

Reflexiones de un financiero, en el contexto de una crisis global

*Por Víctor Manuel Sierra Naranjo**



* Magíster en Dirección, Administración y Gestión de Empresas de la Universidad del Rosario y director administrativo y financiero de la Universidad EAFIT.

Correo: vmsierran@eafit.edu.co

*Mientras más auténticos seamos y más nos acomodemos a los tiempos
que corren, más capacitados estaremos para liderar mejor
la transformación de nuestras organizaciones*

Warren Bennis

Amo las finanzas, pues además de que son útiles para mi trabajo y vida diaria, me han permitido entender muchos contextos y problemáticas nacionales y mundiales, y me han facilitado tomar decisiones importantes en mi historia personal. Sin embargo, lo que vivimos como humanidad en medio de una emergencia sanitaria global que no tiene control en el corto plazo y que cada vez agrava más la estabilidad económica, social y política de todos me invita como financiero a reaprender, a volver a estudiar, a cuestionar lo aprendido y a aportar como ciudadano y como profesional a las soluciones que demandará una sociedad lastimada y afectada por un virus que no esperábamos, para el que no estábamos preparados.

Estamos frente al reto mayor de actuar y decidir en un escenario desconocido, con reglas socioeconómicas diferentes, con variables y pronósticos que ignorábamos y con una grave afectación para las finanzas personales, empresariales

y gubernamentales. Porque es claro que una crisis como la actual, con un contexto global sin antecedentes que nos permitan apoyarnos en buenas prácticas, nos cambiará la forma de decidir, de invertir, de pronosticar, de gestionar las organizaciones y también las finanzas de todos y cada uno.

Nos ha cambiado la realidad a la que nos habíamos acostumbrado y en la que muchos de nosotros nos sentíamos cómodos a la hora de tomar decisiones; requerimos hoy de otras ecuaciones, de otras proyecciones y de otros indicadores; ahora lo improbable ya es probable y la incertidumbre es la constante. Nuestros escenarios más pesimistas no alcanzaban a vislumbrar lo que hoy estamos viviendo, esta nueva realidad no estaba en los pronósticos de ningún financiero y, lo que es más complejo, de ningún líder gubernamental ni empresarial.

Sabíamos sí que las crisis financieras han aparecido en la historia reciente, crisis globales que han afectado la economía de todos los países. Pero esta crisis, esta pandemia requiere que además de pensar nos preparemos, que en lo posible tomemos medidas que sean más fáciles de gestionar, de tal manera que el costo social y económico sea menor.

Cada persona deberá aportar a la solución, y los profesionales y los que participamos en las decisiones empresariales tenemos una mayor responsabilidad. En aras de ese sentimiento de responsabilidad, me animo a escribir y a aportar en el registro y análisis de un momento único e histórico en el que la vulnerabilidad de la humanidad se puede sentir en toda su magnitud, con la esperanza de que en algo pueda aportar a las generaciones futuras para ayudarlas a prepararse y gestionar

las crisis de una mejor manera y con base en este duro momento que estamos viviendo como humanidad.

El valor futuro de lo que escribamos y aprendamos hoy se manifestará en un retorno positivo para las nuevas generaciones, retorno que mínimamente estará en lo académico e histórico pero que seguro sumará también en mejores y más pertinentes decisiones. El valor de escribir hoy será también la oportunidad de no estar ocupado en lecturas apocalípticas, en pesimismo y falsas noticias; será una inversión en el proceso de reaprender y de sumarse a la solidaridad que se requiere, desde las capacidades que cada uno tenga para aportar al bienestar social.

Como financiero mis cuentas hoy no están balanceadas, mi activo más valioso serán el conocimiento y el aprendizaje vividos, mis deudas serán crecientes en medio de la crisis, pero mi patrimonio máspreciado será poder aportar algo de reflexión en medio de tantas necesidades económicas, sociales y humanitarias.

La memoria financiera es efímera y selectiva, por eso no hace falta que pase mucho tiempo para que olvidemos lo vivido, pero el olvido suele suponer el camino más corto para repetir los errores que generaron o agravaron las crisis anteriores. No estará a nuestro alcance evitar las que vengan, pero con unas recomendaciones que concibo como un “decálogo de supervivencia financiera” se mantendrá la memoria fresca y se tendrá una herramienta de contención para protegernos contra eventos adversos en el futuro.

