

¿Cómo se convierte la incertidumbre en un problema de tesorería?

El efecto llega hasta tu operación. Una variación adversa en el tipo de cambio se traslada de forma directa al costo de tus insumos o al valor de tus ingresos, y de ahí al EBITDA, al flujo de efectivo y a tu capital de trabajo.

Piensa en una empresa que vende dólares y presupuestó cierto monto en pesos para cubrir nómina, proveedores e impuestos. Si el tipo de cambio se mueve en contra, ese mismo compromiso requiere vender más dólares para reunir los pesos comprometidos, y la diferencia hay que tomarla de algún lado, normalmente de una línea de crédito, de una inversión prevista para otro fin o del propio accionista. Cada una de esas salidas presiona el flujo y reduce el margen que tanto trabajo costó proyectar.

El contexto agrava el reto

De acuerdo con una encuesta de PwC, 58% de las empresas en México declararon estar enfocadas este año en recortar gastos y generar eficiencias en sus procesos. Llama la atención que ese esfuerzo rara vez alcanza a la gestión cambiaria, donde una operación mal resuelta puede borrar de un golpe los ahorros conseguidos en otras áreas. No hay mayor impacto en el capital de trabajo que una operación cambiaria reactiva, y ese golpe se repite cada vez que el mercado se mueve.

¿Cómo saber si tu empresa necesita una cobertura?

Hay tres preguntas sencillas que ayudan a dimensionar el problema antes de pensar en cualquier instrumento:



¿Las líneas de capital de trabajo te quitan el sueño?
 ¿Cada vez necesitas cambiar más dólares para reunir la misma cantidad de pesos?
 ¿Te han señalado en el corporativo que no se están alcanzando los resultados financieros?
 Si respondiste que sí a dos de estas tres, es momento de revisar tu estrategia de cobertura. Son señales de que el tipo de cambio ya está afectando tu flujo y tu margen, y de que administrar ese riesgo de forma deliberada puede ayudarte a proteger la rentabilidad del negocio, en lugar de absorber sus efectos cada trimestre.

¿Qué puedes hacer hoy? De la información a la acción

La base de cualquier estrategia es una planeación financiera que parta de un tipo de cambio presupuestado, ese nivel contra el cual fijaste precios, costos y metas de utilidad. Tener esa referencia te da un punto claro contra el cual medir tu eficiencia, sin depender de adivinar la dirección del mercado. A partir de ahí, una estrategia

ordenada sigue una secuencia sencilla:
 Identifica tu exposición cambiaria. Define qué porcentaje de tus ingresos o tus costos está en dólares u otra divisa, y cuál es tu posición neta.
 Decide cuánto riesgo administrar. No es necesario cubrir el cien por ciento. Se define qué proporción se cubre y qué proporción se deja al mercado, en función del apetito de riesgo de la empresa.
 Prepara la estrategia antes de necesitarla. Con los contratos listos y un nivel objetivo definido, puedes ejecutar cuando el mercado ofrezca la oportunidad, porque el mercado no espera.
 Cierra de forma escalonada. Distribuye los montos a lo largo del tiempo según el comportamiento de tu tesorería, aprovechando los niveles favorables conforme aparecen.
 Una cobertura tiene un propósito acotado, proteger el tipo de cambio presupuestado que sostiene tus márgenes y dar certidumbre a tu flujo, de modo que puedas cumplir tus compromisos sin sobresaltos. Visto así, es el seguro de tus operaciones cambiarias, y pocas empresas enviarían un embarque sin uno.

