

Deloitte.



Es hora de que
usted decida
Tome el control en
épocas turbulentas

Contenido

Decisiones Difíciles	1
1 ¿Cómo está nuestra liquidez?	2
2 ¿Estamos listos para una investigación?	4
3 ¿Contamos con suficiente flexibilidad financiera?	6
4 ¿Ya es momento de hablarle al banco?	8
5 ¿Podemos defender nuestras valuaciones?	10
6 ¿Necesitamos hacer un replanteamiento?	12
7 ¿Qué podemos vender? ¿Qué podemos comprar?	14
Es hora de que usted decida	16

Decisiones Difíciles

En un ambiente económico tan complejo como el que enfrentamos actualmente, muchas compañías tratan de evadir tomar esas decisiones de negocio difíciles.

Si usted le dedica tiempo a tomar las decisiones necesarias, en donde las soluciones sean más urgentes, su compañía terminará mejor el día y usted dormirá más tranquilo esa noche.

Esto nos motiva a escribir esta publicación, ya que hemos observado que esperar con optimismo lo mejor en épocas de turbulencia, no resulta una estrategia aconsejable; usted necesita estar preparado para actuar con decisión si quiere tomar el control de la situación, antes de que ésta lo controle a usted. Como punto de partida, hemos identificado siete preguntas que lo pueden orientar a priorizar esas decisiones.

1 ¿Cómo está nuestra liquidez?

Hay una palabra que importa más en este ambiente económico: *cash*. Usted necesita saber qué posición tendrá su flujo de efectivo en los próximos siete, 30, y 90 días, así como en los próximos seis, 12 y 24 meses; y necesita saberlo hoy mismo. Ya que para seguir siendo competitivo, o aún para permanecer a flote, usted necesitará confiar en la generación de su propio efectivo. La razón es que, sencillamente, no hay suficiente liquidez en el mercado, y las compañías que sí tienen, son las que están generando la actividad en el mercado.



¿Dónde es el mejor lugar para encontrar liquidez en épocas de crisis como éstas? Capital de Trabajo. Esta es una de las pocas áreas que quedan y que pueden generar efectivo a corto plazo. Sin embargo, convertir el capital de trabajo en efectivo dependerá de un seguimiento intensivo en el desarrollo de las relaciones con sus proveedores y clientes, así como una nueva y más profunda revisión de los inventarios.

Tenga en cuenta que usted no es el único en una situación desafiante. ¿Cuáles de sus proveedores clave están en problemas? ¿Quiénes están bien? Estamos en una época para sostener conversaciones de temas difíciles y los compromisos verbales no son suficientes. Debido al impacto negativo que sus proveedores emproblemados pudieran tener en su negocio, usted no querrá mantenerse cerca de ellos.

Los clientes son igualmente importantes. ¿Qué tan sana es la situación financiera de sus clientes? ¿De cuánto será el pedido del próximo mes? Si usted les está otorgando crédito, ¿se siente confiado de que le van a pagar? Debe intensificar su interacción con cada uno de sus clientes clave para que sea capaz de identificar los que estén en apuros, pues pudiera ser el mejor momento de eliminar aquéllos con problemas de pago, y de invertir los recursos para llegar a los mejores clientes de sus competidores.

El inventario es otra área que puede generar grandes cantidades de efectivo. ¿Está usted innecesariamente sobre-inventariado? ¿Está resguardando el inventario que le es más rentable? ¿Tiene una idea clara de cuál será la demanda a corto plazo? Para que pueda mejorar su flujo de efectivo, usted podría centrarse rigurosamente en estas acciones: la planeación del inventario, los pronósticos de venta, empatar el inventario con la generación de ingresos.

Conclusión

No dé por sentado que la situación va a mejorar por sí sola en épocas turbulentas. Si usted quiere convertir su capital de trabajo en efectivo, necesita revisar aquellas áreas que se han considerado estables por años. Esto significa indudablemente llevar a cabo algunas medidas y decisiones difíciles; pero tener la iniciativa de realizarlas, le dará estabilidad a su compañía a largo plazo.

2 ¿Estamos listos para una investigación?

Cuando los negocios empeoran repentinamente, la gente comienza a hacerse preguntas. Clientes y proveedores, directores, empleados y reguladores, cada uno querrá saber quién sabía lo que estaba pasando y desde cuándo. Adicionalmente, en épocas difíciles, las posibilidades de entrar en un problema legal resultan más altas que en períodos de estabilidad. En momentos de riesgo, usted debería identificar aquellos problemas que requieran acciones inmediatas para mantener la situación bajo control.



