

Reestructuración de empresas

Autor: C. P. Armando Mendoza González

Este boletín tiene como objetivo el plantear las diferentes alternativas que tienen los Ejecutivos de Finanzas, los Accionistas y sus Consejos de Administración para reconsiderar el futuro y adecuar de manera efectiva la planeación estratégica en sus empresas y negocios para el logro de sus objetivos y así evitar las constantes amenazas de ser desplazados en sus mercados, forzándolos a desaparecer o de ser adquiridos en forma hostil.

Hoy en día es común escuchar que un gran número de empresas líderes en sus mercados han dejado de serlo porque nuevos competidores, principalmente extranjeros, las han desplazado al ofrecer nuevos y mejores productos a precios más competitivos.

Otras empresas que al no querer reconocer que estos cambios les afectan y al no adaptarse a estos nuevos tiempos,

están en proceso de extinción o de ser adquiridas o en el mejor de los casos, cambiar de giro.

Derivado de lo anterior, es de vital importancia que los ejecutivos de finanzas, los accionistas y sus consejos de administración se den a la tarea de replantear su planeación estratégica con la finalidad de que sus objetivos continúen vigentes y alcanzables en el menor tiempo posible. Al no estar logrando la rentabili-

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2005

C.P. Ricardo Ancona Sánchez

Presidente

C.P. Eduardo Vargas Priego

Presidente Coordinador Area Técnica

IQ MBA Juan Carlos Erdozáin

Rivera

Secretario CDN y Director General IMEF

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL

DE TESORERÍA

PRESIDENTE

C.P. José Antonio Hernández
Ramírez

MIEMBROS

C.P. Víctor Araiza Martínez

C.P. Gabriel Bello Hernández

Lic. Federico José Buitier Viviers

C.P. Hector Cabello Alarcón

Lic. Salvador Diego Fernández
Sotelo

C.P. Francisco Esquivel Reyes

Act. Roberto Galvan Pallach

Act. Ileana Maria Gutiérrez

Reyna

C.P. Alfonso Salvador Gómez

Cardoso

C.P. Salim A. Hamue Medina

C.P. Armando Mendoza

González

Lic. Carlos Ramírez Galan

C.P. Fco. Javier Santos Pérez

C.P. José Rogelio Velasco

Romero

L.C. Jorge Zuñiga Carrasco

C.P. Estela Meneses

C.P. José Antonio Hernández H.

Coordinador del Comité

Técnico Nacional

de Tesorería

dad, competitividad y generación de efectivo planeados se debe de cuestionar:

- ¿Qué no está funcionando?
- ¿Lo que estamos haciendo ya no es lo correcto?
- ¿Deberemos de cambiar lo que siempre nos ha resultado exitoso?
- ¿Deberemos de no tomar en cuenta nuestra experiencia y empezar de nuevo?
- ¿Será necesario reestructurar la organización?
- ¿Contamos con los recursos financieros necesarios?
- ¿Porqué no generamos el flujo de efectivo y liquidez requeridos?
- ¿Será necesario liquidar al personal?
- ¿Deberemos rediseñar los procesos productivos?
- ¿Cómo podremos mejorar y a la mayor rapidez posible?

Para dar una respuesta efectiva a todas estas preguntas, se deberá de realizar un diagnóstico y análisis necesarios que permita obtener las respuestas básicas y fundamentales para retomar el camino del éxito y liderazgo. Para lograrlo se requerirá reaccionar de forma tal que se realicen los cambios necesarios, aunque estos sean drásticos, en las organizaciones para administrarlas eficiente y competitivamente.

Por esto un gran número de empresas requieren de una Reestructuración, como podría ser en las áreas operativas o unidades de negocios, en las áreas de la administración

financiera, o en las jurídicas y legales, así como llevar a cabo operaciones complejas como fusiones, escisiones o la integración de una nueva empresa, con la finalidad de:

- Sanear y consolidar su situación financiera y patrimonial
- Financiar proyectos de inversión para asegurar el crecimiento del negocio
- Alcanzar economías de escala
- Tener acceso a mejores canales de distribución
- Fortalecer el grado de integración vertical
- Procurar una adecuada diversificación
- Asociarse para tener accesos a nuevas y mejores tecnologías o de un expertise superior
- Penetrar acelerada y exitosamente a actuales y potenciales mercados
- Tener acceso a mercados internacionales
- Evitar ser adquiridos en forma hostil (takeover)
- Aprovechar y optimizar beneficios fiscales

Es importante tener en consideración de la existencia de diferentes tipos de Reestructuración, que de llevarlas a cabo nos facilitarán el alcanzar la posición competitiva deseada y el logro de los objetivos proyectados por la corporación.

