



MATÍAS BRAUN
Ph.D. in Economics, Harvard University.
Profesor área de Finanzas, ESE Business School.

El financiamiento como fuente de ventaja competitiva en la crisis

Diario Financiero
8 de mayo de 2020

Muchas empresas enfrentan hoy graves problemas de liquidez debido a la crisis sanitaria. Por ejemplo, de acuerdo a una encuesta reciente, un cuarto de los gerentes de finanzas consultados considera que la salud financiera de su empresa está gravemente afectada por los riesgos del coronavirus (1).

El impacto no es homogéneo. Varía significativamente según el tamaño de la empresa y del rubro al que pertenece. Por lo anterior, si usted forma parte de la dirección o gerencia de las pocas compañías que tienen la suerte de estar menos afectadas y dispone de un mayor acceso a financiamiento que sus competidores, podría ser una fuente de ventaja competitiva.

Una compañía con más espaldas puede adoptar estrategias comerciales más agresivas, aumentando la oferta, reduciendo los márgenes temporalmente y ganando participación de mercado.

Cuando la demanda se recupera, la empresa dominante podrá recuperar márgenes, mientras los competidores siguen fuera de combate. También puede ser una oportunidad de comprar o fusionarse con competidores que están debilitados y han caído en valor.

De la misma manera, si su empresa tiene una mejor posición de liquidez que la de sus clientes y proveedores, podría ser una oportunidad de analizar una integración vertical.

Con la misma lógica, puede ser una ocasión irrepetible de incursionar en nuevos mercados o sectores que antes miraba de lejos y hoy están especialmente afectados por falta de liquidez. Ahora bien, si su empresa no está dentro de las afortunadas descritas más arriba, también hay lecciones que pueden ser útiles ahora.

Una ventaja competitiva basada en liquidez se puede construir anticipadamente, manteniendo excesos de caja y limitando el endeudamiento en los tiempos de vacas gordas.

En este sentido, no podemos olvidar que, aunque la situación de hoy parezca desesperada, las decisiones que está tomando condicionarán su situación financiera y competitiva de mañana. Si está, como tantos, re negociando sus créditos, tenga en cuenta lo siguiente.

Además de limitar el endeudamiento, debe enfocarse en manejar las demás condiciones del financiamiento. Conseguir tasas bajas es importante, pero extender los plazos es finalmente lo que permite sortear los problemas de liquidez. Si esto es complementado con bajos costos de prepago y compromisos de líneas de crédito adicionales, mejor todavía; la flexibilidad para manejar la estructura del financiamiento es muy valiosa. Sus activos físicos tienen un valor adicional al de servir a la producción y es que le permiten levantar financiamiento, especialmente en momentos críticos. No los hipoteque o entregue en prenda tan fácilmente, ni otorgue garantías personales salvo que obtenga concesiones importantes a cambio. No se ate de manos sin necesidad: negocie los covenants y otras restricciones.

Diversifique sus fuentes de financiamiento porque tener una relación ya establecida ayuda y la competencia entre financistas mejorará su posición negociadora. Si el Covid le pilló bien parado aprovéchelo para crear ventajas para mañana. En caso contrario, piense estratégicamente en sus renegociaciones. Terminarán definiendo cómo enfrentará post-crisis