

## **“Reestructuración fiscal-financiera: estrategia corporativa en una empresa de la industria petroquímica (Tlalnepantla, Edo. de Méx.) en escenarios de crisis financieras”<sup>1</sup>**

**María Magdalena Pérez Guzmán**



Hoy en día las empresas enfrentan grandes retos, dadas las turbulencias económicas y financieras en las que se desarrollan, como resultado de las nuevas tecnologías, las modificaciones en las necesidades y requerimientos de los consumidores y con ello la aparición de competidores. Las empresas necesitan modificar su organización para afrontar los desafíos, aplicar estrategias corporativas que les permitan evitar el fracaso de los negocios, haciendo uso de la reestructuración fiscal-financiera al redimensionar su estructura y así salir adelante de las eventuales crisis generadas en su entorno.

Toda empresa que enfrenta una crisis financiera, requiere de una modificación importante sobre ¿qué se hace en la deuda, las operaciones o la estructura de una empresa? Este tipo de reflexiones que conlleva acciones corporativas son llevadas a cabo cuando hay problemas importantes en una empresa, que están causando algún tipo de daño y que generan en la organización un significativo

peligro. Las alternativas de solución pueden ser diversas y dentro de ellas, el diseño e implementación de una reestructuración fiscal-financiera posibilita que una compañía pueda anticiparse y eliminar los daños financieros, en pro de mejorar el negocio.

En épocas de crisis, las empresas enfrentan serios problemas financieros de deuda, sobre inversión, concurso mercantil, pierden presencia en los mercados, reducen su capacidad de flujo de efectivo, incurren en incumplimiento de pago de obligaciones de crédito, acuden a costosos financiamientos que a largo tiempo ponen a la empresa en posible riesgo, incrementan su carga financiera y fiscal, decrece la generación de utilidades afectando seriamente el capital de los accionistas, inversionistas, proveedores y de sus acreedores.

Las empresas que en tales escenarios no han optado por una reestructuración fiscal-financiera, es difícil que logren sobrevivir en la economía mundial que está en constante proceso de transformación, exigiendo complejos estándares de competitividad. Motivo por el cual los directivos tienen que adoptar una nueva cultura empresarial, en la que estén abiertos a los constantes y volátiles cambios del mundo de los negocios, para atender a las demandas, exigencias y necesidades imperantes de los mercados globales y lograr mantenerse dentro del sector al que pertenecen.

Día con día, las empresas pequeñas, medianas y grandes (Pymes) que conforman todo el aparato productivo de un país se ven inmersas en estos fenómenos de crisis financieras, de ahí la imperiosa necesidad por formar, comprometer y contar con adecuados recursos técnicos, profesionales e investigadores con mentalidad emprendedora, de calidad y excelencia; debido a que los nuevos contextos a los que se tienen que enfrentar las empresas, dan paso a una nueva cultura empresarial; en la que la intervención de un especialista o maestro en finanzas es vital para su desarrollo.

La nueva cultura empresarial requiere que los directivos estén en verdad involucrados con la empresa, sean capaces de aceptar los cambios constantes que viven día a día para que con la ayuda, conocimientos y experiencias que tiene el especialista, en conjunto desarrollen una planeación adecuada en la toma de decisiones para eliminar las debilidades que tiene la empresa y hasta este momento, le han impedido mantenerse o fortalecerse dentro del mercado. Logrando así, que se realice una reestructura que culmine en el bienestar de toda la organización.



La caída de las ventas y el tener un menor financiamiento deja a las empresas sin liquidez para enfrentar sus deudas, lo que pone en riesgo su operación. Para enfrentar los efectos de la recesión es necesario analizar una reestructura financiera -que necesariamente implica una reestructura fiscal-, como lo hacen las grandes compañías, corporativos como Cemex, Corporación Durango (Codusa), Vitro, Gruma, Metrofinanciera, Aviacsa y Controladora Comercial Mexicana que han suspendido pagos o iniciado planes de refinanciamiento para posicionarse en el sector empresarial al que pertenecen.