Este es, pues, el “decálogo de supervivencia financiera” que será profundizado en cada uno de sus puntos:

1. Optimizar el efectivo
2. Encontrar oportunidades en la crisis
3. Ser solidario con el conocimiento y con las decisiones que se tomen
4. Mantener el optimismo y la empatía
5. Hacer parte de las soluciones
6. Aceptar la incertidumbre como una constante de la vida
7. Cambiar las variables de medición
8. Reaprender, volver a estudiar y prepararse
9. Aprender de la gestión de riesgos
10. Entender que los efectos de las crisis son de largo aliento en el mundo financiero.

1. Optimizar el efectivo

La principal prioridad del líder financiero en cualquier organización en medio de una crisis es optimizar el efectivo, ya que la duración y magnitud de una crisis no se conoce en el momento que se está viviendo.

La liquidez de la organización debe entrar en cuidados intensivos ya que es la que garantizará la continuidad de la misma. Se deberán cuantificar rápidamente los diferentes escenarios y el efectivo disponible, y el necesario en cada uno de

los mismos, y buscar estrategias que permitan incrementar la liquidez en medio de un ambiente adverso.

La liquidez entra en estado de cuidados intensivos ya que en periodos de crisis generalizados las principales fuentes de efectivo no se comportan de manera ideal, ni la facturación, ni la salida de inventarios, ni la recuperación de cartera, entre otros. Así que se deberán utilizar todas las estrategias e invenciones al alcance para crecer la liquidez. Asuntos como la desinversión, la reestructuración de la financiación, las alianzas, el replanteamiento de políticas de capital de trabajo, los acuerdos con proveedores, entre otros, no podrán ser ajenos a la solución.

Igualmente, en este entorno, el norte y carta de navegación de la gestión será el control de gastos que erosionen el efectivo y que pongan en riesgo la supervivencia de la organización; todo esto acompañado de métricas e informes claros que monitoreen en tiempo real la liquidez.

2. Encontrar oportunidades en la crisis

El financiero con su visión global de la organización puede promover el desarrollo de nuevos productos y servicios que ayuden a los clientes que experimenten dificultades financieras, promoviendo así la lealtad de clientes valiosos. Igualmente puede explorar el aumento de ingresos con nuevos canales alternativos de ventas, propios o con aliados, identificar oportunidades de negocios de preventa, de ventas a plazos, o desarrollar un conjunto de productos.

Los periodos de crisis representan una gran oportunidad para realizar un diagnóstico profundo en el balance general, por ejemplo, revisar las inversiones que se tienen en la organización y su pertinencia con el objeto social, revisar el portafolio de inversiones, evaluar el tamaño de la organización, replantear las políticas de endeudamiento y liquidez, revisar los proyectos de investigación y desarrollo, apoyar y crecer los proyectos que aportan valor a la organización y reestructurar o eliminar los que no, desde el punto de vista financiero, social y de propósito superior.

La transformación y la reinención son claves en periodos de crisis, así que si se tiene esta orientación se pueden encontrar nuevos caminos que permitan la perdurabilidad de la organización.

3. Ser solidario con el conocimiento y con las decisiones que se tomen

En medio de la crisis el principal reto de un financiero es lograr que la organización reaccione de manera adecuada a los cambios repentinos en su entorno para evitar comprometer su perdurabilidad. La necesidad de tomar diariamente decisiones rápidas y de gran importancia limita el tiempo disponible para estudiar cuidadosamente la situación e identificar las alternativas de solución.

Sin embargo, lo que no podemos dejar de lado en medio de la prisa es la solidaridad que demandan estos momentos. Toda

organización se debe a la suma de esfuerzos de personas que tienen intereses y un propósito común, y allí están involucrados empleados, clientes, proveedores, dueños, comunidad cercana y, en general, grupos de interés.

Existe entonces un interés común: la continuidad de la organización, ese es el punto de encuentro de los diferentes grupos de interés y la base para encontrar soluciones.

Como financieros debemos procurar decisiones que antepongan el bien común y las mínimas afectaciones a las personas que integran la organización y que son finalmente las que suman con sus esfuerzos a la permanencia de la misma.

