



**MÖLLER  
CONSULTORES**

**EN CRISIS ¿UN  
PROCESO DE  
ACELERACION O DE  
REESTRUCTURACIÓN?**

**RICARDO MÖLLER  
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR  
PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA Y  
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla  
#1731, C. P. 44600  
Guadalajara, Jal.

[www.mollerconsultores.com](http://www.mollerconsultores.com)

## NOTA TÉCNICA

# EN CRISIS ¿UN PROCESO DE ACELERACIÓN O DE REESTRUCTURACIÓN?

Esta nota técnica fue concluida el 12 de octubre del 2020 por Carlos Ricardo Möller Schuster sobre la base de la experiencia y la metodología del Grupo de Práctica de Financiamiento Corporativo del Grupo Möller Consultores, el cual está conformado por la Aceleradora de Empresas Möller Consultores [www.mollerconsultores.com](http://www.mollerconsultores.com), el Fondo de Capital Privado Tertium Capital [www.tertiumcapitalmx.com](http://www.tertiumcapitalmx.com), y, las plataformas digitales especializadas en MIPYMES, Ruta unocero [www.rutaunocero.com](http://www.rutaunocero.com) y Ruta Siete [www.rutasiete.mx](http://www.rutasiete.mx)



**MÖLLER  
CONSULTORES**

**EN CRISIS ¿UN  
PROCESO DE  
ACELERACIÓN O DE  
REESTRUCTURACIÓN?**

**RICARDO MÖLLER  
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR  
PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA Y  
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla  
#1731, C. P. 44600  
Guadalajara, Jal.

[www.mollerconsultores.com](http://www.mollerconsultores.com)

La importancia de saber cuál es la respuesta correcta para mi empresa es que al responder correctamente incrementarás las probabilidades de que tu empresa supere exitosamente esta crisis.

Me permito asegurar lo anterior porque he podido corroborar en las crisis: de diciembre del 1994 a septiembre 1996, del 2000 al 2002, del 2008 al 2011 y esta del Covid-19 que el problema de fondo es que la respuesta de los empresarios a dichas crisis, consciente o inconscientemente, solo consistió en: 1) redoblar los esfuerzos haciendo lo mismo; 2) Llevar a cabo un agresivo plan de reestructuración; 3) Vender; y 4) Defenderse.

Para responder correctamente la pregunta que muchos de nuestros amigos empresarios se están haciendo o se llegarán a plantear: **En esta crisis que es lo mejor para mi empresa ¿desarrollar un proceso de aceleración empresarial o llevar a cabo la reestructuración de la empresa?** es importante que tengamos claro, qué es un proceso de aceleración empresarial y qué es una reestructuración de una empresa, así como tener claro el momento en el que se encuentra la empresa y las causas de la crisis que está sufriendo la empresa.

Los procesos de aceleración o de reestructuración son procesos de cambio, de transformación, ambos son magníficas soluciones, el tema es tener claro cuál es la mejor medicina para mi empresa en este momento y para eso es importante que tenga claro en qué momento se encuentra mi empresa.

**¿Qué es y qué dolores sana un proceso de aceleración empresarial?**

La aceleración empresarial es un proceso mediante el cual



**MÖLLER  
CONSULTORES**

**EN CRISIS ¿UN  
PROCESO DE  
ACELERACIÓN O DE  
REESTRUCTURACIÓN?**

**RICARDO MÖLLER  
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR  
PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA Y  
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla  
#1731, C. P. 44600  
Guadalajara, Jal.

