

Reflexiones sobre el Cierre Financiero de los proyectos



Escribe: Max Schwarz, profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas Universidad de Lima

Business Empresarial. - El cierre financiero es el proceso de gestión por el cual un proyecto logra comprometer las fuentes de financiamiento de fondos que permitan cubrir el costo del desarrollo integral del proyecto completo convirtiéndose en una etapa crucial necesaria previa al arranque de la ejecución de los proyectos. El cierre financiero requiere necesariamente una arquitectura que sea capaz de integrar las necesidades de capital en las distintas etapas del ciclo de vida del proyecto con una variedad de fuentes de flujo de fondo que puedan asegurar la viabilidad del proyecto. Las principales etapas de este proceso son generalmente las siguientes:

- Evaluación de la estructura del Capex, Opex y Cash Cost del proyecto
- Determinación del horizonte de inversión
- Análisis de sensibilidad y evaluación del riesgo financiero
- Identificación de fuentes de financiación factibles
- Negociación de tasas y condiciones financieras de acceso a capital
- Establecimiento de condiciones y reglas para el desembolso de capital
- Firma de contratos y legalización-formalización del Cierre Financiero

El cierre financiero requiere una arquitectura especialmente detallada que pueda desglosar las etapas del proyecto para alinearlas con la fuente financiación precisa que pueda cubrir su costo en el momento oportuno para ser activado. Esto significa que los proyectos a lo largo de su ciclo de vida requieren cubrir costos diferenciados conforme a las distintas etapas de su diseño con lo cual se vuelve crítico asegurar la fuente de

Fuente: *Business Empresarial*

<http://www.busesempresarial.com.pe/reflexiones-sobre-el-cierre-financiero-de-los-proyectos/>

financiamiento apropiada que sea capaz de soportar el costo y respaldar el proyecto de manera competitiva y bajo tiempos razonables. Este proceso requiere una activa participación del Gerente de Proyectos y un trabajo interdisciplinario coordinado entre el equipo financiero de la gerencia de proyectos y los inversionistas, bancos y fondos de inversión que sean necesarios para asegurar un apropiado cierre financiero que permita hacer viable el proyecto.

El cierre financiero es una etapa clave en la gestión de proyectos que en el caso particular de las Asociaciones Público-Privadas (APPs) se ha convertido en un requisito indispensable para continuar adelante con el acuerdo, en particular en el caso de los cofinanciamientos donde en la búsqueda de financiamiento del proyecto por parte del privado se puede poner en garantía la concesión misma o donde sea factible según el acuerdo al que se llegue el eventual aval del Estado para asegurar el cierre financiero y brindar la debida garantía a los inversionistas. Esta responsabilidad es muy alta para ambas partes y requiere una exhaustiva evaluación del riesgo que asume el privado y el Estado en relación a la financiación de la concesión. Existe una seria evidencia de casos recientes en los cuales las partes no han desarrollado sinergias para permitir un cierre financiero apropiado generando un entrapamiento muchas veces cuestionado y hasta dotado de corrupción que ha empañado un conjunto importante de proyectos, situación que no ha permitido promover el desarrollo de APPs como sería ideal llevar a cabo en términos apropiados en bien del Perú si las partes actuaran transparentemente.

Las principales restricciones para un efectivo cierre financiero son principalmente las derivadas de la configuración del proyecto mismo, es decir en muchas ocasiones el cierre financiero no puede darse todas vez que el proyecto aún no ha definido claramente todas sus etapas o no ha especificado los entregables y sus dimensiones de diseño a nivel de factibilidad bancable que permita lograr un alineamiento con fuentes de financiamiento efectivas. De igual forma otro causal de retrasos en el cierre financiero tiene que ver con la entrega oportuna de garantías reales que puedan respaldar los flujos solicitados para tranquilidad de los inversionistas y bancos que van a financiar el proyecto al igual que la obtención de licencias y permisos necesarios para garantizar que el proyecto pueda ser ejecutado sin inconvenientes. Un previo análisis de riesgos permite descubrir rápidamente donde están las actividades que componen esta ruta crítica y cuáles son los riesgos que deberán ser asumidos para calificar a u apropiado cierre financiero del proyecto.

En la gestión de los proyectos públicos, privados y mixtos lograr el cierre financiero es un aspecto clave de gestión para permitir el respaldo y cubrir el costo efectivo del desarrollo del proyecto en sus distintas etapas. Un reto que los líderes del equipo de proyectos y los propietarios del mismo deben superar para poner el proyecto en marcha.

Fuente: *Business Empresarial*

<http://www.businessempresarial.com.pe/reflexiones-sobre-el-cierre-financiero-de-los-proyectos/>