Fundamentalmente los diferentes tipos de Reestructuración son los siguientes:

1. Reestructuración Operativa

También es conocida como Reingeniería Operativa y su objetivo primario es la optimización operativa del negocio, logrando eficientar los procesos productivos, ampliar la capacidad instalada de la operación, diagnosticar el nivel de madurez de sus productos y saber cuales son sus productos sucedáneos domésticos e importados, que le permita incorporar nuevas líneas de producción, explotar tecnologías de punta, alcanzar economías de escala, que en su conjunto facilitará a la empresa el consolidar su posición en su industria o segmento de mercado, aprovechando al máximo activos fijos, tecnología y talento humano que para este fin se tengan, con la finalidad de lograr eficiencias y reducir el costo de los productos que le permitirá alcanzar y mantener un liderazgo en costos y por lo tanto, una marcada diferenciación contra sus competidores.

2. Reestructuración Financiera

Su objetivo básico es el de renegociar los montos, tasas, tipos de moneda y plazos de pago de la deuda contratada, con la finalidad de abatir y minimizar sus costos y riesgos financieros y poder hacer frente al pago del servicio de dicha deuda. Esto le permitirá a la empresa el asegurar la generación del flujo de efectivo necesario para mantener adecuadamente la operación del negocio y financiar sus proyectos de inversión o adquisición de empresas, para asegurar su crecimiento. Su impacto contribuirá a mejorar los resultados del negocio y la creación de valor de los accionistas.

3. Reestructuración Corporativa

Su objetivo primordial, con base en su plan estratégico, es el de analizar y optimizar la estructura del capital social de la empresa, asegurando el potencial crecimiento requerido y manteniendo su control corporativo y a la vez obteniendo un excelente retorno sobre el capital invertido y fortaleciendo la creación

de valor para los accionistas. Se puede lograr al llevar a cabo alianzas y asociaciones estratégicas, el tener acceso a nuevas tecnologías, al adquirir negocios y activos, al desinvertir activos no rentables, y el realizar coinversiones (Joint Ventures). Otra estrategia es bursatilizar la empresa al emitir y colocar capital entre el gran público inversionista, o al recomprar parcial o totalmente dichas emisiones de su capital en circulación, y a través de colocaciones privadas de capital. También se da la reestructuración corporativa en la fusión y escisión de sociedades. A continuación se comentará de las etapas básicas en la adquisición de empresas y se explicará brevemente en que consisten la fusión y escisión de sociedades:

i. Cuando se tiene el objetivo de alcanzar y consolidar a la mayor brevedad posible la posición de vanguardia en el mercado al que se asiste o de lograr una sana diversificación que permita balancear los riesgos del negocio e incrementar su rentabilidad, se tiene la disyuntiva de qué es lo mejor: ¿Desarrollar proyectos de inversión o buscar la adquisición de empresas o activos? A primera instancia la respuesta parece simple, es más rápido dar resultados adquiriendo empresas o activos, aunque quizás no siempre sea esta la mejor solución. Las razones para su adquisición pueden ser muy variadas: alcanzar economías de escala con la finalidad de reducir costos y gastos operativos y lograr mayores eficiencias, permitiendo incrementar su participación en los mercados actuales y potenciales buscando abatir a sus competidores; un incremento en la capacidad de investigación y desarrollo o al adquirir tecnologías de punta para ofrecer nuevos y mejores productos; acceder a mejores canales de distribución; Lograr una integración vertical hacia abajo o hacia arriba, que permitirá obtener una excelente posición de negociación con proveedores, clientes y con el sistema financiero. Para procurar el éxito de la adquisición de empresas, se deberán de seguir etapas lógicas soportadas

en un plan estratégico que pueda sustentarse en la filosofía del Bench-marking (comparación con empresas líderes y similares), estas son:

Preadquisición: es en donde se identificará y evaluará a las posibles empresas a adquirir, buscando que cumplan el perfil requerido de rentabilidad, apalancamiento y liquidez, volumen y valor de ventas, fabricación de materias primas, o procesos de mayor valor agregado, capacidad instalada, tecnología de punta, tamaño y crecimiento de la empresa, marcas y patentes registradas y localización, entre otros.

Valuación: al haber seleccionado la(s) empresa(s) se procederá a realizar la valuación de la(s) misma(s) utilizando premisas y métodos necesarios, como valor de negocio en marcha, valor como parte de un conjunto de activos, valor de liquidación; métodos sobre la base de múltiples enfocados a mercado, ingresos, generación de efectivo y utilidades. Todo esto servirá para la determinación del valor de la empresa, del capital invertido y del capital contable y es recomendable utilizar técnicas de valuación con base en flujos netos de efectivo después de impuestos, flujos descontados a valor presente, o de utilidad antes de financieros, impuestos, depreciación y amortización (UAFIDA o EBITDA), entre otros¹.