El primer paso es reunir todos los hechos y las pruebas

para poder contestar honesta y correctamente cuando le pregunten por las decisiones que su compañía tomó. Es decir, deberá estar listo para responder a solicitudes de información de la dirección, del consejo, o hasta de reguladores. Para reunir los hechos, necesitará los datos subyacentes. A menudo, localizar los datos es más complicado y requiere de más tiempo de lo que se cree. Necesitará salvaguardar los datos más relevantes, incluso los emails y la información que podría fugarse o perderse con los empleados que dejen la compañía.

No asuma que usted opera en un ambiente libre de riesgo. Su negocio podría enfrentarse a un riesgo inminente sin que usted lo pueda detectar. De hecho, es posible que algunos de sus ejecutivos estén actualmente ejecutando acciones riesgosas. Por eso, es aconsejable que evalúe de nuevo qué situaciones deben considerarse de riesgo para su negocio, y así llevar a cabo esta revisión, misma que podría empezar por cuestionarse: ¿está usted haciendo negocios con individuos o empresas que presentan un riesgo? Actualmente, cada decisión merece un escrutinio más profundo, de lo contrario, usted podría terminar con una lista de activos sin valor o ser sujeto de una acción (multa) entablada por una agencia reguladora. Por lo tanto, usted debe saber dónde, cómo y con quién tiene negocios, y realizar una inspección de sus actuales y nuevos socios (de negocios o comerciales) así como de sus ejecutivos clave.

Conclusión

Algo que sabemos por adelantado es que el cambio está sucediendo a un ritmo muy acelerado y una verdadera crisis interna puede estallar de la noche a la mañana. Si se ve envuelto en una crisis, necesitará un plan para manejar los riesgos y estar preparado en caso de que investigadores vengan a tocar su puerta. El no hacerlo, podría tener consecuencias lamentables para usted y para su negocio.

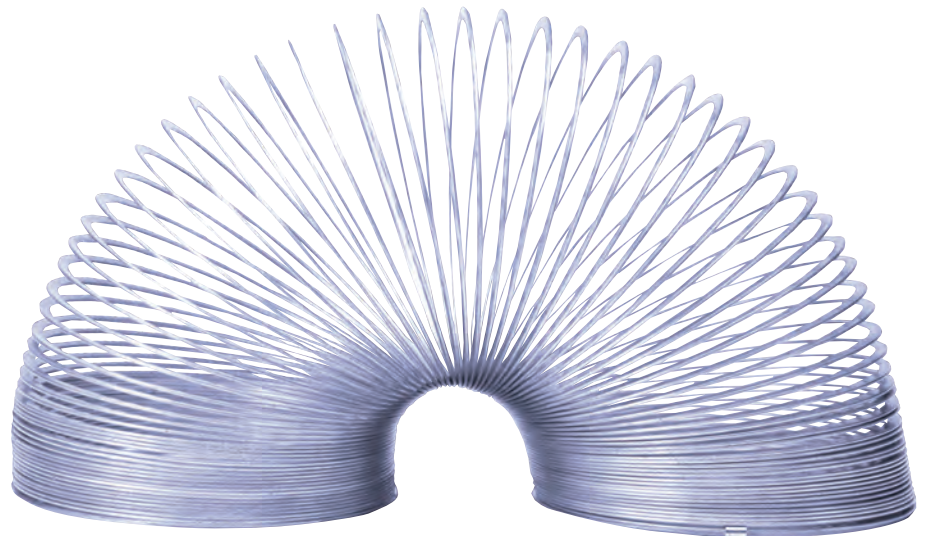
Existen algunos aspectos importantes en los que usted puede tomar el control para reducir su exposición al riesgo:

- Crear un equipo de manejo de crisis financiera que esté encargado de evaluar riesgos actuales e investigar previas actividades que pudieran ser riesgosas
- Desarrollar un plan de respuesta contra la crisis
- Preservar y garantizar todos los archivos físicos y datos electrónicos, en formatos y lugares que sean de fácil acceso, en caso de necesitar ser consultados
- Identificar todos los sistemas críticos, los modelos financieros y los otros datos que sean vulnerables a abusos
- Generar una lista completa de los medios por los que sus estados financieros o su información financiera pudiera ser falsificada, o medios por los cuales usted podría ser defraudado. Tomar medidas para buscar blindar su empresa de cualquier fraude financiero
- Desarrollar un inventario completo y exacto de la propiedad intelectual y de los valores de su compañía
- Evaluar la seguridad y los programas de ética, buscando identificar brechas críticas
- Identificar de dónde es probable que provengan pleitos y demandas legales

3 ¿Contamos con suficiente flexibilidad financiera?

