

BOLETÍN TÉCNICO 2020-02

REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS CON PRODUCTIVIDAD
PARA LA RECUPERACIÓN

ÍNDICE

Este documento está diseñado para que el lector acceda directamente a los temas de su interés. En su versión electrónica cada tema del índice es un vínculo que se dirige al contenido seleccionado. En cualquier momento el lector podrá regresar a este punto dando "clic" sobre el logotipo 

- I. [EFECTO DE LA PANDEMIA EN LAS FINANZAS PERSONALES](#)
 - II. [RIESGO DE LIQUIDEZ EMPRESARIAL EN MOMENTOS DE CRISIS](#)
 - III. [ALTERNATIVAS CON FONDOS DE CAPITAL PRIVADO](#)
 - IV. [CONSIDERACIONES EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA](#)
 - V. [PERSPECTIVA DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA](#)
 - VI. [PRODUCTIVIDAD: CAMINO HACIA UNA RECUPERACIÓN VIRTUOSA](#)
- [CONCLUSIÓN](#)

El contenido aquí expresado reúne las ideas y conocimientos de miembros del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. (IMEF), con base en su experiencia profesional, buscando contribuir en el tema de REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS CON PRODUCTIVIDAD, mismo que el lector podrá tomar en consideración a partir de sus propios criterio y decisiones.

I. EFECTO DE LA PANDEMIA EN LAS FINANZAS PERSONALES

Por Noemí Cortés Llamas

*Vicepresidente del Comité Técnico Nacional de Gobierno Corporativo y
Miembro del Comité Técnico Nacional de Intermediación Financiera y Bursátil*

Desde diciembre de 2019 hemos recibido información sobre la pandemia. El virus que la provoca se ha identificado con los nombres de Coronavirus, COVID-19 y SARS-CoV-2.

Según datos reportados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) al 19 de mayo de 2020, la pandemia se ha extendido en 216 países, áreas o territorios, con más de 4 millones 789 mil personas contagiadas. Las muertes registradas por este virus son más de 318 mil. La Organización Panamericana de la Salud (OPS) reporta en América y sus territorios un total de 2,109,759 casos confirmados. México está dentro de los 216 países afectados con 54,346 enfermos y 5,666 defunciones, según el comunicado técnico diario del 19 de mayo en curso emitido por la Secretaría de Salud. La tasa de letalidad registrada hasta ahora en México es de 10.43%.

Las medidas de contención de la propagación del virus son principalmente preventivas, entre otras de confinamiento, afectando la vida social y económica del individuo y del país. Los efectos económicos que la pandemia provocará a nivel mundial se estiman de una magnitud mayor a la crisis de 2009; por lo que es importante tomar acciones para el mediano y largo plazo.

En la cumbre del G20 sobre COVID-19, del 26 de marzo de 2020, el secretario General de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Ángel Gurría dio a conocer las últimas estimaciones confirmando lo siguiente:

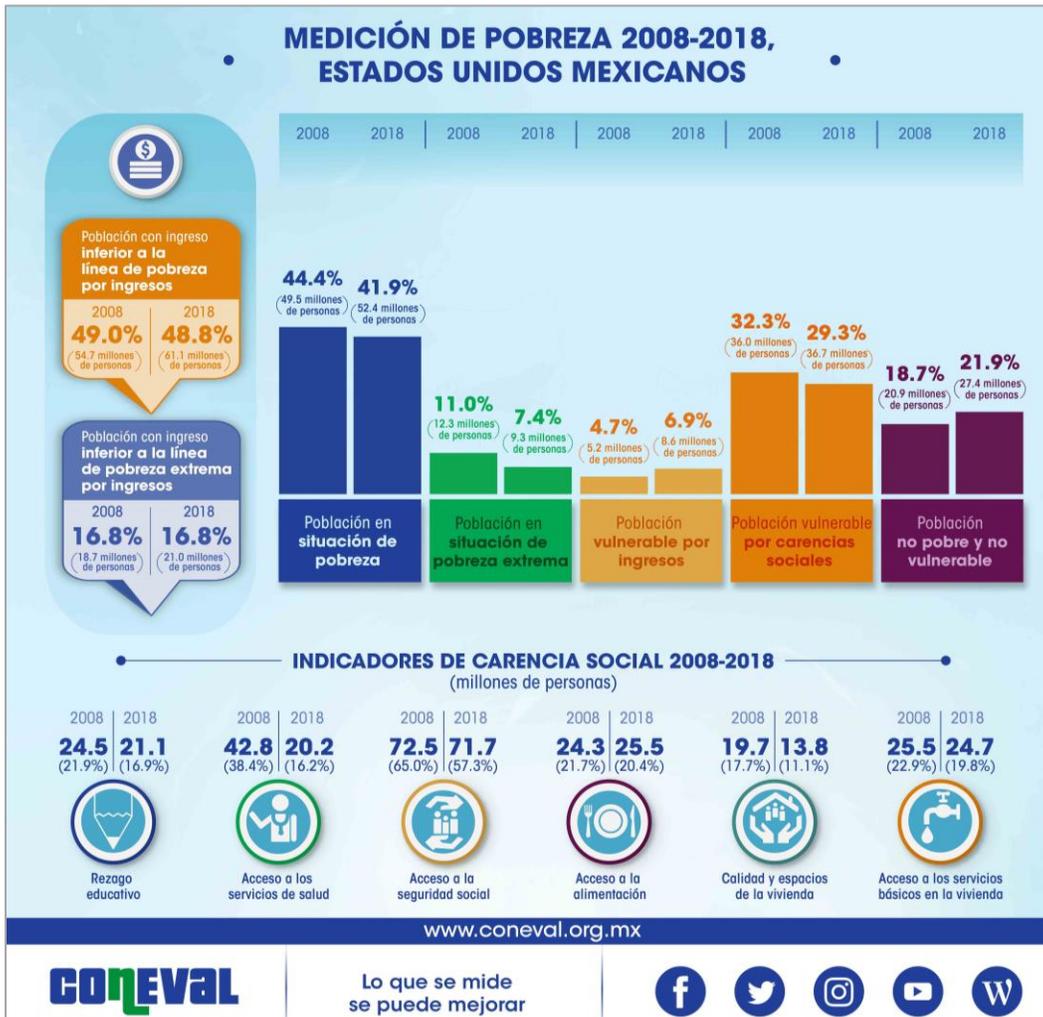
"el confinamiento afectará directamente a sectores que representan hasta un tercio del PIB en las principales economías. Por cada mes de contención, habrá una pérdida de 2 puntos porcentuales en el crecimiento anual del PIB. El sector del turismo, por sí solo, se enfrenta a una disminución de hasta el 70% en su actividad. Muchas economías entrarán en recesión"

Los efectos económicos son asuntos que sugiere la OCDE se atiendan considerando 5 aspectos que se resumen en acciones enfocadas a:

1. Apoyar a las personas, estén empleadas o desempleadas y compartir mejores prácticas.
2. Mantener a flote a las empresas, en particular a pequeñas y medianas empresas, apoyando a los sectores más afectados.
3. En Macroeconomía: Movilizar los tres instrumentos (política monetaria, fiscal y estructural).
4. Promover el comercio, a través del levantamiento de restricciones comerciales.
5. Apoyar a países más vulnerables en desarrollo y con bajos ingresos.

Ante este escenario, la persona y las familias se enfrentan a cambios como el de estilo de vida, donde cuidar la salud personal es cuidar la salud de la comunidad. Se puede perder el empleo y afectar la economía personal y familiar. Hacer cambios de comportamiento en el consumo de bienes y servicios. Que un miembro de la familia enferme o fallezca. La necesidad de estar conectados y comunicados se incrementó con el confinamiento.

Antes de la pandemia y sus efectos económicos, en México partimos de un escenario con debilidad financiera de la población donde la falta del pago de salarios de 1 a 3 meses puede acercar a las familias a condición de pobreza. Los datos publicados por CONEVAL, analizan la medición de pobreza y los indicadores de carencia social comparando los ejercicios de 2008 y 2018. Es importante considerar que, de una población de 124 millones de personas, 52.4 millones hoy viven en pobreza y 9.3 millones de estos en pobreza extrema. La población vulnerable por ingresos es de 8.6 millones y con acceso a servicios de salud y servicios básicos de vivienda sólo el 16.2% y 19.8%, respectivamente. La medición multidimensional de la pobreza se realiza cada dos años a nivel nacional y estatal.



Fuente: CONEVAL (2020). descargado de: <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalnicio.aspx>

La afectación a las finanzas personales es inminente. ¿Cómo se puede anticipar y resolver esta situación? No existe una fórmula que aplique a todas las personas, definitivamente las acciones y compromisos que el gobierno mexicano asuma o sea omiso, afectarán de manera significativa la economía del país. A nivel de persona y familia abordamos ciertas ideas que pudieran ser útiles para el análisis de la situación financiera individual o de familia.

1. **Analizar las finanzas personales y/o familiares.** Implica el hacer un inventario de ingresos y gastos de la familia. Lista de los compromisos asumidos a corto y largo plazo. Detallar las condiciones de contratación, pago y término.
2. **Hacer los ajustes y cambios inmediatos.** Con base en el punto que antecede se debe priorizar el gasto, eliminar o ajustar el mismo, y hacer cambios en contratos, deudas o compromisos con los que se pueda mejorar las condiciones de tiempo, monto y término.
3. **Equilibrar el gasto y consumo con base en las nuevas realidades de ingreso.** Con base en los ingresos, ajustar el estilo de vida y su costo.
4. **Establecer reglas de ahorro y apoyo.** Establecer para la persona y la familia redes de apoyo que permitan mejorar la situación financiera y mantener equilibrio entre lo que se obtiene como ingreso, cuánto se destina a ahorro o inversión, cuánto a gastos prioritarios y cuánto a gastos de ocio. El monto y naturaleza de las deudas que se acepten a futuro deben ser estrictamente analizadas según la real capacidad de pago.

Un análisis general de las finanzas personales se sugiere como sigue¹:

RESUMEN	MONTO	NOTAS
INGRESOS NETOS DESPUÉS DE IMPUESTOS		
ALIMENTACIÓN		
RENTA (HIPOTECA)		
TRANSPORTE		
SERVICIOS		
SALUD		
OTROS		
COMPROMISOS		
MANTENIMIENTO		
SEGUROS		
GARANTÍAS		
CRÉDITOS BANCARIOS		
CRÉDITOS NO BANCARIOS		
TARJETAS DE CRÉDITO		

De manera complementaria al cuadro anterior, se puede extender el análisis de algunos de los asuntos relevantes para las personas y sus finanzas frente a la situación que se vive en México, utilizando el siguiente cuadro¹:

ASUNTO FUENTES DE FLUJO	RIESGO (PROBABILIDAD / IMPACTO)			MONTO	CONDICIONES ACTUALES	CAMBIOS A EFECTUAR (FECHA Y DESCRIPCIÓN)
	ALTO	MEDIO	BAJO			
AHORRO LIQUIDO						
INGRESO POR NEGOCIO PROPIO						
INGRESOS POR EJERCICIO INDEPENDIENTE						
INGRESO POR EMPLEO						
OTROS INGRESOS						
RECURSOS FIJOS						
PROPIEDADES						
INVERSIONES						
FIDEICOMISOS						
OTROS						
COMPROMISOS						
MANTENIMIENTO						
SEGUROS						
GARANTÍAS						
CRÉDITOS BANCARIOS						
CRÉDITOS NO BANCARIOS						
TARJETAS DE CRÉDITO						
IMPUESTOS Y OTROS						

¹ Formatos desarrollados por la autora.

En los siguientes días se establecerán programas de apoyo, tanto de la iniciativa privada como de recursos públicos. Se deben analizar en su estructura y condiciones para evaluar la conveniencia de participar en ellos. Los asuntos integrados en el análisis no consideran las pérdidas de familiares. Sin embargo, es importante tener planes de previsión que permitan la cobertura de estos hechos. La disposición de ahorro para casos fortuitos también se sugiere contemplarse como un comportamiento sano de las finanzas personales.

Un ejemplo de iniciativas fue el publicado el pasado 27 de marzo de 2020 por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores bajo la denominación de *Criterios Contables Especiales, aplicables a instituciones de crédito, ante la Contingencia del COVID-19*. El citado documento señala condiciones que propone a las Instituciones bancarias respecto a programa de apoyos a acreditados en los préstamos otorgados, sus intereses y manejo.

Las generalidades propuestas se incluyen a continuación², sin embargo, es importante señalar que las instituciones ofrecen condiciones diferenciadas a sus acreditados. Por lo que el aprovechamiento de las mismas dependerá de la situación individual de las finanzas personales y familiares.

GENERALIDADES

1. Aquellos créditos con pago único de principal al vencimiento y pagos periódicos de intereses, así como los créditos con pago único de principal e intereses al vencimiento, que sean renovados o reestructurados **no se considerarán como cartera vencida** en términos de lo establecido en el párrafo 79 del Criterio B-6 "Cartera de crédito" (Criterio B-6), contenido en el Anexo 33 de las Disposiciones. Al efecto, se requiere que **el nuevo plazo de vencimiento, que en su caso otorgue al acreditado, no sea mayor a seis meses a partir de la fecha en que hubiere vencido**. Lo anterior, siempre y cuando se encuentren registrados como cartera vigente al 28 de febrero de 2020, conforme a lo establecido en el párrafo 12 del mencionado Criterio B-6, y los trámites de renovación o reestructuración correspondientes finalicen a más tardar 120 días naturales después de la citada fecha.
2. Los créditos con pagos periódicos de principal e intereses, que sean objeto de reestructuración o renovación, podrán considerarse como vigentes al momento en que se lleve a cabo dicho acto, sin que les resulten aplicables los requisitos establecidos en los párrafos 82 y 84 del Criterio B-6, según sea el caso, consistentes en: i. No habiendo transcurrido al menos el 80% del plazo original del crédito, cuando el acreditado hubiere cubierto: a) la totalidad de los intereses devengados, b) el principal del monto original del crédito, que a la fecha de la renovación o reestructuración debió haber sido cubierto. ii. Durante el transcurso del 20% final del plazo original del crédito, cuando el acreditado hubiere: a) liquidado la totalidad de los intereses devengados; b) cubierto la totalidad del monto original del crédito que a la fecha de renovación o reestructuración debió haber sido cubierto, c) cubierto el 60% del monto original del crédito. Lo anterior, siempre que se trate de créditos que al 28 de febrero de 2020 se encuentren registrados como cartera vigente conforme a lo previsto en el párrafo 12 del propio criterio b-6 y que los trámites de la reestructuración o renovación respectiva, concluyan a más tardar 120 días naturales después de la fecha antes citada; además de que el nuevo plazo de vencimiento, que en su caso otorguen al acreditado, no sea mayor a seis meses a partir de la fecha en que hubiere vencido.
3. Los créditos que desde su inicio se estipule su carácter de revolventes, que se reestructuren o renueven dentro de los 120 días naturales siguientes al 28 de febrero de 2020, no se considerarán como cartera vencida en términos de lo establecido en el párrafo 80 del Criterio B-6 que requiere que el acreditado deberá haber: a) liquidado la totalidad de los intereses exigibles, b) cubierto la totalidad de los pagos a que esté obligado en términos del contrato a la fecha de la reestructuración o renovación. El beneficio antes señalado, no podrá exceder de seis meses a partir de la fecha en que hubieren vencido. Lo anterior, siempre que se trate de créditos que al 28 de febrero de 2020 se encuentren registrados como cartera vigente conforme a lo previsto en el párrafo 12 del Criterio B-6.

Fuente: Gobierno de México. Sistema de Administración de Contenidos (2020)
Descargado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/543984/Criterios_Contables_Especiales.pdf

² Extractos del comunicado original, seleccionados por la autora, para los fines del tema en desarrollo. Con adaptaciones de formato.

... continúa *Generalidades*

En la aplicación de los criterios contables especiales anteriores las instituciones deberán apegarse a las siguientes condiciones:

- **No realizar modificaciones contractuales que consideren de manera explícita o implícita la capitalización de intereses, ni el cobro de ningún tipo de comisión derivada de la reestructuración.**
- **No deberán restringirse, disminuirse o cancelarse las líneas de crédito previamente autorizadas o pactadas.**
- **No solicitar garantías adicionales o su sustitución para el caso de reestructuraciones.**

Fuente: Gobierno de México. Sistema de Administración de Contenidos (2020)

Descargado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/543984/Criterios_Contables_Especiales.pdf

La afectación que tocará las finanzas personales requerirá la atención inmediata, el análisis y las decisiones que conduzcan a la recuperación del equilibrio económico. Los conceptos y las herramientas presentadas buscan proporcionar al lector la información para enfocar e iniciar acciones hacia dicha recuperación.

II. RIESGO DE LIQUIDEZ EMPRESARIAL EN MOMENTOS DE CRISIS

Por Ivonne Mac Gregor Niño de Rivera

Vicepresidente del Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica

Uno de los riesgos más importantes para el Director de Finanzas o el Tesorero de cualquier empresa es el riesgo de liquidez.

La administración de la tesorería, se resume en vigilar la liquidez, el fondeo y el riesgo financiero.

Este riesgo significa no contar con los recursos necesarios para cumplir con las obligaciones de la empresa, como pago a colaboradores, proveedores, obligaciones de deuda y en resumen, no contar con ingreso suficiente para el capital de trabajo.

La Administración de Riesgos se clasifican principalmente en dos tipos:

1. Los riesgos **sistémicos** concebidos como la posibilidad de que eventos externos desencadenen severa inestabilidad o colapso total de una industria o de la economía, (por ejemplo, la Crisis Hipotecaria de 2008); otros son los riesgos sanitarios, impredecibles e imposibles de evitar.
2. Los riesgos **no sistémicos** que son inherentes a una empresa o sector específico, cuyo impacto puede reducirse por medio de la diversificación.

En este momento, enfrentamos un riesgo sistémico y su gravedad deriva de ser un evento mundial de salud, el Covid-19, una pandemia inimaginable, impredecible cuyo efecto en las economías mundiales puede ser devastador, si no se implementan políticas contra cíclicas que ayuden a suavizar el impacto financiero, aún para las empresas de gran tamaño y fortaleza.

La preocupación principal son las empresas medianas y pequeñas que, en la mayoría de las economías, son las mayores generadoras de empleo y que contribuyen directamente al consumo, que mueve cerca de dos terceras partes del PIB de los países.

La urgencia de aislar a la población mundial, para evitar el contagio, conlleva al cierre de empresas, que en su gran mayoría viven al día, y sin un plan por parte del gobierno que ayude a mitigar el impacto financiero en el tiempo (impuestos y nómina), caerán necesariamente en el riesgo de liquidez.

El riesgo de liquidez deriva en otros riesgos: el riesgo de crédito, que es la imposibilidad de cumplir con las obligaciones de deuda, como pago de capital e intereses, que en algunas empresas puede ser mayúsculo por los Contratos de Deuda donde se puede acelerar eventos de incumplimiento que muchas veces pueden llegar a poner a las empresas en quiebra.

El riesgo de crédito puede aparecer tanto en el lado de los activos como de los pasivos del balance de las empresas.

En el lado de los activos, significan los pagos de nuestros clientes a quienes les hemos extendido créditos y por el lado de los pasivos, la deuda contraída por la empresa para poder crear valor y crecer, capital de trabajo.

Para determinar y administrar el riesgo de liquidez se debe construir un modelo que calcule las brechas de liquidez: es lo que se conoce como ALM (Asset Liability Management) de las instituciones financieras, y que implica técnicas aplicadas para administrar el riesgo de fluctuaciones de tasa de interés y de tipo de cambio.

Sin embargo, podemos aprender y aplicar algunas de las técnicas de las instituciones financieras para administrar muchos de los riesgos que enfrentan las PYMES, sin ir a grandes complicaciones, elaborando la proyección del flujo de efectivo tanto de activos y pasivos, como una tabla de vencimientos, como la que se muestra a continuación³:

TABLA DE VENCIMIENTOS

CONCEPTO	FECHA VENCIMIENTO	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO NETO

1. La tabla de vencimiento debe incorporar por fecha (diaria) los ingresos y egresos para calcular el flujo neto
2. Acumular por periodo de tiempo (time buckets) Ingresos, egresos y flujo neto
3. Vaciar información en la tabla de cálculo de brecha de liquidez

Concentrarse en la proyección de los flujos de efectivo operativos, se puede distinguir entre decisiones operativas y de financiamiento. Una vez estimados los flujos de efectivo se calcula el riesgo descontando estos flujos a valor presente con la tasa del costo de capital.

Determinar cuál es el flujo operativo neto, ya que el flujo operativo neto convierte el ingreso en efectivo (liquidez), o necesidad de financiamiento de algún tipo, para cumplir oportunamente con las obligaciones.

El gap (brecha) de liquidez **debe siempre contar con un límite**, que será función de la **capacidad de la empresa para obtener liquidez por medio fuentes que se hayan determinado con anticipación**.

A continuación, se muestra un ejemplo del cálculo:

- Espacio en blanco intencional -

³ Formato propuesto por la autora.

CÁLCULO TABLA BRECHA NETA DE LIQUIDEZ⁴
31/DIC/2020
(PESOS MEXICANOS)

PERIODO DE TIEMPO	OVERNIGHT	O/N - 7 DÍAS	7 DÍAS - 1 MES	1 - 3 MESES	3 - 6 MESES	6 - 12 MESES
ACTIVOS		9,000		6,200	5,100	3,700
PASIVOS	10,000	8,000	5,600	4,300	3,520	1,800
BRECHA LIQUIDEZ NETA		1,000	1,900	1,900	1,580	1,900
AMORTIZACIÓN ACTIVOS	-	(1,000)	(1,500)	(1,300)	(1,100)	(1,400)
AMORTIZACIÓN PASIVOS		(2,000)	(2,400)	(1,300)	(780)	(1,720)
BRECHA MARGINAL		1,000	900	-	(320)	320
BRECHA MARGINAL ACUMULADA		1,000	1,900	1,900	1,580	1,900
COSTO DE CIERRE BRECHA	-	1.65	13.46	40.38	67.15	161.50

- Las brechas marginales representan los fondos nuevos requeridos o el exceso de fondos del periodo disponibles para inversión.
- Supone implícitamente que las brechas anteriores se financiaron o reinvertieron al periodo de inversión disponible.
- La nueva brecha representa el financiamiento nuevo requerido o la inversión para cerrar el gap.

De esta manera se calcula de una forma dinámica, por periodos futuros (una semana, un mes, tres meses, seis meses, un año), el flujo de efectivo neto para determinar las brechas de liquidez, que no son otra cosa más que los remanentes que se convierten en efectivo y los faltantes, que podrán ser subsanados por medio del efectivo de la empresa o por medio de endeudamiento.

La administración dinámica de las brechas de liquidez no solo calcula la dimensión y dirección de la brecha, incorpora la proyección de nuevos flujos de cobranza y financiamiento esperado durante el periodo.

Este proceso, disciplinado, ayuda a las empresas a tener un plan anticipado de la inversión y necesidad de recursos financieros y evitar el riesgo de liquidez para crear valor.

Las decisiones de inversión y de financiamiento deben de contribuir al crecimiento y creación de valor de los accionistas de la compañía.

- Espacio en blanco intencional -

⁴ Formato propuesto por la autora.

El severo entorno actual y la rapidez de su evolución, está tomando por sorpresa a muchas PYMES, que seguramente no contaron con la liquidez suficiente para financiar un paro parcial o total del negocio por un tiempo indeterminado. Esta incertidumbre hará muy complicado acudir a un esquema de financiamiento, cualquiera que sea.

Las empresas con proyectos de inversión deberán dejar a un lado los mismos, para tratar de solventar las obligaciones fiscales y laborales, sin flujo de efectivo operativo.

Solamente podrán sobrevivir las empresas que hayan resuelto sus necesidades de liquidez para, por lo menos, el año presupuestal y la administración anticipada de brechas puede ser una alternativa útil.

III. ALTERNATIVAS CON FONDOS DE CAPITAL PRIVADO

Por José Jaime Díaz González de la Campa
Vicepresidente de Enlace Consejo Técnico y Consejo Editorial

Una alternativa de captación de recursos son los fondos de capital o fondos de deuda. Existen múltiples maneras de acercarse a los fondos y también depende del momento en el que se encuentre la empresa. En el mercado se encuentran desde las incubadoras, las aceleradoras o directamente con los fondos de capital, aunque en muchos casos, éstos últimos se apoyan en consultores especialistas que evalúan la viabilidad de los solicitantes previamente a establecer una relación de negocios.

La AMEXCAP (Asociación Mexicana de Capital Privado) agrupa a la mayoría de los fondos que invierten en nuestro país. Actualmente maneja un número de 130 firmas de capital con 55 mil millones de dólares. Dichas firmas manejan principalmente inversiones en bienes raíces, productos de consumo, salud, transporte, servicios financieros, turismo o telecomunicaciones entre otros.

Los fondos de inversión se componen de capital mexicano, extranjero y la combinación de ambos. Hasta el final del sexenio anterior, el mayor porcentaje de sus inversiones se había destinado a los bienes raíces comerciales y corporativos, lo cual evidenció un desarrollo importante de espacios de oficina en las principales ciudades del país. A partir de la entrada de esta administración, las inversiones en esta industria, al igual que la de infraestructura en general, han sufrido una disminución en la velocidad de construcción.

En 2019 y 2020 han surgido como alternativas, inversiones en empresas de bienes y servicios de consumo, consecuencia de los efectos provocados por esta contingencia. Así, vemos crecimiento en inversiones de salud pública, empresas de mensajería, paquetería, así como de servicios de compras a través de plataformas digitales.

Los fondos de deuda tienen un mecanismo de entrada y salida dentro de las empresas. Con la diferencia que éstos negocian una tasa de “interés” por el tiempo en el que permanezcan dentro del proyecto, que típicamente es entre 5 y 10 años.

Sin embargo, el manejo de estos mecanismos requiere la ejecución experimentada, por lo que es conveniente acercarte a expertos consultores ya que estos entienden lo que los fondos buscan y requieren en cuanto a tipo de proyectos-empresas. El valor agregado de los asesores es acortar el camino conociendo en cuanto a presentación de documentos, casos de negocios; haciendo vendibles los proyectos.

Si tu empresa es una “start up” o está en proceso de comenzar, acércate a aceleradoras de negocio. También puedes recibir, no solo la asesoría de expertos que te pueden acompañar, sino incluso inversión por parte de fondos que estén ligados a dichas instituciones.

Otra alternativa y dependiendo del tamaño y el momento de tu empresa o negocio, son las conocidas como “family offices”

Estas organizaciones agrupan inversiones particulares de personas, con alto poder adquisitivo en búsqueda de empresas con un alto potencial de éxito, con una necesidad grande de flujo.

Son inversionistas institucionales por lo que se requiere conocer de entrada qué tipo de inversiones son las que ellos buscan, cual es el umbral de tiempo que tienen definido en la inversión. Estrategias de entrada (participación en las sociedades), así como estrategias de salida en la venta de las empresas a los mismos fundadores u otras opciones que tengan ya definidas de inicio.

Los fondos de capital privado son una sólida opción de financiamiento. Enfatizamos nuestra recomendación que su contratación se realice con la asistencia de un consultor profesional que haga un manejo alineado a las condiciones y características del contratante.

IV. CONSIDERACIONES EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA

Por José Frank González Sánchez

Presidente del Comité Técnico Nacional de Información Financiera

La información financiera, cualitativa y cuantitativa, debe ser útil para la toma de decisiones de la Administración y de cualquier persona interesada en la entidad económica por lo cual debe incorporar todas aquellas operaciones que la impacten: operaciones, transacciones, transformaciones internas y otros eventos económicos. Esto permitirá que los usuarios de dicha información puedan:

- a. Observar y evaluar el comportamiento de las entidades
- b. Evaluar los recursos disponibles y sus fuentes, así como la exigibilidad para liquidarlos
- c. Comparar sus resultados con los de otros periodos y con otras entidades
- d. Evaluar sus resultados a la luz de los objetivos establecidos
- e. Planear sus operaciones, y
- f. Estimar su futuro dentro del marco socioeconómico que las rodea.

Algo muy importante a tener en cuenta es que lo mencionado a continuación toma como base que la entidad económica se considera como un Negocio en Marcha⁵. En otras palabras, que el negocio siga adelante y no hay condiciones para concluir lo contrario.

Es una realidad que hay múltiples consideraciones que deben tomarse en cuenta al realizar una reestructura de pasivos en función de la naturaleza de la entidad y de la reestructura en sí, por lo que me limitaré a señalar las que pudieran tener un carácter más general y de alto impacto:

1. El estado de situación financiera de una entidad puede presentarse clasificando los activos y pasivos a corto y largo plazo, o únicamente presentando los activos y pasivos en orden ascendente o decreciente de disponibilidad y exigibilidad. La clasificación a corto plazo aplica cuando deban liquidarse dentro de los 12 meses posteriores a la fecha de cierre de los estados financieros. En ese sentido, dado las fechas en las que nos encontramos es probable que una empresa solicite y logre un acuerdo de refinanciamiento o de reestructuración de los pagos, para pasar de corto a largo plazo, justo antes de que los estados financieros de 2019 sean autorizados para su publicación (dentro del llamado periodo posterior). No obstante, lo anterior, los pasivos financieros deben mantenerse clasificados, si así hubiera sido, como corto plazo en los estados financieros de dicho ejercicio.
2. Para las entidades que presentan información financiera a fechas intermedias con base en las Normas de Información Financiera (NIF), es importante revelar sucesos y operaciones producidos a partir de la fecha de los estados financieros anuales más recientes y hasta el final del periodo intermedio.

En este sentido deben revelarse:

³ Negocio en marcha: "La entidad económica se presume en existencia permanente, dentro de un horizonte de tiempo ilimitado, salvo prueba en contrario, por lo que las cifras en el sistema de información contable, representan valores sistemáticamente obtenidos, con base en las Normas de Información Financiera".

- a. Hechos posteriores al cierre del periodo intermedio y hasta la fecha autorizada para la emisión de la información financiera a fechas intermedias que, siendo de importancia relativa, como sería el caso de una reestructura de pasivos, no hayan sido motivo de ajustes a los estados financieros del periodo intermedio,
 - b. El incumplimiento de pasivos provenientes de préstamos recibidos o acuerdos de préstamos que no han sido subsanados antes o a la fecha de la información financiera a fechas intermedias,
 - c. Cambios en las circunstancias que afecten el valor razonable o el costo amortizado de los pasivos financieros con motivo de la reestructura.
3. Abundando en el impacto que pueden tener la reestructura de pasivos o la renuncia por los acreedores a ejercer su derecho de cobro en casos de incumplimiento por parte de la entidad con compromisos de contrato de deuda, las NIFs requieren en estos casos que los efectos ocurridos en el llamado periodo posterior⁶ no se incorporen en los estados financieros, sino que únicamente se revelen en las notas y se reconozcan en el periodo que realmente se lleven a cabo.

Finalmente, es importante señalar que la situación que se está enfrentando puede llevar a que las empresas deben reorganizarse en cuanto a la naturaleza y enfoque de la entidad, lo cual podría dar lugar a reconocer una provisión por los costos de reestructura si se cumple la definición de pasivo⁷ y:

1. La entidad tiene un plan formal y detallado que considera:
 - a. los negocios o la parte de los mismos que están involucrados
 - b. las principales zonas geográficas afectadas
 - c. los desembolsos que se llevarán a cabo
 - d. las fechas en las que se implementará el plan y
2. Se ha producido una certeza razonable entre los afectados, en el sentido de que la reestructuración se llevará a cabo, ya sea por haber comenzado a implementar el plan o por haber anunciado sus principales características.

Sin duda cada una de las consideraciones comentadas puede traer diferentes impactos en función de las entidades y situaciones particulares, por lo que al final no debemos de olvidar el uso del Juicio Profesional y el Criterio Prudencial.

⁶ Periodo posterior es el lapso comprendido entre la fecha de los estados financieros y la fecha en que son autorizados para su emisión a terceros.

⁷ Es una obligación presente de una entidad, identificada, cuantificada en términos monetarios que representa una probable disminución de recursos económicos y derivada de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad.

V. PERSPECTIVA DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

Por **Gabriel Bello Hernández**

Miembro de los Comités Técnicos Nacionales de Tesorería y de Dirección Estratégica

Cuando se presenta una situación de crisis inédita como lo es esta pandemia, donde se conjunta un colapso de oferta y demanda al mismo tiempo, es muy difícil que las pruebas de estrés hayan definido y corrido un supuesto como el que actualmente tenemos.

Por lo anterior, la única forma de dar viabilidad a las empresas que cuentan con un crédito es ayudar a diferir los pagos para dar oxígeno y flujo de efectivo vital para que las empresas puedan sobrevivir.

El tema de las reestructuras empieza justo en este punto, en reconocer que es un tema vital para los acreditados que lo requieran, no es un tema opcional, es de vida o muerte; por esa razón y dado que es un tema inevitable hay que hacerlo lo mejor posible, ya que de ello dependerá también la supervivencia de la institución financiera.

Con base en lo expresado y en las experiencias vividas, procedo a comentar lo que en mi opinión son los principales puntos a considerar en una reestructura:

1. Contar con información analítica de los sectores más afectados por la crisis, implica segmentar la cartera por afectación como primer paso para tomar decisiones. Si la crisis incrementa el tipo de cambio habrá que preguntarse ¿Qué segmentos de nuestra cartera se afectan negativamente y en qué medida? y si afecta los niveles de venta, preguntar ¿Cómo se impactan los precios de materias primas? y ¿Los precios de energías? Por lo anterior, cobra importancia que el análisis de crédito y riesgos esté bien soportado ya que nos permitirá hacer el análisis del sector.
2. Una vez identificados los sectores afectados habrá que analizar cliente por cliente para identificar los más afectados y establecer comunicación para revisar su afectación, con esa base presentar un escenario de reestructura.
3. Reconocer que la reestructura de esta crisis es diferente a cualquier otra, ya que no hay demanda, por lo tanto, no hay ingresos, es un colapso total, no parcial.
4. Si se quiere resolver el problema hay que diferir el pago de capital y de intereses durante el periodo de tiempo necesario, es aquí donde se tiene que “bordar fino” para entender las necesidades del cliente y nuestro análisis para que, con base en cálculos de flujo razonables, se revise el periodo real de afectación, el análisis financiero es un factor básico en este proceso.

- Espacio en blanco intencional -

5. Una vez concluido el punto anterior, es importante que un equipo multidisciplinario revise los casos y apruebe en un comité de crisis que al menos esté integrado por las áreas de promoción o ventas, crédito o riesgos, operaciones, finanzas y, o, contabilidad, y legal, esto permitirá un enfoque global desde diferentes perspectivas.
6. Implementación. Tener mucho cuidado en esta actividad, ya que habrá que modificar tablas de amortización, pagos, flujos, avisos, en fin, ajustar el sistema, lo que implica que cualquier error tendría afectaciones en los ingresos y resultados de la institución financiera.
7. Agilidad. La respuesta oportuna al cliente le permitirá enfocarse en darle continuidad al negocio y a la institución financiera, quitarse presiones de costos de cartera vencida o quebrantos.

A la larga si la reestructura estuvo efectuada bajo bases éticas y justicia de negocios será apreciada por el cliente y seguramente redundará en crecimiento para ambas partes en tiempos mejores.

VI. PRODUCTIVIDAD: CAMINO HACIA UNA RECUPERACIÓN VIRTUOSA

Por **Carlos G. Amtmann Ituarte**
Presidente de Gestión y Seguimiento de Objetivos
Consejo Directivo Nacional del IMEF

Virtuoso será haber pasado este trago amargo. Y, si nos atenemos a sus definiciones, la virtud es:

1. f. Actividad o fuerza de las cosas para producir o causar sus efectos. 2. f. Eficacia de una cosa para conservar o restablecer la salud corporal. 3. f. Fuerza, vigor o valor. 4. f. Poder o potestad de obrar. 5. f. Integridad de ánimo y bondad de vida. 6. f. Disposición de la persona para obrar de acuerdo con determinados proyectos ideales como el bien, la verdad, la justicia y la belleza.

De eso trata este tema. Inicia con endeudamiento el cual, para todos, por tratarse de una emergencia, es una carga inesperada de dimensión imprevisible. Antes de salir del documento deténgase a pensar: si hay deudas que adquirimos para financiar el crecimiento de los negocios, ¿puedo convertir esta toma de deuda en algo virtuoso?

Considere la finalidad de este endeudamiento: conservar el empleo del personal que colabora con ustedes para poder retomar el rumbo del crecimiento en cuanto pase esta crisis.

Por tanto, le propongo una reflexión: cada persona que está trabajando a distancia, bajo los modelos de Trabajo Remoto, se encuentra con la sensación de estar siendo apoyado por su empresa, por lo cual adquiere una deuda, no sólo de lealtad, sino de producir más y mejor, en cuanto le sea posible, es más, desde ahora...

Es ahí, donde está la diferencia entre la deuda de corto plazo, que tomamos para resolver la liquidez comparada con la deuda a largo plazo, cuyo destino suele ser la ampliación de la capacidad instalada o desarrollo de productos, ambos para incrementar la productividad y la generación de riqueza.

Haré referencia a la conferencia impartida por Jim Clifton, CEO de una empresa norteamericana de análisis y asesoramiento, impartida en una universidad del país, el 13 de marzo de 2020.

Clifton inició con su anécdota al visitar una famosa librería americana en busca de una guía para encontrar empleo. Pregunta a la dependiente detrás del mostrador, ella le señala el estante de revistas y dice, busque ahí. Jim después de hacerlo regresa a decir que no hay, ella rezonga "Ah, entonces no la tenemos". Fin del tema.

Antes de salir, se cruza con un empleado de edad madura, quien le pregunta qué buscaba. Después de expresarlo, el amigo lo conduce a un libro sobre el tema y otro más. Compró los dos.

Imagínese, el CEO de una empresa de este perfil, cuya vestimenta en sábado dijo, era fachosa, regresa a su casa, hace la cuenta del número de tiendas y empleados, con la posibilidad de encontrar un determinado número de clientes no atendidos, pero potenciales, atendidos por empleados comprometidos en hacer de la visita de un cliente algo agradable. Su cálculo fino lo llevo a la cifra de USD\$15 mil millones anuales, prácticamente -a su dicho-, un valor similar ¡al valor de mercado de su empresa!

La diferencia entre un empleado tomador de pedidos y uno involucrado o comprometido, que se convierte en asesor del cliente, está en su gerente. Las empresas con equipos experimentados, generan crecimiento orgánico. A diferencia del crecimiento por adquisición de otra empresa, es más saludable. Tiene más margen, conserva clientes a los que puede ampliar la gama de servicios que vende y cuyo pensamiento es, “no puedo entender la vida sin este proveedor”.

Sin entrar a profundidades financieras, para usted será sencillo entender si la empresa que conoce, dijéramos gana un 15% anual de retorno sobre el capital contable, pero alguien adquiere su empresa, la valuación media para adquirirla suele ser dos veces el valor de su capital, eso inmediatamente hace que el rendimiento de la adquisición se vaya a la mitad.

En los mercados de valores norteamericanos el número de empresas públicas se ha reducido en los últimos 20 años de 7,300 a 3,700. Es una muestra de lo que sucede en su universo de empresas lo cual ocasiona que el PIB por persona tenga una trayectoria descendente con pendiente de 10%, grave para una potencia como es EEUU.

Por eso destaca el interés en el tema, Clifton en su base de datos buscó los criterios para determinar cuál es la clave del comportamiento de un gerente exitoso y encontró: “atiende el desarrollo de los intereses personales de sus colaboradores”.

Peter Drucker decía que 5 era el número máximo de tu tramo de control, ahora por el Internet, dice Clifton, pueden ser 10. “Poner atención en las fortalezas de las personas y desarrollarlas” es lo que hace a un buen gerente.

ES LA HORA DEL GERENTE

Ser un coach y no un jefe hace la diferencia. Requiere una conversación significativa a la semana. ¿De qué? De sus metas, de sus objetivos. Se vuelve una *ongoing conversation* (conversación continua), es platicar ¿cómo vas? Los señalamientos negativos no sirven, a menos que tengamos una relación de coach, de equipo.

Es necesario conocerlos, conocer especialmente sus fortalezas. La empresa norteamericana que mencioné trae una historia de años, su análisis cubre con 339 reportes, en 230 organizaciones a 82.3 mil unidades de negocios y 1.8 millones de empleados⁸. Encuentran 34 cualidades personales en las que una persona podría tener fortalezas. Algunas por desarrollarse y otras que son su fuerte, le deben servir para ser excepcional en su trabajo y poder aportar mejoras que eventualmente podrán cobrarse a los clientes y abrir nuevos mercados. La clave es el gerente cuyo interés está en el desarrollo de su gente.

Ese trabajo de detalle se puede aprender en estos días. El trabajo remoto, su seguimiento, puede ser el pretexto para iniciar esta nueva práctica, la de ser un buen coach de su gente y ellos, de sus colaboradores. Insisto, el énfasis es el diálogo con el que se conoce a la persona.

Un buen gerente sabe qué le interesa en la vida y cómo va en su trabajo, su estancia en la empresa, lo puede llevar a satisfacer sus anhelos. Se interesa en su desarrollo personal. Eso y la apertura a recibir sus ideas, es lo que hará el crecimiento orgánico, del negocio, y de ahí un caso de mayor éxito.

⁸ Clifton Strengths, It's the Manager, Clifton & Harter, Gallup PRes, 2019.

El cambio lo representa poner la conversación con ellos, desde la siguiente dicotomía⁹:

Tiempo pasado	Aquí y ahora
Mi paga	Mi propósito en la vida
Mi satisfacción	Mi desarrollo
Mi jefe	Mi coach
Mi evaluación anual	Mi conversación continua
Mis debilidades	Mis fortalezas
Mi trabajo	Mi vida

Si asesora a su personal semanalmente, no requiere una evaluación anual; la relación es frecuente, pero, con un diálogo significativo semanal. Lo difícil es establecer la relación “entrenador – jugador”. ¿Cómo se asegura que también su equipo lo hace con su gente? Con 12 preguntas más, la clásica evaluación de clima organizacional.

DOCE PREGUNTAS CLAVE⁹

Estos doce elementos clave proporcionan una descripción comprensiva y concisa de lo que lleva a tener una organización productiva, involucrada y comprometida con el desarrollo de su cultura.

1. Saber qué se espera de mí en el trabajo.
2. Contar con los materiales y equipo para hacer bien mi trabajo.
3. Poder desarrollar dentro de las tareas de mi puesto, lo que destaca mis fortalezas personales.
4. Haber recibido en los últimos siete días un reconocimiento por mi trabajo.
5. Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece interesarse por mí como persona.
6. Hay alguien en el trabajo se interesa por fomentar mi desarrollo.
7. En el trabajo, mis opiniones parecen ser tomadas en cuenta.
8. La misión, el propósito de mi empresa me hace sentir que trabajo en algo importante.
9. Mis compañeros o socios están comprometidos con la calidad en el trabajo.
10. Tengo alguien que es mi mejor amigo del trabajo.
11. En los últimos seis meses alguien en el trabajo ha hablado acerca de mi progreso.
12. Este año en el trabajo he tenido oportunidades para aprender y crecer.

COROLARIO

Tener un diálogo semanal, para mostrar interés en las fortalezas de la persona requiere un texto, un tema de desarrollo en proceso. Todos nos estamos endeudando, si no financieramente, al menos tenemos una deuda con las empresas a las que debemos nuestro tiempo.

Idear las mejoras, los proyectos para vincular más al cliente, con mejores servicios no sólo requiere gente pensante o que se pongan a pensar. Hay metodologías para llevar a cabo proyectos. Por ejemplo, los 12 pasos del Project Management Institute, para llevarlo a cabo. Invite a generar sus propias ideas de mejora, descubra sus fortalezas.

⁹ 2019, Clifton, Jim & Harter, Jim; It's the Manager, Gallup Press.

Tenga en cuenta que debe fraccionar el trabajo en etapas. Eso quita presión, da orden y será el pretexto ideal para inaugurar esta nueva práctica. CONOCER¹⁰ tiene también guías para elaborar Estándares de Competencia; forme equipos virtuales, a distancia y avance. Invierta este tiempo de endeudamiento en crear las mejorar las prácticas que pondrá en acción, cuando inicien los nuevos tiempos.

LISTADO DE 34 FORTALEZAS PERSONALES¹¹

1 Logro (Achiever)	10 Conectado	19 Armonioso	28 Relator
2 Activador	11 Consistente	20 Ideas (de)	29 Responsable
3 Adaptable	12 Contextual	21 Incluyente	30 Restaurador
4 Analítico	13 Decidido	22 Individualiza (escoge)	31 Seguro de si mismo
5 Organizador	14 Desarrollador	23 Colectar (Input)	32 Vé lo Relevante
6 Creyente (valores)	15 Disciplinado	24 Intelectual	33 Estratégico
7 Mando	16 Empático	25 Aprendizaje (Learner)	34 WOO (conocer gente y conectar)
8 Comunicativo	17 Enfocado	26 Maximizador	
9 Competitivo	18 Futurista	27 Positivo	

RUTA MICROECONÓMICA

A continuación, describo un modelo basado en economía del comportamiento para crecimiento orgánico de las ventas¹² (GALLUP D.R.)



Inicia descripción por la cima, el valor de la empresa. Se hace valer más por generar utilidades.

Si hay utilidades se puede invertir en actividades para crecer, aumentar la innovación, crear productos y emprendimientos internos, abrir oficinas en el mundo, adquirir empresas, aportar a obras sociales, a fondos de pensiones, a necesidades de la comunidad y la formación de nuevos líderes.

¿Qué tiene que ver la conducta organizacional con esto?

Las utilidades pueden venir de muchas formas; recortando costos con programas “six sigma” o “lean manufacturing”, reestructurando el balance, redefiniendo ingresos o vendiendo una división.

Todo ello mejora la utilidad, pero la productividad sostenible surge del incremento en ventas, especialmente cuando el crecimiento es orgánico.

¹⁰ CONOCER Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.

¹¹ Clifton Stregths, It’s the Manager, Clifton & Harter, Gallup Press, 2019.

¹² 2019, Clifton, Jim & Harter, Jim; It’s the Manager, Gallup Press.

Si tiene usted gusto por la estadística predictiva, seguramente su pregunta es, ¿qué actividad de liderazgo, qué conducta organizacional causa el incremento en ventas? La ciencia en Gallup le dice, el involucramiento del cliente, no es clientes satisfechos, sino involucrados, lo que predice el crecimiento en ventas de acuerdo a tres factores:

1. Compran con más frecuencia
2. Gastan más por transacción
3. Pagan márgenes mayores.

Entonces ¿Qué hace involucrarse a un cliente? La confianza en la organización, sabe que se le trata en forma justa. Si surge un problema, se le resuelve rápidamente. Por ello es que se adhieren emocionalmente a su firma.

El involucramiento de sus empleados en lograrlo es la más grande energía que puede imprimirse al proceso. La estadística nos dice, cuando el personal está involucrado más allá de la media, los resultados financieros son 3.9 veces mejores.

Para hacer que esto trabaje, la organización debe enfocarse en las fortalezas de cada persona de la organización, diagnosticarlos cuidadosamente, asignarles actividades que les interesen, que los haga mejores y velar por su desarrollo.

Lo virtuoso de la Productividad será conservar el talento y el compromiso de nuestros colaboradores por aportar más en beneficio de la recuperación.

CONCLUSIÓN

El confinamiento como medio de contención sanitaria frente a la pandemia COVID-19 continúa alterando el funcionamiento de la economía: trabajo, consumo, demanda, liquidez, producción, inversión, entre otras, generando una recesión que será de las más grandes que el mundo haya padecido.

Se ha analizado una de las consecuencias inmediatas de la recesión: las limitaciones de liquidez frente al cumplimiento contractual de pasivos, que afectará a las personas y a las empresas con impactos de diferentes dimensiones.

Los pasivos contratados por las personas físicas requerirán un manejo a partir del análisis para detectar oportunidades de ahorro y restricción en el gasto fijo, así como el acercamiento con las instituciones bancarias acreedoras para conocer y adherirse a los planes que faciliten atravesar la etapa de confinamiento hasta nuevas condiciones que permitan la reactivación de las actividades. Sin embargo, conviene mantener presente que las deudas solamente quedarán en un estado diferido, y que en un momento futuro serán exigibles de cumplimiento.

Las empresas se enfrentan al riesgo de incumplir obligaciones que conducen a diferentes escenarios de riesgo: liquidez, crédito, solvencia y crecimiento. Es necesario replantear las proyecciones de flujo de efectivos y pasivos y así como condiciones que permitan generar brechas de liquidez. Este tipo de análisis facilitará dimensionar las necesidades de deuda, así como proporcionar información con mayor precisión para la reestructuración de los pasivos existentes.

Los fondos privados son una alternativa de captación de recursos y se requiere conocer sus características y funcionamiento detallado, la asistencia y consejo de un profesional financiero es una decisión de valor para iniciar el acercamiento.

En el entorno económico tan severo, la reestructuración de sus pasivos no será solamente una opción, sino una decisión para mantenerse en el mercado. Conviene el acercamiento con acreedores y la apertura de la comunicación y colaboración conjunta. La identificación de las condiciones del sector económico donde se ubica la empresa deudora, las condiciones de sus créditos, el planteamiento de opciones para diferimiento de pagos y el plan de reestructura correspondiente son prácticas que las instituciones financieras estarán llevando a cabo. El trabajo que las partes deudora y acreedora logren desarrollar, la precisión en la información y en el análisis financiero, dará como resultado una reestructuración de pasivos con beneficios recíprocos.

La pandemia COVID-19 como contingencia mundial: económica, sanitaria y humana se ha manifestado con una naturaleza inesperada y agresiva, requiere de planes de reacción y manejo orientados a lograr condiciones de estabilidad y recuperación. La reestructuración de pasivos forma parte importante de los planes para las personas y las empresas.

Este tiempo requiere un esfuerzo intenso en definir nuevas formas de trabajo orientadas a generar demanda en productos, servicios, innovación, y desarrollar nuevas actitudes y aptitudes para lograrlo. Si bien la tecnología es determinante en la nueva dinámica mundial, el trabajo de las personas es la base para la ejecución de la estrategia de las empresas a través de equipos bien alineados.

Trabajar en consolidar acciones que promuevan la productividad de las personas en beneficio de la generación de valor a partir de las condiciones del nuevo entorno será la clave hacia una recuperación virtuosa.

DIRECTORIO

Mtro. Ángel García-Lascurain Valero
Presidente del Consejo Directivo Nacional

Dra. Lilí Domínguez Ortíz
Presidente del Consejo Técnico

Mtra. Martha Beatriz Valderrama Sánchez
Vicepresidente de Gestión de Comités

Mtro. Juan Espinosa Vargas
Vicepresidente de Gestión de Contenidos

Ing. Martín Jorge del Castillo y Castillo
Presidente del Comité Técnico Nacional de
Dirección Estratégica
Coordinación de Boletín Técnico

Mtro. Gerardo González Ayala
Director General

MÉXICO, MMXX