[www.mollerconsultores.com](http://www.mollerconsultores.com)

una empresa se transforma, evoluciona hacia un nuevo modelo de negocio para lograr mayor competitividad, manteniendo su operación a lo largo del proceso. La gestión de la gente, de los colaboradores es la clave. El fundamento metodológico es que los equipos que conforman las empresas son los artífices del desarrollo y evolución, ya que depende de ellos, de su motivación, de su talento y confianza en la empresa, que la actividad se potencie y se logren los objetivos deseados, especialmente, tanto el relativo a la innovación, entendida ésta, desde el enfoque de la gestión de la propia empresa: la logística o la producción como el relativo a la internacionalización. Los dolores que sana son:

1. De gestión, especialmente aquellos en los que el factor principal detonante de la crisis han sido las dificultades, tanto para tomar las decisiones adecuadas como para implementar o ejecutar las decisiones acordadas.
2. De falta de competitividad que resulta de la dificultad, tanto de redefinir la estrategia para adaptarse al nuevo entorno como ante la necesidad de mejorar el producto derivado de los cambios en los gustos de los clientes o por la introducción de nuevas tecnologías.
3. Caída en las ventas y utilidades, derivado de la pérdida de competitividad o de un entorno de negocios adverso.
4. Baja moral en el equipo caracterizada por posición mental de "somos víctimas".
5. Tensión entre los accionistas derivado de las tensiones en la empresa.

**¿Qué es y qué dolores atiende la reestructuración de una empresa?**

Una reestructuración empresarial es el proceso mediante el cual una empresa ejecuta un plan de acción de corto plazo cuyo objetivo es la supervivencia de la empresa,



**MÖLLER  
CONSULTORES**

**EN CRISIS ¿UN  
PROCESO DE  
ACELERACIÓN O DE  
REESTRUCTURACIÓN?**

**RICARDO MÖLLER  
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR  
PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA Y  
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla  
#1731, C. P. 44600  
Guadalajara, Jal.

[www.mollerconsultores.com](http://www.mollerconsultores.com)

garantizando la continuidad de las operaciones, por lo cual, las actividades clave a ejecutar se centran en las perspectivas, tanto operativa como financiera. Respecto de ésta última, se centra en la gestión financiera como una emergencia, por ejemplo, en el análisis y control del flujo de caja; la reestructuración de la deuda; la mejora en la utilización del capital circulante. El objetivo inmediato es asegurar el flujo requerido por la empresa para financiar su operación. Los dolores que sana son:

1. La incapacidad de cumplir con las obligaciones de pago con las Instituciones Financieras, derivado de reportar flujo de caja negativo, por lo cual, las metas inmediatas son controlar el ciclo de caja y reducir costos y gastos.
2. Necesidad de realizar desinversiones sin comprometer la operación en el mediano plazo todo lo que no sea necesario para mantener la operación fundamental de la empresa para reforzar la posición financiera.
3. Necesidad de hacer cambios en el equipo directivo, analizando el actual equipo: 3.1 ¿ha sido causa de la crisis o ha sido incapaz de resolverla?; 3.2 ¿cuenta con la credibilidad necesaria?; 3.3 ¿tiene la capacidad para tomar las decisiones que se requieren en esta situación?
4. Reestructuración de pasivos y obtención de nuevo financiamiento.
5. Necesidad de concentrarse en el negocio básico, en aquellas unidades que gozan de buenos márgenes y en las que se puede competir de manera efectiva en el mercado, entendiendo que en la situación en la que se encuentra la empresa es más importante garantizar el flujo para financiar la operación que la rentabilidad.

Contáctanos



(33) 36309877



(+52) 3319872251

Síguenos:





**MÖLLER  
CONSULTORES**

**EN CRISIS ¿UN  
PROCESO DE  
ACELERACIÓN O DE  
REESTRUCTURACIÓN?**

**RICARDO MÖLLER  
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR  
PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA Y  
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla  
#1731, C. P. 44600  
Guadalajara, Jal.

[www.mollerconsultores.com](http://www.mollerconsultores.com)

## ¿En Qué Momento Se Encuentra La Empresa?

La importancia de preguntarnos ¿en qué momento se encuentra la empresa? y trabajar en consecuencia estriba en que en épocas de bonanza no se ven, tanto las debilidades como las decisiones inadecuadas y los errores u omisiones, pero en un entorno adverso, ya sea, tanto por la aparición de poderosos competidores, o, cambios tanto tecnológicos, como en el marco regulatorio o en los hábitos de nuestro cliente objetivo como por una crisis económica, como la que estamos viviendo, toda la vulnerabilidad de la empresa se hace evidente y de una manera exacerbada.

