



## Reestructura de Créditos

Una reestructura con un banco requiere de diferentes aspectos, incluyendo planeación y gestión, pero, sobre todo, **tiempo**. Es importante empezar el proceso en el momento adecuado, no cuando la empresa ya está en una situación difícil.

---

**Autores:** Alberto Gómez Miaja y Rafael Gómez Eng



## Introducción

Los problemas financieros provocados por el COVID han sido enormes. En México, se tiene pronosticado un decrecimiento de la actividad económica cercano al 10% anual y la caída del empleo podría alcanzar los 1.5 millones de empleos formales. Además, hemos sufrido la falta de estímulos para las empresas por parte del gobierno federal. Todo esto ha generado fuertes tensiones económicas frenado la inversión, disminuyendo el consumo y provocando deterioros importantes en los balances corporativos, del sector público y de la banca.

En los Estados Unidos la lista de empresas que han buscado protección bajo el programa de Chapter 11 de la Ley de Quiebras es muy amplia y abarca diversas industrias. Las más afectadas incluyen: aerolíneas, hoteles, tiendas departamentales, turismo, entretenimiento, restaurantes y bares. Por otro lado, prácticamente solo el sector salud, farmacéutico y de tecnología se han visto beneficiadas.

En México se cuenta con un programa de apoyo dado por la banca, denominado 4 + 2, que consiste en permitir diferir pagos de capital por 4 y hasta 6 meses; gracias a esto, una gran cantidad de empresas y personas físicas han tenido oportunidad de sortear algunos de sus problemas y evitado que la cartera de la banca se deteriore. Este programa terminará en septiembre y se prevé que inicien a presentarse los casos de empresas buscando apoyo. Los casos de Grupo Posadas, Aeroméxico, FAMSA, ALSEA, ya son de dominio público, pero solo son los primeros de lo que se estima será **“Un Tsunami de bancarrotas”** según Luis Manuel Meján, ex presidente del Instituto Federal de Especialistas en Concursos Mercantiles (IFECOM).

Por ello, es muy importante que aquellas empresas que tengan problemas financieros y que prevean incumplir sus compromisos con los acreedores bancarios, se acerquen de inmediato a ellos en busca de una solución conjunta. Lo peor es llegar cuando se está ya en incumplimiento y han obligado a los acreedores a generar reservas; esto sólo hará más complicado llegar a un acuerdo satisfactorio. Deben de encontrar el nivel adecuado de deuda sostenible, es decir, aquella que la empresa pueda cubrir y preparar el plan operativo loggable que permita cumplir el plan de negocio que se presentarán a los acreedores. Éstas son las bases para una negociación exitosa.



## ¿Por qué se llega a requerir de una reestructura?

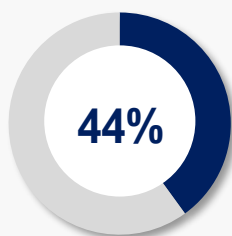
El primer paso de una reestructura, es tratar de evitarla. Antes de obtener la línea de crédito, se debe estudiar bien la necesidad de financiamiento y realizar escenarios para evaluar la cobertura en distintas situaciones económicas. En la obtención del crédito se deben considerar una serie de aspectos:

- **Plazo** ajustado a la duración del proyecto.
- **Monto** preciso que se requiere; importante evitar proyectos truncos o gastos no prioritarios.
- **Condiciones** ligadas a necesidades; puede incluir meses de gracia, pagos crecientes... Alerta si el crédito contiene flujos como beneficio tras un periodo, pero los pagos se requieren de inmediato.
- **Tasa** cubierta por el margen del proyecto y equilibrada con plazo.
- **Divisa** igual a la fuente de pago del proyecto; una deuda en dólares cuando la fuente de pago es en pesos y no contemplar coberturas es muy riesgoso.
- **Garantías** adecuadas; si el crédito es para un proyecto, no garantizar con otros activos operativos.