Es fácil bloquearse cuando se está entre la espada y la pared. Las empresas que buscan flexibilidad financiera para reducir la volatilidad, durante momentos difíciles como estos, tienden a implementar acciones conservadoras, como planes de reducción de costos y gastos.

Sin embargo, algunas medidas que parezcan radicales pudieran parecer adecuadas en este entorno. Una visión integral más matizada de su situación, pudiera dar los resultados que usted necesita. Vaya más allá de lo obvio; sea realista y afronte la situación.



La mayoría de las empresas todavía no actúan lo suficientemente rápido en la reducción de costos. Una forma de comenzar es identificar las cuestiones más urgentes y desarrollar campañas internas en torno a ellas. Por ejemplo, un plan de recorte de gastos, que es un costo real, afecta directamente la base del negocio y no afecta negativamente a la moral del personal.

Al mismo tiempo, lleve a cabo otras medidas. ¿Qué proyectos tiene en marcha que puedan ser cancelados o demorados causando un mínimo impacto sobre sus operaciones?

¿Qué pasa con las oportunidades de ventas que han tardado tiempo en concretarse? En muchos casos, si no cierra ese gran negocio ahora, es posible que, en realidad, nunca suceda. Considere dejar sobre la mesa un margen extra para cerrar un contrato a largo plazo y garantizar liquidez que necesitará en una continua situación de incertidumbre económica. Lo mismo ocurre con las grandes cuentas pendientes de cobro.

Conclusión

Al fin y al cabo, todo esto se trata de mantener la flexibilidad financiera desde el punto de vista estratégico. Trate de no comprometerse a nada que no necesite, y libere la mayor cantidad de dinero líquido como sea posible.

Diez pasos para estar más holgado y alcanzar flexibilidad financiera en tiempos turbulentos.

1. Identifique en sus gastos: ¿Cuáles garantizan una reducción de costos en el largo plazo?
2. Asegúrese de que tiene el apoyo del equipo directivo
3. No elimine las operaciones que le generan negocio
4. Enfóquese en la retención de clientes y en la motivación de empleados
5. Establezca mecanismos rigurosos de administración de ejecución y seguimiento de proyectos
6. Responsabilice a la dirección por los resultados
7. Mitigue los riesgos clave y desarrolle planes de contingencia para las partes más vitales
8. Comunique, comunique y comunique para reducir la incertidumbre y ansiedad
9. Describa regularmente el avance, comparta las acciones clave e inspire confianza
10. No subestime la importancia de administrar adecuadamente el cambio

4 ¿Ya es momento de hablarle al banco?

Sí, algunos directivos buscan “patear el balón”, cuando la situación es tensa, es decir, no actuar de inmediato. En el actual ambiente turbulento, si usted no cuenta con toda la liquidez que necesitará a corto plazo, afrontará graves problemas.



Antes, en las épocas estables, todo lo que uno tenía que hacer era levantar el teléfono y cualquiera le prestaba dinero. Ahora no. En estos días, las instituciones bancarias son extremadamente cautelosas – y pocas prestan atención a las relaciones con nuevos clientes. Esto significa que necesitará una relación sólida con su banco actual.

Las presiones van en aumento, si sus deudas vencen en el corto plazo, espere afrontar mayores intereses y *covenants* más apretados, y en algunos casos, podría inclusive enfrentar que le nieguen el crédito.

Conclusión

A los bancos les gustan los líderes de empresas con mano firme y estable. Ellos quieren que su comunicación sea proactiva y periódica. De hecho, quizás no sería mala idea levantar el teléfono y agendar una cita con su banco hoy mismo.

¿Qué puede hacer para que su compañía esté en una mejor posición negociadora al buscar un crédito?

Hable con su banco – acerca de estos 5 puntos:

- 1. Lo Básico.** Explique cómo está tomando el mando y controlando la situación. Asegúrese de que realmente recortó sus gastos para lograr ahorros reales. Ahórrese cada peso innecesario de los gastos de su operación, y después haga que ésta sea una situación sostenible
- 2. Clientes.** Asegúrese de que su banco sepa que usted está trabajando para acercarse a sus mejores clientes y que entiende de sus capacidades crediticias
- 3. Liquidez.** Dele a su banco una imagen clara de su posición de liquidez al día de hoy, así como de los siguientes 12 a 24 meses
- 4. Planes de Contingencia.** Mientras usted desarrolla distintos escenarios, compártalos con su banco. Si usted lo sabe, ellos deberían saberlo también
- 5. Crecimiento.** Esta crisis eventualmente terminará. Asegúrese de que su banco sepa en qué punto ve el futuro a largo plazo y lo que está haciendo para prepararse. Tome ventaja de las próximas oportunidades de crecimiento

5 ¿Podemos defender nuestras valuaciones?

Aquellos días de 2007 con liquidez, baja volatilidad, y tasas de interés estables, ya se fueron y sin signos de un pronto regreso. Sin métodos ampliamente aceptados para determinar un valor basado en comparación con el mercado (*mark-to-market*), hoy es momento de volver a los fundamentos para determinar un valor razonable (*fair value*). Estos no son momentos para esperar a que la situación mejore – necesitará una metodología defendible para determinar un valor razonable de mercado.

El tema de *fair value* ha estado en los titulares durante algún tiempo ya. Lo que es menos obvio, es el grado en que su determinación debiera ser defendible. Nadie sabe cuál es el nivel de control que se le dará en el futuro al análisis del valor razonable.

Es posible que en algún momento cercano, deba firmar estados financieros, certificando el valor de los activos de la sociedad. Por lo tanto, antes de poner la pluma en el papel, será necesario que tenga una metodología defendible para la determinación de ese valor. Usted deberá ser capaz de defender sus valoraciones a su propio consejo de administración y, quizá incluso, ante reguladores.

Conclusión

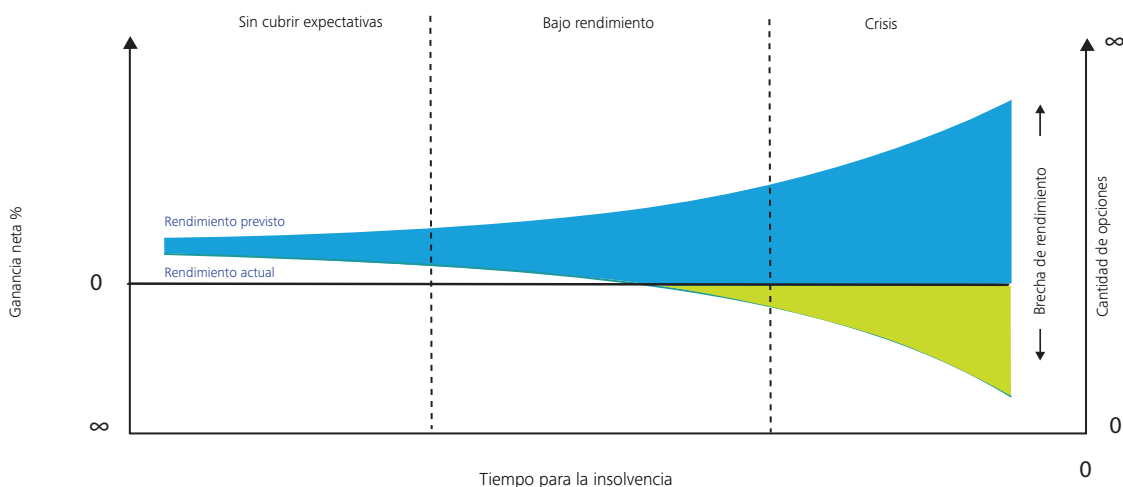
Incluso con una metodología ordenada, debe acostumbrarse a la incertidumbre. La determinación de un valor razonable se basa en la disposición de la mejor información disponible - y la información fidedigna es difícil de encontrar en tiempos de fuerte fluctuación diaria de los mercados actuales. No es cuestión de si sus estimaciones están mal calculadas, sino por cuánto. Todo el mundo está en el mismo barco, así que su labor será lograr defender sus decisiones.



6 ¿Necesitamos hacer un replanteamiento?

A todos nos cuesta trabajo reconocer cuando la situación es muy difícil. En la situación económica actual, las buenas compañías se pueden convertir en malas, de la noche a la mañana. Reconocer cuándo es tiempo para un replanteamiento del negocio y actuar bajo esta perspectiva, pudiera ser un factor crítico para determinar el éxito o fracaso de su compañía en tiempos volátiles.

Cómo reconocer que debemos actuar en un modo de crisis en 60 segundos.



Planee una demanda decreciente de sus productos en un futuro próximo, y considere que al mismo tiempo tendrá menos acceso al capital con el que estaba contando. Juntos, estos dos factores crean una tremenda presión hasta para el mejor de los negocios. ¿Está usted listo para este escenario? ¿Está preparado para adentrarse en él?

Usted ya sabe dónde hacer ajustes en caso de emergencia: Estrategia, operaciones, finanzas, etc. Pero, ¿sabe exactamente qué ajustar y por cuánto? ¿Lo puede lograr rápidamente? Con frecuencia, las compañías no son capaces de moverse lo suficientemente rápido, hasta que saben exactamente todo lo que se debe hacer.

Conclusión

Nadie lo quiere decir, pero un cambio puede ser la única opción para mantenerse a flote, si no es ahora, será pronto. Necesita un esquema de toma de decisiones para ayudarse a determinar cuándo es tiempo para admitir que necesita un cambio. Tome el control, ahora.

Tome el control. Reflexione estas preguntas para ayudarse a determinar si hay una posibilidad real de que se necesite un cambio.

- ¿Cuáles son sus requerimientos a corto plazo? ¿Cómo y cuándo debe enfocar sus esfuerzos inmediatos?
- ¿Qué implicaciones a mediano y largo plazo pueden surgir al estabilizar el negocio a corto plazo?
- ¿Qué tan rápido puede implementarse un cambio en una mayor escala (como nuevos productos o conceptos) si fuera necesario?
- ¿Qué tan cooperativos o no se puede esperar que sean los clientes y proveedores?
- ¿Cómo reaccionarán los competidores y otras partes interesadas ante una iniciativa de reestructura? ¿Cómo impactará la competencia por la prioridad de las iniciativas a la compañía?

7 ¿Qué podemos vender? ¿Qué podemos comprar?

Vender

Ya lo pensó detenidamente: debido a la disponibilidad de un crédito cercano al vencimiento y la continua volatilidad en los mercados, quizá deba deshacerse de algunos activos rápidamente, sólo para permanecer a flote. Si es así, deberá actuar rápidamente, lo que significa que tendrá que hacer todas las cuestiones que normalmente haría durante una venta, pero intensificando la sensación de urgencia.

Normalmente una venta de activos suele durar de seis a nueve meses. Pero en este clima económico, es menos probable cerrar una negociación mientras más tiempo pase y más complicado se vuelve el proceso. Los compradores están buscando el menor valor posible, mientras tome más tiempo cerrar un acuerdo, mayor presión tendrá para asegurarse de que la empresa mantenga su nivel de valor. Este proceso requiere recursos y que se le preste atención, misma que usted desearía aplicar a otras actividades. Cuanto más rápido tome sus decisiones, más fácil será preservar el valor para el comprador y más aumentarán sus posibilidades de cerrar el trato. ¿Qué tan rápido? piense de 60 a 120 días.

Durante este tiempo, tendrá que permanecer en un estrecho contacto con los inversionistas y los proveedores, quienes son probablemente los más importantes. Evite que la situación empeore a medida que negocie una venta. También tendrá que mantener informado al consejo, así como permanecer en constante contacto con todos éstos, mientras busca opciones como préstamos puente y remates en la venta de activos.

Conclusión

Vender una parte del negocio o activos de éste pudiera no ser una opción para usted, sino ya un requisito. Asegúrese de mantenerse al corriente de su situación financiera, por lo menos, semanalmente. ¿Cuáles serán sus necesidades de flujo de caja en tres meses? ¿En seis? ¿Nueve? Un entendimiento adecuado y en tiempo real de sus necesidades de liquidez futura, deberá guiarle para tomar decisiones en tiempos como estos.

Comprar

Si tiene la suerte de contar con efectivo en la caja y liquidez adicional, probablemente ya esté en busca de ofertas. Tal vez sienta que tiene cierta holgura bien merecida y puede tomarse el tiempo para encontrar el negocio adecuado.