Suele existir un periodo de estabilidad o latencia desde que la situación empieza a deteriorarse hasta que el cambiar se hace inevitable, y, aún es posible retornar a los beneficios corrigiendo los problemas internamente, el grado de éxito de dicho periodo dependerá de la fortaleza inicial del Balance y de las medidas tomadas para acelerar el cambio.

## ¿Las Causas de La Crisis que está Sufriendo la Empresa?

En muchos casos una pequeña o mediana empresa se encuentra en crisis, desde la perspectiva de la gestión, mucho antes de que se encuentre en una crisis operativa, comercial, considerando la reputación, financiera o legal. Esto es, una empresa se encuentra en crisis de gestión, cuando sufre por la falta de decisiones o lo inadecuado de éstas, la pérdida del rumbo estratégico, y, por consiguiente, tanto la pérdida de competitividad de sus productos o servicios como el deterioro de la posición en los canales de distribución y de la relación con el cliente.

Teniendo presente lo anterior, podemos decir que, generalmente una empresa pierde la capacidad de cumplir con sus obligaciones de pago derivado de un continuo



**MÖLLER  
CONSULTORES**

**EN CRISIS ¿UN  
PROCESO DE  
ACELERACIÓN O DE  
REESTRUCTURACIÓN?**

**RICARDO MÖLLER  
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR  
PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA Y  
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla  
#1731, C. P. 44600  
Guadalajara, Jal.

[www.mollerconsultores.com](http://www.mollerconsultores.com)

deterioro de sus resultados y, por consiguiente, de su posición financiera, todo esto, resultado de que ha venido perdiendo participación en el mercado, al perder competitividad sus productos o servicios, por lo cual, incluso, un entorno de pandemia con sus restricciones a la actividad económica, y por consiguiente de impacto negativo en la oferta y demanda en el mercado, solo viene a hacer más evidente esa crisis de gestión. Evidencia de esto son los casos de Volaris e Interjet, mientras que la primera está aprovechando esta crisis para consolidar un dominante liderazgo en el mercado mexicano, la segunda prácticamente se encuentra en quiebra.

Por todo lo analizado hasta este momento, sería lamentable que los accionistas de Interjet, y sobre todo su equipo directivo, no logran analizar las verdaderas causas de la crisis en la que se encuentra su empresa, por doloroso que sea el definirlas con precisión, por la responsabilidad que ello implicara para cada uno de ellos, es evidente que éstas se encuentran, tanto en la pérdida de claridad en su estrategia, al perder su enfoque en el modelo de bajo costo como en la mediocre gestión, caracterizada por la continuidad de prácticamente todas sus actividades, incluyendo aquellas en las que perdían dinero, además de la agravante de incrementar el endeudamiento para tratar de recuperar la posición que le ganaron sus competidores (recordar que hace poco más de 10 años Interjet tenía una mejor participación de mercado que Volaris).

Con lo anterior no estoy ignorando el impacto negativo de la pandemia, derivado de eventos incontrolables como el confinamiento y las severas restricciones a la movilidad, pero es un hecho que las causas de la “abismal” diferencia entre el estado de “salud” de Volaris y el de Interjet las encontraremos, primero en la capacidad de gestión del modelo de negocio de bajo costo y, segundo, en la



**MÖLLER  
CONSULTORES**

**EN CRISIS ¿UN  
PROCESO DE  
ACELERACIÓN O DE  
REESTRUCTURACIÓN?**

**RICARDO MÖLLER  
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR  
PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA Y  
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla  
#1731, C. P. 44600  
Guadalajara, Jal.

[www.mollerconsultores.com](http://www.mollerconsultores.com)

respuesta que cada empresa dio a la pandemia, por ello, creo que el COVID-19 sólo fue el catalizador de la crisis de gestión que venía sufriendo Interjet desde hace más de una década. En síntesis, en Möller Consultores consideramos que las principales causas de una crisis de gestión son:

1. Falta de rendición de cuentas y una adecuada toma de decisiones.
2. Problemas de sucesión.
3. Gestión patriarcal.
4. Pérdida del rumbo estratégico.
5. Falta de control operativo y financiero.

