

Daniel Lu: Reestructuración financiera en tiempos de crisis

Los negocios son inciertos por naturaleza. En coyunturas positivas, cuando las ventas parecen elevarse vertiginosamente, es común observar a diferentes empresas tomar deuda para no perder clientes y asumir nuevas inversiones. Tales rachas suelen producir un optimismo desenfrenado hasta que una crisis toca la puerta.

Generalmente, la pérdida de un cliente importante, cambios en la economía, en la industria o incluso cambios de mando interno estancan o atacan directamente los ingresos dejando en evidencia la fragilidad financiera de las empresas.

¿Qué sucedió?

El optimismo de la expansión y la facilidad para obtener crédito en los buenos tiempos usualmente llevan a los decisores a:

1. Descuidar los márgenes: Es común que durante los buenos tiempos se genere más gasto sin cuidar las utilidades o crear un colchón adecuado para los periodos de “vacas flacas”.

2. No medir adecuadamente el riesgo: Si se ha estado creciendo

40% todos los años, ¿qué tan real es que sigamos a ese ritmo? Tasas de crecimiento altas indican un alto potencial de rentabilidad, pero solo a un riesgo elevado.

3. Aceptar cualquier tipo de financiamiento: Mientras el crédito abunda, condiciones como tasa, plazo u otros pierden relevancia. No importan las letras pequeñas, lo que importa es conseguir el dinero cuanto antes. Esto puede llevar a financiar proyectos de inversión importante con líneas de corto plazo, por ejemplo.

4. No invertir en un control y planeamiento financiero adecuado: En los tiempos del boom, el dinero suele cuidarse solo. Las ventas suben, el negocio va bien y no existen razones para empezar a examinar detalladamente las partidas de gasto, las contrataciones y la viabilidad financiera de proyectos importantes. La planificación entra en segundo lugar con tal de ganar mercado y crecimiento.

Una o varias de estas condiciones conjugan, en momentos de crisis, un escenario muy complejo para la empresa: Hay mucha deuda, ingresos recortados, gastos inflados y poco efectivo a la mano. En algunos casos, la falta de efectivo a la mano también significará la pérdida de cuentas o clientes importantes por no poder atender las órdenes. En otros casos, habrá que iniciar un proceso de reducción de gastos que incluye desligar personal. Separar lo urgente de lo prioritario se convierte en una lucha diaria.

Diagnóstico financiero

Para poder tener claridad en una coyuntura como esta, se debe realizar un diagnóstico financiero exhaustivo de la compañía y su entorno. Esto implica la revisión de los Estados Financieros, el entorno competitivo de la empresa, sus líneas de negocio y estructura de gastos, así como planes a corto, mediano y largo plazo y todos los acuerdos de préstamos vigentes.

Parte de este diagnóstico incluirá identificar, de mano con gerencia, otras iniciativas que podrían generar valor. Por ejemplo, identificar las partidas del gasto que se podrían ahorrar, iniciativas para mejorar el ciclo de efectivo, activos o divisiones enteras que podrían venderse para obtener liquidez. Todo esto sin mermar la capacidad de la compañía de seguir generando valor a sus clientes.

Con este diagnóstico, se deben proyectar los Estados Financieros con las obligaciones vigentes para para poder calcular el déficit o desfase existente en la compañía a través de un modelo financiero. Esto nos dará un número inicial que se necesitaría cubrir con el financiamiento.

Las proyecciones también nos ayudarán a pronosticar en qué tiempo la empresa podría levantarse nuevamente y pagar las obligaciones. Es decir, nos daría una idea de cuánto financiar y cuáles serían las condiciones óptimas para hacerlo.

En esta etapa, es crítico pensar en escenarios que no vayan de acuerdo a lo planeado por gerencia para mantener un margen de maniobra.

En este sentido, al hacer las proyecciones, debemos asegurarnos de que la caja de la empresa alcanzará para pagar las obligaciones, incluso si las condiciones cambian adversamente para la empresa. Por ejemplo, un escenario típico podría ser asumir que las ventas estén al 80% de lo proyectado, de tal manera que nosotros sepamos cuál sería la necesidad en ese escenario más pesimista.

Reestructuración

Una vez determinados los montos que se requieren y su forma ideal, podemos empezar a pensar en la estrategia que nos podría llevar a mejorar nuestra estructura de capital. A este proceso se le llama reestructuración y puede incluir cualquiera de los siguientes elementos:

- **Consolidar:** Juntar deudas de varios acreedores en una sola deuda grande.
- **Pasar de corto a largo plazo:** Convertir una deuda de corto plazo en una deuda de largo plazo, ampliando el plazo de pago para minimizar el impacto de la caja.
- **Refinanciar:** Endeudarse para pagar las deudas antiguas.
- **Negociar covenants:** Flexibilizar condiciones y negociar términos.

- **Canje de deuda por acciones:** Cambiar la deuda por acciones en la empresa.
- **Capitalización:** Emitir nuevas acciones o recibir un inversionista nuevo para fortalecer la compañía.

Como habrán notado, **el proceso de reestructuración necesitará la participación de los accionistas de la empresa.** Minimizar la posibilidad de la quiebra dependerá, en algunas ocasiones, de la capacidad de los accionistas de inyectar capital fresco y paciente a la compañía para evitar mayores contingencias.

Para realizar una propuesta de reestructuración sólida es necesario alinear a toda la empresa en torno a los objetivos financieros, pues estos son el resultado de las decisiones de negocio. Las mismas estrategias que nos llevaron hasta aquí no nos ayudarán a salir.

Si las condiciones de mercado o sector han variado, es imprescindible contar con una estrategia integral (no sólo financiera) que permita a la empresa llegar a sus objetivos. Trabajar con marketing, comercial, operaciones, logística y proyectos es importante para detectar nuevas necesidades en los clientes y reposicionar la empresa.

Negociación y evaluación

Una vez elegida la estrategia, se comienza la comunicación y negociación con los acreedores. Mantener una presentación corporativa con los escenarios, cálculos, planes y propuestas

de mejora para la empresa, y armar un expediente con información básica acelerará la evaluación de las propuestas de parte de los acreedores.

La comunicación abierta y franca es clave para llegar a un acuerdo: el empresario necesita el dinero y el prestamista desea que le paguen según lo acordado. Asimismo, los créditos no deben evaluarse solamente en función de la tasa de interés, si no que debe tomar en cuenta el plazo, periodo de gracia, garantías, covenants y experiencia del financista en el rubro.

Cierre y conclusiones

Una reestructuración puede ser compleja y dolorosa, pero en el largo plazo puede asegurar la continuidad de la empresa y conservar empleo, bienes, marca y productos que tienen valor para los clientes y la economía. Los gerentes están bajo inmensa presión para reestructurar y también mantener las operaciones del día a día andando.

En este sentido, una asesoría financiera de una persona con experiencia o un consultor puede agregar valor al proceso al ahorrar tiempo, estrés y dinero.

Por otro lado, **el mejor remedio siempre es la prevención.** Siempre es mejor invertir temprano en lograr que la empresa mida sus riesgos y pueda tener una adecuada gestión financiera para evitar descalces financieros.

Aquellos empresarios que apuesten por mejorar la gestión financiera de su compañía no evitarán las crisis o las pandemias, pero podrán afrontar los tiempos difíciles con mayor claridad.