Si ese fuera el caso, es el momento de una revisión a las circunstancias actuales, ya que estos son tiempos extraordinarios y demandan un enfoque diferente. Por un lado, deberá avanzar a máxima velocidad; no tendrá tiempo para planificar y ejecutar de la misma manera que hace algunos meses atrás. Sin embargo, todavía necesitará un entendimiento a profundidad de su target. Esto es lo que significa ser proactivo, innovador y oportunista.

En primer lugar, lo obvio. Tenga sus finanzas en condiciones de hacer una adquisición. ¿Cómo utiliza el capital hoy en día? ¿Cómo podría mejorarlo? Busque oportunidades para incrementar el capital de manera eficiente. Manténgase cerca de su banco para que, cuando los necesite, estén listos para moverse junto a usted. Recuerde, cualquier transacción que usted realice no debiera debilitar su calificación de inversión o restarle acceso a deuda y/o a capital.

Reconsidere lo que está dispuesto a aceptar en términos de los resultados de un due diligence, comenzando con el entendimiento de que no podrá dar toda la atención que en circunstancias normales le daría a un proceso de compra. Olvídense de conseguir a las representaciones y garantías usuales. Es seguro que usted tomaría un riesgo mayor, debe considerar que hay muy poco valor real en las protecciones contractuales tradicionales cuando se está comprando activos rematados. Si está comprando activos a precios castigados, es sólo parte de la ecuación.

Conclusión

No dé nada por sentado, es posible que usted también sea considerado el target de alguien más. Manténgase a la defensiva, porque en el caso de una adquisición, necesitará asegurarse de que sus accionistas y otras partes interesadas obtengan el mayor valor posible. Si usted tiene los medios económicos, aproveche esta oportunidad para añadir a su portafolio de negocios.

Simplemente no se detenga y piense que tiene el lujo de tomarse el tiempo o de creer que el riesgo de un trato puede ser cubierto sólo por pagar un precio más bajo.

Es hora de que usted decida

En momentos como éste, seguramente usted tiene mucho más de siete preguntas que necesitan respuestas urgentes. Para ayudarle a tomar el control de su negocio, comience con las preguntas en esta publicación.

La realidad es que tales tiempos de volatilidad demandan reevaluaciones constantes ya que el panorama cambia muy rápidamente. Lo que hacía sentido la semana pasada, puede ser impensable hoy en día. Nada se puede dar por sentado.

Si desea ayuda para buscar las respuestas a cualquiera de estas preguntas, o si usted tiene alguna que no se encuentre en nuestra lista, siéntase libre de llamarnos. Con gusto lo escuchamos.

Contactos:

Ciudad de México

Finanzas Corporativas

Mauricio Costemalle

Tel. +52 (55) 5080 6393

mcostemalle@deloittemx.com

Alejandro Stern

Tel. +52 (55) 5080 6398

astern@deloittemx.com

Valuación

Juan Carlos Quero

Tel. +52 (55) 5080 6400

jquero@deloittemx.com

Diego Ortiz

Tel. +52 (55) 5080 6348

diortiz@deloittemx.com

M&A (*Due Diligence*)

Jorge Schaar

Tel. +52 (55) 5080 6392

jschaar@deloittemx.com

Guillermo Olguín

Tel. +52 (55) 5080 6536

golguin@deloittemx.com

Reorganización y Reestructura

Gerardo Ortiz

Tel. +52 (55) 5080 6955

geortiz@deloittemx.com

Investigación Forense

Jorge García Villalobos

Tel. +52 (55) 5080 6131

jgarcivillalobos@deloittemx.com

Monterrey

Gerardo Treviño

Tel. +52 (81) 8133 7493

gtrevino@deloittemx.com

Raúl de la Cruz

Tel. +52 (81) 8133 7460

rdelacruz@deloittemx.com

Guadalajara

Pablo Castillo

Tel. +52 (33) 3369 0448

pacastillo@deloittemx.com

Socio Líder de Asesoría Financiera

Arturo Estrada

Tel. +52 (55) 5080 6627

aestrada@deloittemx.com

www.deloitte.com/mx

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo donde éstos operen. Los 165,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad, el valor excepcional a clientes y mercados, el compromiso mutuo y la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx conozcan la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.