

Confianza Y SEGURIDAD

— ACREEDORES Y PLAN DE RECUPERACIÓN —

■ Cuando una compañía experimenta dificultades financieras, su mayor reto es mantener la confianza de sus acreedores. Y aunque pareciera obvio, en tiempos de crisis es algo difícil de conseguir. ► POR ADAM BRYK

Hay dos simples acciones que puede tomar la administración de una compañía para conservar la confianza de sus acreedores y así enfocarse en un plan para su recuperación:

① **Mantener** una buena relación con sus acreedores, al comunicar sus intenciones.

② **Apoyar** tales intenciones con un plan de negocios basado en resultados recientes.

El acreedor de una compañía en problemas debe decidir entre asumir una pérdida conocida y concluir el tema para continuar, o esperar a que se recupere la empresa y correr el

riesgo de una mayor pérdida. Una decisión clara, pero difícil. La elección dependerá, en gran medida, de la capacidad de persuasión del deudor para convencer al acreedor de que la probabilidad de sobrevivir es mayor que si se declara en quiebra.

Dado que el acreedor está a expensas de cómo se evalúe la admi-



nistración sobre el futuro del corporativo, dependerá de ésta transmitir toda la información que permita al acreedor seguir asumiendo el riesgo. La capacidad para crear confianza en dichas proyecciones dependerá, sobre todo, de una buena relación entre el acreedor y la empresa.

RELACIONES

Muchas firmas creen que pueden ignorar a sus acreedores siempre y cuando los intereses y el principal de la deuda estén al corriente. Si bien el personal de algunos bancos podría estar dispuesto a pasar por alto pequeños detalles, como la demora en la presentación de reportes, una empresa no debería apoyarse en estas prácticas y descuidar sus relaciones. Las industrias han cambiado más rápido que nunca y, por lo mismo, los resultados de las empresas podrían deteriorarse vertiginosamente. La compañía cuya administración haya desarrollado y mantenido una sólida relación con sus acreedores tendrá una ventaja en momentos difíciles.

Cuando una empresa muestra buenos resultados, no sólo el director de finanzas, sino también el presidente, el director ejecutivo y el contralor, deben dedicar tiempo a desarrollar un sólido entendimiento del proceso de aprobación de crédito y conocer al personal de la institución que participó en ello. Muchas veces, sobre todo en el caso de los bancos, son necesarios varios niveles de aprobación para otorgar un préstamo.

En este sentido, la administración debe prever las necesidades de la compañía con suficiente anticipación. La idea es comentarlo con las personas adecuadas y en el momento adecuado para que las personas que participan puedan garantizar un buen proceso de toma de decisiones. Desde el principio, mientras más confianza tenga el acreedor en la compañía, más fácil será para ésta apoyar al deudor cuando surjan los problemas.

También es importante tomar en cuenta que, a menudo, el acreedor de la deuda de una compañía con problemas pasará la administración de dicho crédito de una área comercial a otra especial de recuperación

de créditos. Si bien es inevitable que la empresa deba desarrollar nuevas relaciones durante esta etapa, las ya cultivadas en tiempos mejores le ayudarán a retrasar este paso y le permitirán mantener abiertas tantas opciones como sea posible.

COMUNICACIONES

Una vez que reconozca que está en dificultades, mantenga abierta la línea de comunicación y asegúrese de que el personal del acreedor esté plenamente informado de las operaciones diarias. Si sólo envía a su banco resultados financieros pobres al final del trimestre, o si solicita una prórroga para los pagos a capital sin previo aviso, habrá problemas. Los acreedores con garantía suelen preocuparse fácil y rápidamente; y una vez que se pierda la confianza del acreedor, será

Una empresa con buenos resultados necesita un sólido entendimiento de aprobación de crédito y de los participantes.

muy difícil recuperarla. Inicie usted mismo el flujo de información para que el acreedor no se sorprenda nunca al obtener malas noticias.

Recuerde que la única preocupación de un acreedor con garantía es el repago de la deuda. La administración debe entender que el acreedor no quiere que el crédito se deteriore hasta el punto en el que

el préstamo tenga el mismo riesgo que el capital. La expectativa de que un acreedor con garantía aceptará un riesgo equivalente al del capital accionario durante una situación difícil sólo deteriorará la relación entre la empresa y el banco.

FLUJO DE EFECTIVO Y PLANES ESTRATÉGICOS

La información principal que necesita un acreedor es un modelo financiero integrado ligado al plan estratégico de la empresa. Una compañía no puede esperar convencer a un acreedor de que sus planes son razonables si éste no puede medir el impacto de sus decisiones. También será necesario que cuente con proyecciones financieras

PROCESO



Resultados

Cuando una empresa muestra buenos resultados, no sólo el director de finanzas, sino también el presidente, el director ejecutivo y el contralor, deben dedicar tiempo a desarrollar un sólido entendimiento del proceso de aprobación de crédito y conocer al personal de la institución que participó en ello.