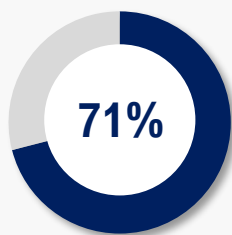
La mala obtención del crédito es solo una de las razones por la que podemos requerir una reestructura, el resto podemos catalogarlas en dos causas: mala gestión del negocio y la situación económica del entorno.

### Posición del empresario mexicano ante la reestructura de créditos

#### Publico general

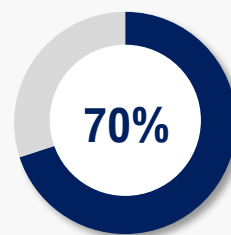


Está en proceso o piensa requerir una reestructura de crédito

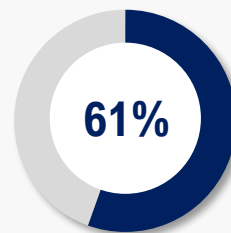


Cuenta con una tasa anual aproximada debajo del 13%

#### En proceso o piensa requerir reestructura



Culpa a las causas del entorno



Utiliza o piensa utilizar apoyo externo

29 de Julio del 2020

Fuente: Encuesta asistentes webinar "Reestructura de Créditos" impartida por Alberto Gómez Miaja y Rafael Gómez Eng

**“Se considera una mala gestión del negocio cuando éste se opera de manera ineficiente tanto en el del día a día como en la creación de nuevos proyectos”**

### Mala gestión del negocio

Se considera una mala gestión del negocio cuando éste se opera de manera ineficiente tanto en el del día a día como en la creación de nuevos proyectos. Algunos aspectos de mala operación se ven reflejados en una estructura de costos elevada, estructura ineficiente, niveles de venta bajos y gastos innecesarios.

Una **estructura de costos** elevada no produce la rentabilidad adecuada. Si la empresa que no tiene buena administración de su margen donde el precio de venta lo fija el mercado y el costo lo fija el proveedor, lo único que queda es ver hacia adentro una forma de manejar una rentabilidad. Se deben evaluar alternativas de procura, hacer más eficientes los *layout* de producción, optimizar los rendimientos de materiales, encontrar la mejor forma de pagar la mano de obra, reducir al máximo los gastos de la fabricación o fletes, entre otros aspectos.

Se debe vigilar la capacidad instalada para escalarla cuando exista la demanda, y poderla adaptar a fluctuaciones en el mercado evitando una **estructura ineficiente**. Si la capacidad instalada es excesiva, ésta lleva a tener bajos volúmenes con altos costos por unidad. Se requiere ajustar el personal operativo para que sea proporcional a las necesidades del negocio, y asegurar que el equipo directivo y administrativo no crezcan a un tamaño que consuma las utilidades.

Es fundamental realizar seguimiento constante al equipo comercial e identificar **niveles de venta bajos**. Debemos revisar que esté soportado por una buena gestión para que las ventas crezcan conforme los supuestos del proyecto o como mínimo, al ritmo de la industria. Se debe tener una visión clara del mercado objetivo y la estrategia *go to market* sembrando cosechas tanto de corto plazo como de mediano y largo plazo.

Por último, en todo momento se debe vigilar no excederse en **gastos innecesarios** no acordes al tamaño o a las necesidades del negocio. Esto incluye gastos operativos o lujos que no son acordes con la situación del negocio. Un financiamiento no debe cubrir una mala operación y pérdidas en el negocio, sino que nos debe ayudar a crecer, soportando el capital de trabajo, aumentar la capacidad instalada y desarrollar nuevos proyectos.

### Situación económica del entorno

Existen circunstancias que salen de nuestro control y difícilmente se pueden planear, que afectan al negocio en su rentabilidad y flujo. Se requiere estar siempre informados de la evolución de la economía, política y sociedad tanto local como mundial para intentar evitar sorpresas. Debemos vigilar rangos del tipo de cambio, nuevas regulaciones y cambios inesperados en las condiciones económicas. Por otro lado, la economía sigue ciclos difíciles de anticipar y cada cierto año se producen eventos que afectan el orden establecido, como en este caso el COVID-19.