Igualmente tenemos la obligación ciudadana de contribuir con nuestro conocimiento y experiencia a buscar soluciones no solo para nuestra organización, sino para las demás del entorno, y tenderles la mano a aquellas que por tamaño o dificultades puntuales no cuentan con personal profesional cualificado para momentos de crisis.

4. Mantener el optimismo y la empatía

Durante las crisis y en los días siguientes todos en la organización, empleados, proveedores, clientes, y, en general, el entorno, luchan con ansiedad por su salud, sus familias y su futuro. Los líderes financieros deben demostrar empatía, pero también optimismo en cuanto a la idea de que la organización y su gente encontrarán un camino a través de la crisis.

El financiero puede materializar esta actitud con acciones y decisiones claras, una de estas es la comunicación regular,

informando decisiones, aciertos, impactos y también las dificultades y las incógnitas. Esto ayudará a aliviar las dudas, disminuir la distracción y mantener a las personas motivadas. Igualmente es importante empoderar a otros líderes de la organización de responsabilidades financieras, de tal manera que se logre un trabajo en equipo y armonioso.

El optimismo nos cultiva la esperanza de que aquello que se planea saldrá muy bien, a pesar de las dificultades y contratiempos que haya que superar. Los obstáculos típicos en la vida diaria, pero que se multiplican en una crisis, no podrán disminuir nuestras capacidades y, por el contrario, como financieros debemos superarlos para que, una vez dejados atrás, nos llenen de confianza para seguir aportando a una mejor sociedad.

5. Hacer parte de las soluciones

El financiero debe trascender a tener un rol proactivo e innovador y ejercer un liderazgo sólido y constante para que aporte en la solución de las preocupaciones inmediatas de seguridad y supervivencia de la organización. Será necesario buscar la estabilización de la operación y luego posicionar la misma para la recuperación.

Ser financiero implica un rol de responsabilidad y esto trae como consecuencia resolver problemas y tomar decisiones, dos de las funciones más difíciles del trabajo profesional.

Los financieros siempre encuentran escaso el tiempo para resolver problemas y la tendencia es buscar fórmulas salvadoras que hayan funcionado en el pasado, pero en medio de una crisis, que no tiene antecedentes, esta no será la solución.

Las crisis demandan soluciones creativas, innovadoras, disruptivas y una gran capacidad de trabajo en equipo, y esas competencias las tendremos que tener para desempeñar adecuadamente nuestro rol.

6. Aceptar la incertidumbre como una constante de la vida

Vivimos en un mundo cada vez más complejo que nos exige permanente reflexión y nuevos desarrollos en diferentes disciplinas para atender los retos que trae cada día una sociedad cambiante, y de esta dinámica no se pueden excluir las finanzas. Una sociedad global, intercomunicada permanentemente, con diversidad de intereses y con múltiples riesgos traerá nuevos desafíos, nuevos riesgos, nuevas pandemias, nuevas guerras y nuevos escenarios que nos invitan a aceptar la incertidumbre como la constante en la gestión financiera.

7. Cambiar las variables de medición

La gestión y la dirección de las organizaciones están cambiando en busca de la perdurabilidad de las mismas y de una sociedad más sostenible. Las finanzas como elemento importante

de dicha gestión y dirección tienen que reorientarse igualmente, y para esto los líderes de estas áreas tienen que replantear sus procesos, las competencias del personal, sus formas de medición, su integración con otras áreas, sus reportes y, lo más importante, liderar estrategias para lograr resultados equilibrados entre las necesidades económicas, ambientales y sociales.

Así, es necesario desarrollar métricas, indicadores claves de desempeño y procesos de presentación de reportes externos y de administración para informar cómo se están desempeñando las iniciativas de sostenibilidad y cómo se convierten en valor para los grupos de interés.

En medio de una crisis encontramos que las finanzas carecen de modelos para circunstancias y situaciones complejas y por eso, creo, hay un consenso en que es necesario gestar nuevas y más integrales formas de medición.

Después de esta crisis los estándares de rentabilidad y las formas de determinar la liquidez y estructurar el endeudamiento en las organizaciones tendrán un gran cambio y ahí tendremos como financieros el reto de aceptar nuevas reglas de operación.