Por todo lo señalado en esta nota técnica es conveniente que profundicemos en cada una de las referida principales causas de una crisis de gestión:

**La falta de rendición de cuentas y de una adecuada toma de decisiones** ante resultados muy pobres, la cual, además se caracteriza por la falta de consecuencias, su gravedad se deriva de que dichas carencias impiden el identificar de manera oportuna la necesidad de “cambiar el rumbo” que lleva la empresa, lo cual, por lo general, anula o limita el necesario “resorte” para “cambiar” a partir de la innovación, esto es, para que una PYME entre en un proceso de “evolución-transformación” requiere, primero, estar consciente de la situación de crisis u oportunidad que está viviendo, tanto para hacer frente o capitalizar la misma como para tomar las medidas necesarias antes de que todos los recursos y fuentes de financiamiento se hayan agotado; segundo, requiere un equipo gerencial con las capacidades y habilidades para ser “actor” en el proceso de innovación, pero desgraciadamente la falta de rendición de cuentas en el mejor de los casos termina generando un equipo gerencial desequilibrado con poca diversidad en las capacidades y experiencias de sus miembros. Haciendo



**MÖLLER  
CONSULTORES**

**EN CRISIS ¿UN  
PROCESO DE  
ACELERACIÓN O DE  
REESTRUCTURACIÓN?**

**RICARDO MÖLLER  
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR  
PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA Y  
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla  
#1731, C. P. 44600  
Guadalajara, Jal.

[www.mollerconsultores.com](http://www.mollerconsultores.com)

una síntesis de esta causa de crisis de gestión, generalmente el equipo gestor está tan “cómodo” o involucrado que no ve o no quiere ver los problemas y típicamente termina argumentando que está a punto de lograr las metas y objetivos a pesar de llevar un largo periodo reportando resultados muy pobres.

**Problemas de sucesión**, ante la falta de un proceso de sucesión sólido y transparente, tanto para los miembros del Consejo de Administración y la Dirección General como para los puestos que conforman el equipo gerencial, ya que las indefiniciones como los cambios no planeados, especialmente los derivados de sucesos muchas veces imprevistos y lamentables como la muerte del patriarca o algún miembro del equipo directivo, especialmente si es miembro de la familia propietaria, pueden provocar desequilibrios que coloquen a la empresa en una posición especialmente vulnerable en periodos de crisis económica o de alto crecimiento.

**Gestión patriarcal** se caracteriza por una toma de decisiones prácticamente centralizada, por una estructura resistente al cambio, rígida y poco tolerante a las críticas, sin adecuados “contrapesos” (en Möller Consultores hemos señalado desde hace más de 20 años que el “contrapeso” ideal a la gestión patriarcal es un Consejo de Administración activo e involucrado), muchas veces burocrática, y, orientada a servir al patriarca, la cual, en el mejor de los escenarios entra en crisis ante un periodo de crecimiento acelerado o ante un entorno tan adverso y cambiante como el actual.

**Pérdida del Rumbo Estratégico** que implica, tanto la pérdida de claridad en la estrategia que ha venido gestionando la empresa, consciente o inconscientemente, por lo cual,



**MÖLLER  
CONSULTORES**

**EN CRISIS ¿UN  
PROCESO DE  
ACELERACIÓN O DE  
REESTRUCTURACIÓN?**

**RICARDO MÖLLER  
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR  
PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA Y  
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla  
#1731, C. P. 44600  
Guadalajara, Jal.

[www.mollerconsultores.com](http://www.mollerconsultores.com)

tanto terminan perdiendo su enfoque en su modelo de negocio como desarrollando una mediocre gestión, cuyo síntoma en crisis es la continuidad de prácticamente todas sus actividades, incluyendo aquellas en las que están perdiendo dinero.