Al no poder anticipar ni controlar ciertas situaciones de impacto global, para crecer necesitamos encontrar el balance adecuado entre capital y crédito. La rentabilidad de la empresa juega un papel preponderante en esta ecuación. Por

**“Identificar claramente la causa que lleva a requerir de una reestructura, ayudará a que ésta sea más factible de llevar a cabo”**

ello, las razones financieras de cobertura de intereses, apalancamiento y rentabilidad deben de ser vigiladas en todo momento.

El identificar claramente la causa que lleva a requerir de una reestructura, ayudará a que ésta sea más factible de llevar a cabo; en cualquier caso, se requerirá preparar un plan de negocio que contemple la solución al problema que la origino. Siempre que la causa del problema sea una mala operación, se requerirá de una reestructura operativa además de la financiera, para evitar caer de nuevo en la misma situación.

## Puntos para una buena negociación

Una reestructura con un banco requiere de diferentes aspectos, incluyendo planeación y gestión, pero, sobre todo, tiempo. Es importante empezar el proceso en el momento adecuado, no cuando la empresa ya está en una situación difícil. Además, recomendamos realizar proyecciones de flujo para identificar si se tendrá la capacidad de cumplir compromisos.

Compartimos siete puntos a tomar en cuenta durante el proceso que incrementan sustancialmente las probabilidades de éxito.

1. **Identificar el problema:** entender la causa que llevó a no poder realizar los pagos y arreglar el problema de raíz; de otra forma, se regresará a la misma situación.
2. **Planear y evaluar escenarios:** desarrollar un buen caso de negocio, planteando cómo operar de manera eficiente en ventas, costos, gastos, e inversiones, resultando en la capacidad de pagos al crédito. Se deberán incluir proyecciones en diferentes escenarios incluyendo, en algunos casos, la liquidación de la empresa. Tomar en cuenta que se requerirá un equipo dedicado, preferentemente acompañado de un buen asesor financiero y legal.
3. **Revisión de documentos:** tener claras las repercusiones en caso de incumplimiento del contrato actual analizando sus términos y condiciones, entendiendo las partes involucradas y sus obligaciones y revisando las garantías y avales personales.
4. **Contacto con la Institución:** se debe preparar el acercamiento con el banco e identificar a la persona correcta (no necesariamente el comercial) para ahorrar tiempo, esfuerzo y dinero.
5. **Planteamiento y Negociación:** El planteamiento debe ser claro y conforme a las necesidades identificadas. Es muy probable no obtener todo lo solicitado, pero no se debe aceptar condiciones que no se podrán cumplir.
6. **Compara otras opciones:** Revisa alternativas en otros bancos, siempre es bueno tener opciones.
7. **Selección y medición:** Realiza un cronograma de tiempos y da seguimiento constante estando consiente que no es un proceso rápido y cada caso tiene diferentes pasos.

Cada caso necesidades y soluciones únicas por lo que debemos conocer las alternativas de solución y entender los actores involucrados en el proceso.

## Soluciones a la medida

Cuando se tiene un caso de negocio viable, existe diferentes alternativas que ayudan a la empresa cumplir con los pagos, estas opciones pueden funcionar en lo individual o agruparlas, pero deben estar alineadas las necesidades y capacidades del negocio. Algunas de estas soluciones incluyen: la ampliación del plazo, pagos variables, pagos crecientes, periodo de gracia, balloon payment y premio por pagos oportunos.

La **ampliación del plazo** permite que los pagos de capital sean menores teniendo así un mayor flujo disponible para la operación. Es buena opción cuando los pagos de capital del crédito son mayores a los ingresos.

Los **pagos variables** consisten en alinear pagos e ingresos, entre cobras más vas pagando más. Ayuda cuando no hay certeza de cobro, es muy utilizado en las operaciones inmobiliarias y créditos puentes.