8. Reaprender, volver a estudiar y prepararse

Las finanzas han venido evolucionando, se han desarrollado científicamente, han pasado de ser una expresión descriptiva a un instrumento de dirección para optimizar la operación de la economía en su conjunto, desde la macroeconomía de los Estados hasta la microeconomía de las empresas; sin

embargo, es necesario continuar en la evolución y trascender a herramientas científicas más pertinentes para las realidades actuales.

Como financieros debemos encaminarnos hacia una formación más interdisciplinar que nos permita entender desde nuestra analítica básica unos mercados cada vez más complejos y difíciles. Será posible explorar la posibilidad o construir un concepto de finanzas alternativas o finanzas éticas o finanzas sociales y lograr que la única finalidad no sea solo la maximización del beneficio económico sino también que se pretendan alcanzar objetivos sociales y ambientales.

Es necesario comenzar a identificar la sostenibilidad de las organizaciones con los resultados financieros, ambientales y sociales, y los líderes financieros deben adaptarse a esta nueva lectura de manera que apoyen la consecución de objetivos desde cada una de estas perspectivas; este proceso de adaptación a esta nueva realidad es la oportunidad para que se geste una gran transformación de las finanzas.

9. Aprender de la gestión de riesgos

Las finanzas, como elemento importante en la gestión de las organizaciones, tienen que sufrir una transformación y adaptarse a los nuevos entornos, a las nuevas características de los mercados, a los nuevos riesgos de las organizaciones, a la incertidumbre en las economías desarrolladas, al cambio de reglas en la globalización, de tal manera que a pesar de que

las circunstancias sean diferentes y cambiantes, continúen apoyando la perdurabilidad de la organización.

Será responsabilidad del financiero identificar las oportunidades y los riesgos desde la perspectiva más amplia, de largo plazo, que la sostenibilidad ofrece e incentivar los comportamientos y las inversiones que estén orientadas hacia el propósito de la organización, mediante la identificación de la oportunidad estratégica y la administración del riesgo.

El último colapso financiero global, año 2007, ilustró cómo el no dar importancia a los riesgos organizacionales puede tener consecuencias catastróficas no solo para las instituciones sino también para la sociedad. Años después descubrimos que no hemos avanzado de manera importante en la gestión de riesgos y, ante esta epidemia y crisis global, la gran mayoría de planes de continuidad de las organizaciones se quedaron cortos frente a la afectación que están recibiendo.

Es el momento entonces de retomar la cultura de la gestión de riesgos, de fomentar la transparencia interna y externa, y de promover adecuadas formas de tomar decisiones que vinculen siempre los objetivos estratégicos y el propósito superior de la organización y de las personas que la conforman.

10. Entender que los efectos de las crisis son de largo aliento en el mundo financiero

La paciencia y la resiliencia serán claves para superar la crisis, se requiere tiempo, constancia y disciplina en las acciones y estrategias.

De acuerdo con varios economistas, hay tres escenarios posibles ante los cuales las compañías deben estar preparadas. El primero es el denominado “V”, en este se estima que la coyuntura termine en cuestión de meses, situación que sucedería en la medida en que las decisiones de los Gobiernos funcionen. El segundo es el “U”, que establece una recuperación promedio de un año, y por último está el “L”, en el que el mundo entraría en una recesión inminente y su recuperación se daría solo más allá de los 18 meses.

La recuperación de los mercados financieros, de las empresas y de las dinámicas de la sociedad tardará un buen tiempo, y en este sentido hay que tener, como líderes financieros, la esperanza de que el trabajo bien hecho y con propósito entregará sus frutos.

Los efectos de la crisis los veremos reflejados por largo tiempo en los estados financieros de las empresas, en los balances e indicadores macroeconómicos y en nuestras cuentas personales, así que es el momento de sumar conocimiento, solidaridad y soluciones para nuestras familias, empresas y comunidades.

Nadie sabe cuánto durará la pandemia, pero con el tiempo los negocios y la vida diaria encontrarán un nuevo equilibrio. Los financieros somos clave para garantizar que sus organizaciones no solo sobrevivan a la crisis actual, sino que prosperen en la próxima normalidad.