y el ecosistema de clientes y proveedores a mediano plazo.

Por otro lado, para el Comité de Auditoría resulta crítico definir y habilitar enfoques ágiles para acelerar la disponibilidad de la contabilidad, reporte y estados financieros según las necesidades en los flujos de efectivo.

Desde esa perspectiva, el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría requieren tomar decisiones de forma preventiva y asertiva para limitar la insuficiencia de liquidez y disminuir las interrupciones en la operación de la organización a corto plazo, minimizando el impacto en la rentabilidad.

### Impacto potencial y posibles implicaciones para el Consejo



- **Falta de certidumbre** del balance y disponibilidad de efectivo con riesgo en el incumplimiento de las obligaciones a corto y largo plazo
- **Toma de decisiones reactiva** debido a la falta de planeación y ajustes en la demanda, así como en las capacidades de la cadena de suministro que tienen impacto en las previsiones de liquidez y pueden implicar costos por volumen
- **Rentabilidad minimizada**, ya que no se toma en consideración el impacto de la liquidez en los resultados financieros
- **Pérdida potencial de nuevas ventas** debido a la falta de flexibilidad en los términos contractuales y cumplimiento de órdenes
- **Gestión y gobierno corporativo** con poca influencia en la toma de decisiones sobre la liquidez, impactando en la permanencia en el mercado

<sup>1</sup> Fondo Monetario Internacional, 2020.

<sup>2</sup> Banco de México, 2020.

<sup>3</sup> Una nueva realidad: de la supervivencia a la recuperación, KPMG en México, 2020.

## Boardroom Questions



Por su parte, para mantener la operación diaria y las perspectivas de crecimiento a futuro, el Consejo de Administración debe evaluar el nivel de influencia que puede tener en las decisiones respecto a la liquidez, y definir una postura de acuerdo a sus necesidades actuales para sobrellevar la crisis y así prepararse para la etapa de recuperación a partir de la resiliencia.

1) ¿Cuáles son los **principales retos respecto a la liquidez** durante este año y el siguiente?

- 2) ¿Cómo debemos **priorizar los recursos** al tener una liquidez disminuida y necesidades de inversión?
- 3) ¿Qué queremos **mantener en la organización** durante estos meses de crisis: liquidez o rentabilidad?
- 4) ¿Cuál es el **riesgo más crítico en cuestión de liquidez** que podríamos afrontar?
- 5) ¿Tenemos los suficientes **recursos financieros y humanos** para hacer frente a este entorno?
- 6) ¿Cómo podemos **optimizar el capital de trabajo** para tener mayor disponibilidad de flujo y menor deuda?

## Preguntas para la Alta Dirección



La Alta Dirección necesita responder una serie de preguntas clave, cuya respuesta depende de que la empresa se mantenga a flote a pesar de las necesidades de liquidez que pueda presentar. Estas abarcan la gestión de recursos, el rol del Consejo de Administración, la relación comercial con clientes y proveedores, y los diversos aspectos relacionados a las funciones de Finanzas y Operaciones.

- 1) ¿Tenemos un **equipo de trabajo capaz de** identificar oportuna y asertivamente las necesidades y riesgos de liquidez?
- 2) ¿Contamos con una **estrategia lo suficientemente flexible** para reaccionar a los constantes cambios en la demanda y adaptar nuestra **cadena de suministro**?

- 3) ¿Tenemos definida una postura para **soportar las necesidades de liquidez** que también afrontan los clientes en este momento y requieren apoyo?
- 4) ¿Tenemos una **estrategia clara** para que, en caso de **falta de liquidez**, la experiencia del cliente no se vea mermada?
- 5) ¿Conocemos la **perspectiva de mejora** para nuestra industria y estamos preparados para el periodo de recuperación?
- 6) ¿Hasta qué punto la organización está inmersa en una **cultura** que promueva la **“salud financiera”** y la **estabilidad operativa**?

## ¿Qué acciones debe considerar el Consejo?



Se debe promover un efecto positivo y significativo de los mecanismos de gobierno corporativo en los ciclos de conversión de efectivo, siendo una indicación lo crucial que es para la supervivencia. Se recomienda que el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría trabajen estrechamente con la Alta Dirección para garantizar que se tomen buenas decisiones sobre el flujo de capital para mejorar el valor de los accionistas, por ejemplo:

- Definir estrategias de gestión de efectivo
- Promover la realización de pronósticos a corto plazo y simulación de escenarios
- Evaluar el capital de trabajo operativo
- Optimizar los costos y los gastos base cero
- Manejar la liquidez para mantener una rentabilidad eficiente



### Acerca de KPMG Board Leadership Center

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

kpmg.com.mx  
800 292 5764 (KPMG)  
blc@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX

