

Gerencia- de Todo un poco No.4

RIESGO – ILIQUIDEZ (continuación)

La iliquidez es el cáncer de la empresa. La empresa a que me refería en el artículo No.3 había cometido un error estratégico elemental: utilizó crédito de líneas de capital de trabajo para invertir en un proyecto con retorno a largo plazo. Esta era una empresa modelo, bien dirigida, me había llamado la atención la excelente administración de sus inventarios y el sistema de compras. Era una excelente empresa, sin embargo, un error elemental la llevo al fracaso: utilizó pasivos de corto plazo para invertir en activos fijos, activos que generarían ingresos en el largo plazo. La regla es simple, las líneas de crédito rotativas deben utilizarse únicamente para financiar la compra de inventarios y para financiar las ventas al crédito, es decir, las cuentas por cobrar. Es simple, esta pequeña regla le ahorrará muchos dolores de cabeza.

Un error elemental que se comete con frecuencia es pensar que el mercado seguirá aumentando porque lo ha hecho en el pasado. Sin un estudio del entorno, de la industria ni del mercado se realizan grandes inversiones. Siempre he dicho que los bancos son tu mejor socio, no exige nada especial, solo una pequeña porción del flujo de caja libre. Pero este excelente socio puede transformarse en un ogro cuando no atiendes tus compromisos; rápidamente te quitan la alfombra roja y el golpe generalmente es fuerte. He tenido la oportunidad de participar en un número importante de juntas de acreedores de bancos, he participado en el lado de la empresa deudora. Si los empresarios supieran un poco más acerca de lo que se vive en una junta de acreedores, estoy seguro dedicarían un poco más de tiempo a manejar las finanzas de sus negocios.

Compartiré aquí una de tantas experiencias para ilustrar el tema y evitarle a algunos llegar a ese infierno. En primer lugar, si dirige una empresa mediana o grande no utilice más de 4 bancos. He participado en juntas de acreedores en donde 12 bancos procuran recuperar su deuda; es muy difícil y consume

mucho tiempo poner de acuerdo a tanta gente. Existe una diferencia marcada cuando el banquero que prestó el dinero es parte de la negociación versus cuando quien está en la mesa es un especialista en recuperación de créditos. Este último es más calculador pero no emotivo, aunque a veces lo parezca. El que prestó el dinero está emocionalmente comprometido, su participación es más personal aunque procure ocultarlo; se siente traicionado en su confianza y esta situación afecta su trayectoria.

Una tarde a eso de las 6 pm asistí a una junta de acreedores, allí estaba con mi cliente, del otro lado unos 6 o 7 bancos cada uno con una o dos personas, había mucha gente. La reunión inició formalmente, hasta que un alto ejecutivo le exigió al cliente común que explicara las razones por las que había utilizado los fondos prestados en actividades diferentes al negocio. Ante la presión mi cliente no brindó una buena respuesta, evidentemente este banquero se sentía traicionado, había confiado en su cliente, él mismo había firmado la aprobación. Luego, el banquero levantó la voz, se quitó la corbata y dirigiéndose al cliente le dijo, sal que te voy a pegar aquí afuera, en ese momento yo le di un golpe a la mesa y dije “si esto se va a manejar así yo me retiro” la idea era cambiar el giro de la reunión, entonces el banquero me dijo, ya con voz pausada: muy bien Julio puedes retirarte, y no me quedo de otra, me retiré. Hoy parece cómico pero en ese momento fue difícil, pero se logró el propósito de cambiar la dinámica de la reunión. Al día siguiente, un banquero senior que estaba presente, un hombre realmente especial me llamo muy temprano y me pidió disculpas en nombre de todos. La Salud Financiera es indispensable para la buena marcha de la empresa y el empresario.