La información principal que necesita un acreedor es un modelo financiero integrado ligado al plan estratégico de la empresa. Por lo general, la compañía solicitará al acreedor paciencia y apoyo, al no proporcionarle la información financiera que soporte dichas solicitudes. Cuando una firma atraviesa momentos difíciles, deberá elaborar proyecciones que cubran un mínimo de tres meses y estén basadas en las tendencias mostradas en los resultados semanales.

mensuales o semanales que proporcionen un estado de resultados integrado, un balance general y un estado de flujo de efectivo.

Por lo general, la compañía solicitará al acreedor paciencia y apoyo, al no proporcionarle la información financiera que soporte dichas solicitudes. Cuando una firma atraviesa momentos difíciles, deberá elaborar proyecciones que cubran un mínimo de tres meses y estén basadas en las tendencias mostradas en los resultados semanales. Es razonable asumir que el acreedor esperará obtener estas proyecciones porque todas las compañías deberían recolectar constantemente la información relevante como parte de su proceso de planeación. ☺

“ Si las cosas se hacen bien desde el principio, una empresa que prevé problemas financieros no tendrá que preocuparse por mantener a sus acreedores de su lado. ”



Las proyecciones de la empresa deberán calcular la disponibilidad del efectivo en virtud de su naturaleza operativa y cada una de las razones financieras utilizadas para determinar la satisfacción de las cláusulas del crédito (*covenants*). Si estos cálculos son satisfactorios, el acreedor podrá enfocarse en los planes de la administración de la compañía.

A la luz de los escándalos contables en Enron Inc., WorldCom Inc. y otras compañías, los bancos y acreedores comerciales decidieron aumentar su nivel de exigencias a los directores de finanzas respecto a la claridad en la presentación de los informes.

Una empresa en dificultades atraerá escrutinios más rigurosos por parte de sus acreedores y se le requerirá que produzca estados financieros y planes operativos con mayor detalle y bajo controles más estrictos. Por ejemplo, el acreedor ahora podría exigir renovaciones de

crédito cada 12 meses sobre deudas operativas y reportes (mensuales, semanales o incluso diarios) y aun así podría no renovar los créditos a las empresas.

Un plan de negocios concreto debe establecer con claridad la forma en que la compañía se recuperará de sus dificultades financieras. Si la empresa buscara nuevas fuentes de capital, el plan también debería contener la información requerida por los inversionistas. Cuando un acreedor solicita un plan de negocios, no se está pidiendo nada fuera de lo ordinario, pues la mayoría de la información debería estar fácilmente disponible.

En lugar de los resultados financieros positivos, el mejor activo que un director de finanzas puede tener

Si un acreedor con garantía acepta un riesgo igual al del capital accionario, sólo deteriorará la relación empresa-banco.

es la confianza de sus acreedores. Entonces, ¿qué hacer para desarrollar dicha confianza? Hay algunas áreas clave en las que un deudor debe concentrarse para construir y mantener la confianza de sus acreedores:

- ▶ **Plan de negocios** en el corto y mediano plazos: ¿Qué pasos está tomando la empresa para solucionar los aspectos operativos?, ¿qué están haciendo los directivos y los accionistas para obtener capital adicional?, ¿cuándo puede esperar que se logre y a qué costo?
- ▶ **Actualización de las proyecciones** de venta e industria: Proporciona información detallada que soporte las proyecciones de ventas. Pregúntese qué está sucediendo en la industria y cómo podría afectarle.
- ▶ **Situación de los principales clientes** y proveedores: ¿Cuán sólidas son las relaciones de la empresa con sus principales clientes?, ¿qué pedidos están por surtirse?, ¿cómo son los vínculos con los proveedores?, ¿las cuentas por pagar ya se han extendido hasta el límite o todavía queda espacio para maniobrar?, ¿cuáles son los planes de la compañía para asegurar el suministro a futuro?

- ▶ **Prioridad en las cuentas** por pagar: Atienda las expectativas del acreedor mediante un trato correcto y adecuado, el mismo que utilizaría para retener a sus empleados, el pago de vacaciones y el pago de impuestos.
- ▶ **Gerencia y personal.** ¿La empresa está sufriendo un desgaste en su personal?, ¿está tomando acciones para reducir el riesgo?

Aunque es mejor establecer la confianza y un buen flujo de información en la etapa inicial de la relación, una compañía que avecina problemas financieros todavía tiene una última oportunidad para dar una impresión positiva. Al proveer información clara, abierta y voluntaria, la empresa habrá dado un gran paso en persuadir al acreedor para que éste le salve la vida. ○

■ ADAM BRYK ES SOCIO DE ASESORÍA FINANCIERA EN DELOITTE. TRADUCCIÓN: ERNESTO STRANSKY, CONSULTOR DE ASESORÍA FINANCIERA EN DELOITTE.

“Las proyecciones deberán calcular la disponibilidad del efectivo por su naturaleza operativa y las razones financieras utilizadas para determinar la satisfacción de las cláusulas del crédito (*covenants*).”