Negociación: será necesario contar con una estrategia de negociación efectiva y eficiente que incluya los procesos necesarios para alcanzar un acuerdo final; es conveniente preparar una carta de intención, contratos de venta y los ajustes que afectarán el precio de compra derivados de la auditoría correspondiente (due diligence) en donde se harán las pruebas selectivas necesarias para realizar la adquisición, como son los aspectos relacionados a su planeación estratégica, a la administración de riesgos, a los tecnológicos, propiedad intelectual, contables, fiscales y legales, capital humano incluyendo sueldos y

salarios, prestaciones, antigüedad y plan de pensiones; a los sistemas de información para clientes internos y externos, revisión de todo tipo de contratos, regulaciones y normas como las NOM's y las ambientales. Si todo resulta satisfactorio se procederá a alcanzar el cierre de la negociación, firmar los contratos respectivos y a liquidar la transacción conforme a los términos previamente negociados.

ii. Por Fusión debe entenderse la integración legal y fiscal de dos o más sociedades, que derivado de un acuerdo bilateral, solamente una de ellas sobrevive y las demás desaparecen, o todas en su conjunto desaparecen para dar nacimiento a una nueva sociedad; en el primer caso se conoce como "Fusión por Absorción" y la segunda como "Fusión por Integración"; en ambos casos, la sociedad está formada por los mismos socios que constituían las razones sociales anteriores. La sociedad que subsiste o fusionante, mantiene todos los patrimonios de las sociedades participantes, que incluyen tanto bienes y derechos, como obligaciones y deudas de las sociedades fusionadas. Los accionistas de las sociedades que desaparecen deberán canjear sus acciones por las de la sociedad ya existente o de la creada para tales efectos, para así legal y jurídicamente convertirse en accionistas de la sociedad fusionante o nuevo ente legal. También a menudo se categorizan como "Horizontal", "Vertical" o "Conglomerado". Una "Fusión Horizontal" es cuando las sociedades pertenecen a una misma línea de negocios. La "Fusión Vertical" es cuando se complementan en su cadena productiva, ya sea hacia atrás o hacia delante. La "Fusión Conglomerado" se da entre empresas de diferente giro de negocio. De la combinación o mezcla de ellas deberá resultar una sociedad fortalecida en todos los sentidos (sinergias), esto significa que al fusionarse las sociedades, éstas valgan más integradas, desde el punto de vista económico, que separadas; por lo que se deberán obtener beneficios impor-

tantes, como es obtener mejor eficiencia y calidad, disminución de costos, el generar un mayor resultado neto, que redundará en mayores beneficios a sus accionistas y a su personal, que conforma el talento intelectual (activo intangible) de las empresas; en el aspecto fiscal, si el caso fuera de que la sociedad fusionante tuviera pérdidas fiscales pendientes de amortizar, al incrementar sus volúmenes y montos de ventas (del mismo giro), le permitiese generar utilidades y así podría acelerar la amortización de dichas pérdidas fiscales, y éste beneficio contribuiría a oxigenar su operación con la generación de flujos de efectivo adicionales al no efectuar pagos por ISR. Sabemos que generalmente se tiene poco tiempo para lograr los resultados esperados y comprometidos al llevar a cabo la fusión, por lo que será conveniente desarrollar un plan de transición liderado por el grupo directivo idóneo que facilite estrategias para la integración o adecuación de las filosofías de las empresas tomando lo mejor de ambas, provocando sinergias positivas beneficiando a ambas empresas, lograr una adecuada reestructuración organizacional buscando retener al personal clave y estratégico, aprovechando la mejor tecnología de información, alcanzado rápidamente eficiencia y efectividad al aprovechar su Know How y fomentando una comunicación clara, precisa y oportuna al interior y exterior de ellas con un enfoque consistente y disciplinado.

iii. La Escisión es lo contrario de la fusión, esto es, cuando una sociedad, denominada escidente, transmite una parte o la totalidad de sus activos, pasivos y capital a otras sociedades de nueva creación, denominadas escindidas, se considera que existe una

escisión de dicha sociedad y como resultado de esta reestructuración, la sociedad escidente puede subsistir con una parte de su patrimonio, o bien desaparecer. Cuando la sociedad escidente transmite la totalidad de sus bienes y deudas para extinguirse posteriormente, se le conoce como "Escisión Total" o "Escisión por Integración"; cuando la escisión es parcial, a ésta se le conoce como "Escisión Parcial" o "Escisión por Incorporación". Objetivos primordiales para llevar a cabo una escisión deberán ser, al dividirse las actividades productivas, lograr un máximo de eficiencia en cada una de las sociedades, así como el aprovechar los beneficios fiscales con la transmisión de bienes, y para ampliar su actividad o giro del negocio.

Conclusión

El llevar a cabo cualquier reestructuración, ya sea de una empresa, corporación o conglomerado, los ejecutivos de finanzas, los accionistas y sus consejos de administración se estarán enfrentando, dentro de un entorno competido, agresivo y de cambios acelerados en tecnología, a procesos complejos y sofisticados, que requerirá necesariamente de contar con una estructura organizacional sólida y capacitada que incluya Gobierno Corporativo y Comité de Auditoría, y deberá estar apoyada por una asesoría especializada que tenga la habilidad, capacidad y experiencia necesarias para en conjunto tomar decisiones estratégicas con una visión de largo plazo y así asegurar el éxito planeado, la generación del flujo de efectivo necesario y la creación de valor de los accionistas, que contribuirá a lograr y mantener su liderazgo en el mercado al que asisten o desean competir.

ESTIMADO SOCIO

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este Boletín, favor de hacerlo llegar directamente al autor. CP. Armando Mendoza González
e-mail: armandmg@prodigy.net.mx