**Falta de Control Operativos y Financieros**, la ausencia de controles adecuados tanto operativos como contables y presupuestales puede impedir la identificación a tiempo de graves problemas, ya que la empresa no cuenta con las “alarmas” para identificar los problemas a tiempo para tomar las decisiones necesarias.

Con todo lo que hemos analizado, estamos “preparados” para hacer un “check list” que nos ayudará a responder a la pregunta central de esta Nota Técnica: En esta crisis qué es lo mejor para mi empresa ¿desarrollar un proceso de aceleración empresarial o llevar a cabo la reestructuración de la empresa?, esto, ya que hemos logrado comprender las principales causas de las crisis de gestión y cómo identificar el “momento” en el que se encuentra la empresa. A continuación, el referido “check list”:

Perspectiva	¿Reestructuración?	¿Aceleración?
Modelo de Negocios	Enfoque en lo “básico”	Enfoque en evolucionar
Productos	Reducir drásticamente familias de productos porque no es posible sostenerlas.	Substituir familias de productos o productos concretos por nuevos
Costos	Reducción drástica e inmediata	Minimizar y desarrollar una paulatina mejora de la estructura de gastos indirectos.
Capacidad	Reducir capacidad (desinvertir/liquidar)	Limitar riesgos, diferir inversiones
Finanzas	Maximizar flujo de caja, aun a expensas de resultados	Fortalecer balance, desarrollar buenas relaciones con bancos.
Dividendos y Prestaciones	Se eliminan totalmente dividendos y prestaciones	Eliminar dividendos y minimizar prestaciones.
Equipo Directivo	Hacer cambios en el equipo	Desarrollar, alinear, reenfocar el equipo

Por último, a continuación, menciono algunas conclusiones que ayudarán a redondear lo que hemos estudiado en esta Nota Técnica:



**MÖLLER  
CONSULTORES**

**EN CRISIS ¿UN  
PROCESO DE  
ACELERACIÓN O DE  
REESTRUCTURACIÓN?**

**RICARDO MÖLLER  
SCHUSTER**

**SOCIO DIRECTOR  
PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA Y  
FINANCIERA**

Av. Miguel Hidalgo y Costilla  
#1731, C. P. 44600  
Guadalajara, Jal.

[www.mollerconsultores.com](http://www.mollerconsultores.com)

1. La reestructuración tiene como objetivo, y éste es de corto plazo, el mantener el negocio vivo, mientras que la aceleración tiene como objetivo, y éste es de mediano y largo plazo, “preparar” a la empresa para superar cualquier situación, sea una pandemia o un cambio en el mercado, desarrollando sus capacidades para ello... lograr que no tenga miedo a qué vendrá el día de mañana, a partir de un enfoque en el que los cambios en el mercado, incluso al alto ritmo que se producen hoy día, no suponen amenazas, sino oportunidades.
2. Un foco “amarillo” que nos está diciendo que requerimos entrar en un proceso de Aceleración Empresarial es cuando la empresa dejó de crecer, tanto a nivel de flujo de caja como la rentabilidad del capital de la Empresa ha venido a la baja. Es la oportunidad de “reanimar” a mi Empresa para que se enferme de gravedad.
3. Una señal, ya casi “foco” rojo de que debemos entrar en un proceso de Aceleración es cuando nuestra empresa reporta un excesivo apalancamiento financiero, ya que, si bien, el financiamiento con deuda es más barata que con capital propio. El endeudamiento termina limitando a la empresa, éste es, un excesivo apalancamiento (endeudamiento) puede dejar a la empresa sin margen de maniobra en caso de errores, problemas inesperados e incertidumbre que estaremos viviendo, corriendo el riesgo de que a la Empresa le de un “paro cardíaco”. Es importante señalar que esto no quiere decir que el endeudamiento sea malo, sino que es importante tener cuidado con los niveles “altos” de endeudamiento.

Por todo lo anterior y lo que hemos analizado en esta nota técnica, tiene mayores elementos para tener claro qué es lo que más conviene en este momento en tu Empresa ¿Aceleración o Reestructuración?, aceptando con mayor claridad la situación en la que se encuentra y tomar decisiones por más dolorosas que éstas sean.