La opción de **pagos crecientes** aumenta pagos conforme avanza el crédito quedando flujos disponibles para la operación en los primeros periodos. Un ejemplo es un proyecto de expansión en una empresa donde el proyecto madura con el tiempo y da capacidad de pago.

El **periodo de gracia** permite aplazar el pago durante un periodo a cambio de aumentar el costo total del crédito y así destinar mayor flujo a la operación. Es utilizado comúnmente en dos situaciones: al inicio de un proyecto que no genera ingresos de manera inmediata o cuando el negocio se encuentra en una situación complicada.

Un **balloon payment** consiste en un pago de capital importante al final, solicitando menores pagos dentro del plazo. Esta alternativa es utiliza cuando el plazo del crédito es muy corto y el banco prevé altas posibilidades de renovación.

Por último, el **premio por pagos oportunos** se puede otorgar si se cumple con pagos de forma puntual disminuyendo la tasa de interés, el plazo del crédito y/o pagos de capital. Es utilizado cuando la empresa a incumplido alguna obligación y el banco desea incentivar el pago.

Otras alternativas pudieran ser, negociación de tasa de interés y el cambio del crédito de dólares a pesos.

Por otro lado, en caso de no contar con un caso de negocio viable y el proceso del banco no haya resultado favorable, existen otras soluciones:

- **Capitalización parcial de deuda:** convertir la deuda en capital ya sea con el banco o búsqueda de nuevo capital para el negocio.
- **Substitución de acreditado:** Adquirir un préstamo con una nueva institución financiera que pague la deuda actual y permita contar con las condiciones necesarias.
- **Finiquito con descuento:** Solicitar al banco un descuento para liquidar la deuda pendiente.
- **Dación de pago:** Entregar algún bien (un vehículo, una casa, maquinaria...) a cambio de saldar la cuenta pendiente.

## Alinear involucrados

En un proceso de reestructura existen al menos tres involucrados: empresa, accionistas y banco. Se debe entender a los involucrados y hacerles ver las consecuencias de cerrarse a las alternativas presentadas; es un proceso de estira y afloja, donde cada parte buscara su conveniencia.

La empresa requerirá contar con un plan de negocio y una estrategia viable y contar con un equipo de trabajo preparado en todo momento a responder preguntas o preparar información conforme se necesite. Los accionistas no estarán dispuestos a trabajar solamente para pagar el crédito; deberán estar dispuestos a ceder en algunas demandas para salvar a la empresa tomando en cuenta que la liquidación del negocio puede ser una alternativa de negociación. El banco buscará recuperar su capital y el mejor rendimiento posible; para eso podrá apretar, exigir garantías, y reusarse a situaciones no aceptables; pero también la fuente de pago más eficiente para ellos.

**“Involucrar a un asesor  
facilita la alineación entre  
las partes”**

Involucrar a un asesor facilita la alineación entre las partes. El su rol consiste en gestionar las necesidades, capacidades y disposición de información y de avales y ayudar en la negociación. El asesor deberá orientar sobre las alternativas que se discuten, ayudar en preparar materiales de soporte y mantener la cabeza fría para entender qué y hasta dónde pueden aceptar las partes.

## Conclusiones y recomendaciones

Lo ideal sería evitar la reestructura, pero si por desgracia la empresa se encuentra ante la necesidad, se debe tener muy claro que algunos aspectos del negocio no podrán manejarse igual. Recomendamos acercarse pronto al banco, con un plan de negocio sólido que no solamente permita reestructurar el adeudo, sino también su operación y hacerlo de forma acompañada, el proceso de reestructura requiere de gente experta que apoye a negociar con buenos argumentos.

En Growth and Profit transformamos empresas y familias empresarias, años de experiencia nos respaldan. Si busca asesoría no dude en contactarnos.



**Alberto Gómez Miaja**

Socio

[albertogomez@gpcmx.com](mailto:albertogomez@gpcmx.com)



**Rafael Gómez Eng**

Socio

[gomezeng@gpcmx.com](mailto:gomezeng@gpcmx.com)