

CUANDO LAS COM

- En un ambiente económico complejo, las deficiencias administrativas y los errores estratégicos pueden comprometer la estabilidad financiera de una compañía. En una coyuntura como la actual, la reestructuración es fundamental. ► **POR LUIS VITE Y VICENTE GONZÁLEZ.**

La crisis económica que enfrenta EU, nuestro principal socio comercial, empieza a mostrar sus efectos en México, donde la ausencia y/o encarecimiento del crédito perjudica la operación de las empresas que no cuentan con recursos para continuar sus proyectos de inversión o refinanciar vencimientos de deuda en el corto plazo. La escasez de crédito, aunada a otros eventos como el encarecimiento de materias primas básicas y la pérdida de competitividad del peso, han encendido las señales de alarma en algunas industrias.

Cuando una empresa entra en crisis, las miradas recaen sobre el equi-

po directivo. Su actuación, decisiones, credibilidad e incluso honestidad serán cuestionadas por acreedores, accionistas, empleados y hasta clientes. Al igual que en otros ámbitos, en el mundo de los negocios el éxito tiene mil padres y el fracaso es huérfano.

Salvo en aquellos casos en que la crisis se presenta como resultado de un evento casuístico aislado (fenómenos naturales, accidentes que suspendan la operación de la planta productiva, cambios drásticos en las preferencias de los consumidores, estallido de una huelga, entre otros), la erosión de la situación financiera de una compañía sigue un proceso

COSAS SE plican

— REESTRUCTURAR,
TAREA CLAVE —



más o menos lógico que puede ser monitoreado por sus directivos. Incluye: pérdida de participación de mercado, erosión en los márgenes, dificultades de operación, reducción de utilidades, y problemas y crisis de liquidez. Estos elementos forman una curva.

Si bien a lo largo de esta curva de deterioro de un negocio existen diversos momentos que brindan la oportunidad de revertir la caída de la empresa, entre más se retrase la identificación y atención del problema y se acerque a la crisis de liquidez, más dolorosas (y sobre todo ¡costosas!) serán las decisiones y medidas que tengan que tomarse para reponicionar a la firma.

Las acciones requeridas para atender la insolvencia de una empresa, tanto desde el punto de vista jurídico como económico, resultan muy desgastantes, sin mencionar el efecto del deterioro en el valor del negocio. La progresión de la crisis financiera va inversamente relacionada con el valor de la compañía.

Cabe destacar que la pérdida en el valor del negocio no sólo afecta a los accionistas. Otras partes interesadas, como empleados, proveedores, acreedores fiscales y clientes, entre otros, sufren directamente las consecuencias por la incapacidad de las compañías para pagar sus deudas.

Es muy tenue la línea que divide los cambios que experimentan las compañías en crisis. Si bien el deterioro es casi siempre gradual (según algunas circunstancias, como la industria en que opera y, sobre todo, las causas que originaron la crisis), una empresa puede pasar rápidamente de un estado de generación de utilidades a la reducción de sus reservas y así enfilarse a la insolvencia.

¿Cómo puede un director detectar síntomas de crisis en su empresa? ¿Qué puede hacer para prevenirlo? ¿Qué acciones debe tomar una vez que la firma enfrenta problemas financieros?

Es común que los síntomas de deterioro se presenten antes que la crisis se manifieste. En muchos casos, un tropezón de mayores consecuencias puede evitarse, aislarse y contrarrestarse mediante la detección oportuna del problema y la implementación de medidas correctivas. La detección oportuna y un plan de acción adecuado son la base para devolver valor al negocio.

¡Señales!

Existen varios indicadores que pueden anunciar la llegada de una crisis potencial: índices de capacidad de pago, rentabilidad, liquidez y una menor generación de efectivo. Asimismo, existen indicadores cualitativos que permiten al equipo directivo monitorear el desempeño de la empresa y medir su actuación en el mercado. No contar con esta información es señal de que algo anda mal. Los síntomas principales que deben monitorearse incluyen:

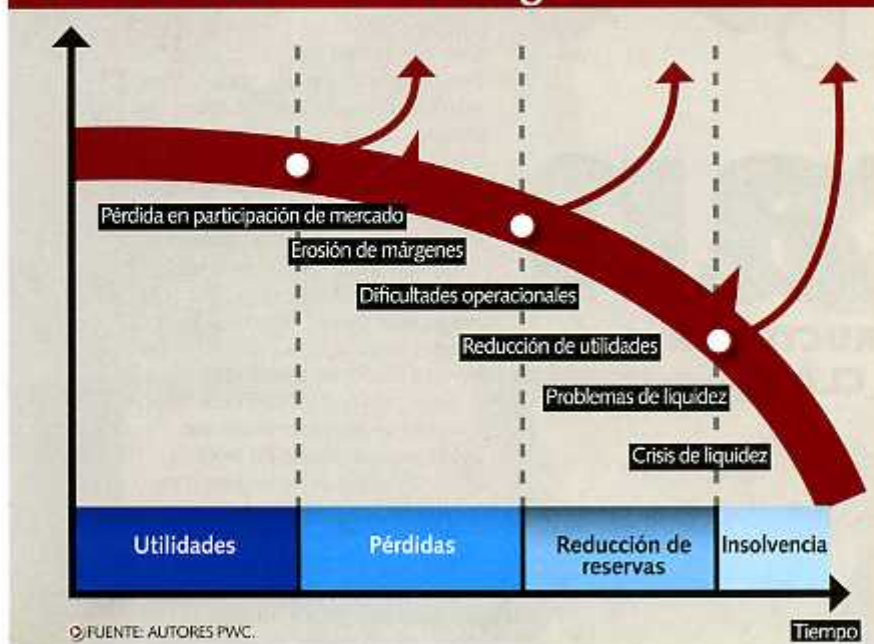
- ❏ **Disminución endémica** del nivel de ventas.
- ❏ **Caída constante** en los márgenes de operación.
- ❏ **Retraso en el pago** de sueldos y salarios, impuestos, proveedores y acreedores financieros.
- ❏ **Incumplimiento de covenants.**
- ❏ **Pagos recurrentes** de intereses moratorios, multas y recargos.
- ❏ **Salvedad en** dictamen por negocio en marcha.

La pérdida de participación de mercado y la rotación de personal clave también son síntomas de crisis, sobre todo si ocurren conjuntamente con problemas financieros.

Durante los últimos años, un gran número de compañías se ha reestructurado, en un intento por ajustar el pago de sus deudas a la generación de efectivo, reducir gastos, mejorar

FOTO: ISTOCKPHOTO.COM

Curva de deterioro de un negocio



sus métricas internas y recuperar su ventaja competitiva en el mercado. Por desgracia, en la mayoría de los casos las empresas reconocen ya demasiado tarde la necesidad de reestructurarse. Queda poco margen de maniobra y, por ende, hacer cambios fundamentales en el negocio es más difícil.

A pesar de que existen muy buenos ejemplos en México en torno a los beneficios generados por compañías que llevaron a cabo una reestructuración ordenada de sus operaciones y pasivos, el tema sigue siendo un tabú. Ya sea por razones estratégicas, legales o culturales, las empresas mexicanas continúan optando por sobrellevar los efectos de una crisis sin buscar, necesariamente, la identificación de la raíz del problema y, así, una solución permanente. La reestructuración en México sigue utilizándose más que nada en casos de deterioro extremo, como el último refugio. Se ignoran por completo los beneficios de un proceso de reestructura organizada, oportuna y, sobre todo, bien planeada.

Por ejemplo, una compañía exitosa podría iniciar un proceso de reestructuración de una subsidiaria que se encuentre enfrentando problemas o que no esté obteniendo los resultados estimados. Una compañía que sea exitosa también podría reestructurarse para mejorar su desempeño financiero o prepararse para

cambios que se avecinen en el mercado.

Momento idóneo

La clave de una reestructuración exitosa está en iniciar el proceso antes de que la situación se convierta en una crisis. La que es voluntaria o preventiva puede generar más valor que la reestructuración hecha en virtud de la inminente amenaza de una crisis financiera. Una vez que ésta se manifiesta, las opciones se limitan, las condiciones de crédito se estrechan, los proveedores se apartan, los clientes buscan proveedores alternativos, etc.

Las decisiones que la administración tiene que tomar como parte de la implementación de un plan de reestructura son decisivas para el futuro de la compañía. Tomar decisiones en tiempos de crisis es sumamente estresante para los directores y accionistas y, por tanto, es cuando más propensos se encuentran a cometer errores. Entonces resulta impráctico, y a veces imposible, que el grupo de administradores o accionistas que maneja la empresa atienda el negocio y encare el largo y complejo proceso de reestructuración.

Los administradores deben dedicar su tiempo a atender los problemas operativos más urgentes. En adición, como resultado de la crisis sufrida por la empresa, las relacio-

nes entre la administración y sus acreedores podrían verse dañadas. La ausencia de vínculos y la falta de credibilidad en la administración de la empresa dificultan un proceso adecuado de reestructuración de sus pasivos con los acreedores. Es necesario trabajar coordinadamente y buscar acuerdos. La única manera de sobrevivir a esta crisis es lograr consensos y atender las situaciones que son críticas para la operación. Es el momento de la comunicación constante, abierta y franca con las partes interesadas en la empresa.

Por ello, es muy importante que la compañía cuente con un equipo cierto por ciento dedicado a lidiar con el problema. Idealmente, dicho equipo debería incluir asesores externos que permitan a los ejecutivos clave enfocarse en la operación de la firma. Es preferible que el desgaste de las negociaciones se deje a los asesores de la empresa, ya que así se evita el roce y el desgaste de los accionistas y los administradores.