En la actualidad, las empresas para ser competitivas requieren optimizar y maximizar sus recursos económicos o financieros, humanos y materiales, con

base en una adecuada planeación fiscal y financiera. Las empresas del sector petroquímico están viviendo momentos de crisis financiera, debido a la competencia masiva de empresas extranjeras y a la situación económica por la que está atravesando la economía mundial dentro del contexto de la globalización, lo que implica que los directivos pongan especial atención en sus estrategias.

La problemática empresarial es compleja y como una propuesta sustentada en principios teóricos, la presente investigación estuvo orientada al desarrollo de un estudio de caso práctico, en la cual son abordados aspectos relacionados con los progresos tecnológicos en el transporte, las comunicaciones y el conocimiento que han reducido el crecimiento del comercio internacional; en consecuencia, el mercado deja de ser local y pasa a ser internacional. Es vital que las empresas para que alcancen sus objetivos y metas estratégicas analicen en primera instancia el tópico: “La globalización en el entorno económico actual”, puesto que las empresas requieren mantenerse al corriente de las tendencias económicas, sociales y políticas del mundo, para conocer las repercusiones que éstas pueden tener dentro del sector en el que operan.

Con la globalización, las empresas mexicanas se enfrentan a diferentes aspectos socioeconómicos, retos y oportunidades de crecimiento, debido a que ahora están inmersas en una red de relaciones complejas y la competitividad les exige el establecimiento de estrategias para fortalecerse o garantizar su permanencia.

Las estrategias que pueden tomar las empresas están en función de las características individuales de las mismas, es por ello que se parte de definir las y con base en esto clasificarlas para tener un panorama amplio de cómo sus áreas funcionales pueden coadyuvar a alcanzar sus objetivos, precisando el papel que juegan las finanzas dentro de las mismas, debido a que la adecuada administración de estas va a determinar el rumbo de la posible reestructuración que pueda tener la empresa.

Para una reestructuración eficiente y eficaz, es necesario considerar: los objetivos, las necesidades y las estrategias que se pretenden llevar a cabo en beneficio de la empresa. Algunas de las estrategias fiscales por las que puede optar son: fusión, escisión, consolidación fiscal y financiera y la desincorporación de activos; considerando que para determinar ¿cuál de ellas es la adecuada?, será indispensable realizar un análisis previo de la situación actual de la organización, que puede efectuarse a través de la aplicación de las razones financieras a sus estados financieros, medidas por el Método Dupont y el Modelo Z de Altman para prevenir quiebras.

Prioritariamente, debe formularse un análisis de la situación actual de la empresa Polímeros, S.A. de C.V., ubicada en la industria petroquímica, considerando cuatro aspectos trascendentes y decisivos para su funcionamiento: la parte financiera, administrativa, laboral y fiscal; mediante la aplicación del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en cada una de ellas, de tal forma que el resultado que arroje dicho análisis, indicará la estructura financiera y la posición que la empresa mantiene en el mercado.

Si partimos de los resultados del análisis anterior, se establecen estrategias de cambio para la empresa Polímeros, desarrollando la reestructura fiscal-financiera a través de la fusión, como estrategia corporativa para un sano crecimiento de la empresa y pueda ser competitiva en calidad, precio y servicio. También incluye herramientas de análisis que permiten establecer un plan estratégico de las acciones y operaciones planteadas en la reestructuración.

Al finalizar el desarrollo del caso de estudio, se presentan las conclusiones obtenidas al efectuar una reestructuración fiscal-financiera dentro de la empresa Polímeros, S.A. de C.V. inmersa en una situación de crisis financiera, aspecto que presentan diversas organizaciones hoy en día, motivo por el cual son anexadas las referencias y la bibliografía que sirven de sustento teórico bajo las cuales está apoyado el estudio bibliográfico del presente trabajo.

*<sup>1</sup>Síntesis de la tesis sustentada para la obtención del grado de Maestra en Finanzas.*