En un mundo ideal, los resultados de un proceso de reestructuración tendrían que ser definitivos y evitar que se vuelva tarea rutinaria de los administradores lidiar con este tipo de problemas. Una forma tangible de evaluar el éxito de una reestructura es observar que al año siguiente de este proceso no se hable de los mismos problemas y de una posible re-reestructuración. Por lo tanto, debe buscarse una solución realista y duradera que equilibre los intereses de todas las partes involucradas.

Momento de actuar

Ante el escenario actual toda empresa, en este momento, debe cuando menos monitorear todas las variables posibles que afecten a su empresa en la industria donde se desarrolla; es decir, debe retomar el control. Es el momento de volver a enamorarse del negocio y acercarse a sus empleados, proveedores y clientes.

Hay que tomar en cuenta que si cualquiera de nuestros clientes o proveedores tuviera una situación desesperada o crítica derivada de la crisis, podría afectar indirectamente el control de la empresa. Entonces, hay que estar muy cerca de ellos. Es un tiempo de gran comunicación, de gran cercanía con proveedores y clientes, porque donde menos se espera puede surgir un efecto crítico que afecta al negocio. Esto es una medida de prevención y

una medida que, de manera permanente, hay que tener en época de crisis.

Hoy en día el rey en las empresas, al que más hay que cuidar, es el efectivo. Es preciso identificar todas aquellas posibles fuentes de generación de efectivo en la organización, así como los activos no productivos o no críticos a la operación que en un momento podrían ser fuente de financiamiento.

Hay que identificar las variables que realmente afectan al entorno y evitar el contagio de condiciones generales de crisis que existan en el mercado. Es fundamental tomar decisiones con base en información confiable y actualizada, así como manejar modelos de diversos escenarios posibles e ir midiendo las variables que se den o no en función de lo que tenemos planeado.

Otro punto importante es trabajar en un plan de negocios lo más realista posible. En estos momentos no es aconsejable efectuar un plan de negocios que sea de buenos deseos ni tampoco aquel que nos lleve al fin del mundo. Más bien, es importante bus-

car un escenario que contemple un manejo óptimo de capital de trabajo.

Un punto que ha sido clave en empresas que han sobrevivido a estas crisis es tener claro en qué área de servicios o productos se proporciona el mayor valor agregado. Esta identificación dotará mayores y mejores condiciones para triunfar en un mercado altamente competitivo. Por ello, deben enfocarse esfuerzos en este tipo de productos, porque al final reflejan lo que mejor sabemos hacer, lo que más produce, lo que nos puede seguir posicionando en el mercado.

Empatar intereses

Otro aspecto a cuidar, sin duda, es el recurso humano, el cual juega un papel muy importante en la organización. Es el momento de buscar la empatía entre el empleado y la empresa. Por un lado, está el interés del personal por conservar su trabajo; y por otro, el de la compañía, que desea obtener el máximo retorno de las capacidades de sus empleados. Si se logra esta combinación y se trabaja

de la mano, uno reconociendo y el otro aportando, seguramente habrá mayores posibilidades de sobrevivir a la crisis, superarla y salir airosos en tiempos mejores.

Existen varios indicadores que pueden anunciar la llegada de una crisis potencial: índices de capacidad de pago, rentabilidad, liquidez y disminución en la generación de efectivo.

En conclusión, dados los desafíos que se avizoran para las firmas mexicanas, los administradores deben estar atentos a las señales de alerta de una crisis potencial. En caso de deterioro en las métricas, actuar anticipadamente incrementará sus posibilidades de éxito. ☺

• LUIS VITE Y VICENTE GONZÁLEZ SON SOCIOS DE LA PRÁCTICA DE ASESORÍA FINANCIERA DE PRICEWATERHOUSECOOPERS MÉXICO. luis.vite@mx.pwc.com, vicente.gonzalez@mx.pwc.com

SAR-TEL Centro de Atención Telefónica del SAR

Aclara tus dudas sobre el Sistema de Ahorro para el Retiro

Te daremos orientación y asesoría sobre:

- El **Sistema de Ahorro para el Retiro**
- Rendimientos (ganancias) que otorgan las **AFORES**
- Saber en qué **AFORE** se encuentra tu Cuenta Individual
- Para este punto es necesario que tengas a la mano tu número de Afiliación al **IMSS**, que puedes consultar en la hoja rosa, credencial azul y blanca, o directamente en la empresa donde laboras).
- Saber qué hacer en caso de que no llegue tu estado de cuenta
- Tipos de Retiros Parciales
- Quejas ante **CONDUSEF**
- Localización de la Cuenta **ISSSTE** (A través de un asesor por medio de la **CURP**)

Teléfono :
01 800 50-00 747

Horario de Atención

Asesoría personalizada de Lunes a Viernes de 8:30 a 21:30 hrs.
y Sábados de 8:30 a 15:30 hrs.

Servicio automático de localización de tu Cuenta Individual
las 24 hrs. del día, los 365 días del año.