

Deloitte.

Administrando empresas en tiempos volátiles



¿Es usted de los que sólo ven problemas?

¿O es de los que reconocen las oportunidades?



Administrando empresas en tiempos volátiles

<p>Fundamentos</p>	<p> Planeación de escenarios y análisis de portafolio</p> <p> Modelos financieros de flujo de efectivo y de negocios</p> <p> Administración de la información</p>	<p> Informes al consejo de administración y a la alta dirección y forma de gobierno del consejo</p> <p> Administración del talento</p> <p> Prevención y detección de conductas no éticas y fraude</p>	<p> Remuneraciones y recompensas con base en el desempeño</p> <p> Sistema integral de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC)</p>
<p>Ingresos</p>	<p> Aseguramiento de los ingresos</p> <p> Determinación de precios</p>	<p> Crecimiento</p> <p> Investigación de fraude / revisión forense / preparación para litigios</p>	<p> Segmentación de los clientes</p> <p> Estrategia y ejecución de fusiones y adquisiciones</p>
<p>Costos</p>	<p> Reducción de costos</p> <p> Compras / Cuentas por pagar</p>	<p> Revisión de contratos</p> <p> Correcto cumplimiento, planeación y optimización fiscal</p>	<p> Cadena de suministro</p> <p> Sustentabilidad / manejo de desperdicios</p>
<p>Activo</p>	<p> Generación de liquidez y conservación del efectivo</p> <p> Tratamiento contable del valor razonable / <i>due diligence</i> para determinar valor razonable</p>	<p> Revisión de la administración de riesgos de la tesorería</p> <p> Administración del capital</p>	<p> Estrategia y ejecución de desinversiones</p> <p> Integración post-compra / separación previa a la venta</p>
<p>Expectativas</p>	<p> Asesoría sobre deuda y estrategias de reestructuración financiera</p> <p> Revisión de proveedores</p>	<p> Administración de riesgos empresariales</p> <p> Manejo de problemas y crisis</p>	<p> Manejo de una reducción de utilidades</p> <p> Revelación de información continua en una economía incierta</p>

En tiempos volátiles las empresas son susceptibles de enfrentar diversos niveles de riesgo

Síntomas*	Etapas de Riesgo			
	Bajo Desempeño Financiero	Con Problemas Financieros	Incumplimientos Legales y Financieros	Concurso Mercantil
Síntomas de capital de trabajo insuficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Flujos de efectivo marginal • Capital de trabajo limitado • Cuentas por pagar altas • Cuentas por cobrar altas • Inventarios con baja rotación • Crédito Restringido 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente flujo de efectivo • Pasivos excesivos • Inventarios excesivos • Cartera vencida • Crédito suspendido 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de solvencia • Capital de trabajo negativo • Quebrantos de cartera • Inventario obsoleto ó lento movimiento, sin capacidad de reposición • Pasivos fuera de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de inventario por lotes • Venta de cartera masiva • Identificación de proveedores preferentes
Síntomas de fallas de control interno	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Corporativo poco involucrado • Falta de identificación de riesgos y de políticas para su administración • Control interno débil • Retrasos en el pago de impuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Corporativo inexistente • Falta de control interno • Riesgos no administrados • Incumplimiento de normatividad • Decisión equivocada de financiamiento con el fisco 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta exposición a riesgos regulatorios • Fraudes o malos manejos • Demandas • Litigios • Omisión en el pago de impuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pugnas de accionistas • Demandas • Litigios, incluidos los fiscales
Síntomas de poca rentabilidad operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos excesivos • Bajo control de autorizaciones • Presupuestos inalcanzables • Fijación de precios inadecuada • Costos poco competitivos • Activos improductivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos superfluos • Despidos / alta rotación • Activos en desuso • Márgenes magros 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de alta gerencia • Incumplimiento de obligaciones • Márgenes negativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidación de planta productiva
Síntomas de bajo retorno de inversiones	<ul style="list-style-type: none"> • Poca rentabilidad • Activos obsoletos • Capacidad ociosa • Segmentos pocos rentables • Fiera competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Activos en desuso • Segmentos demandantes de efectivo • Problemas de deterioro • Competencia desleal 	<ul style="list-style-type: none"> • Desincorporación de activos • Postores interesados • Escisiones del negocio • Asociaciones estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidación de Activos • Fusiones y adquisiciones de empresas en situaciones problemáticas

* No exhaustivo

En una recesión, las compañías tienden a enfrentar mayores riesgos

Los créditos en el mercado se reducen

- La reducción de crédito de las instituciones financieras, lleva a las empresas a enfrentar falta de liquidez en el mercado
- Al tener condiciones más estrictas en los préstamos bancarios, se genera una contracción tanto en la producción como del consumo

El gasto del consumidor decae

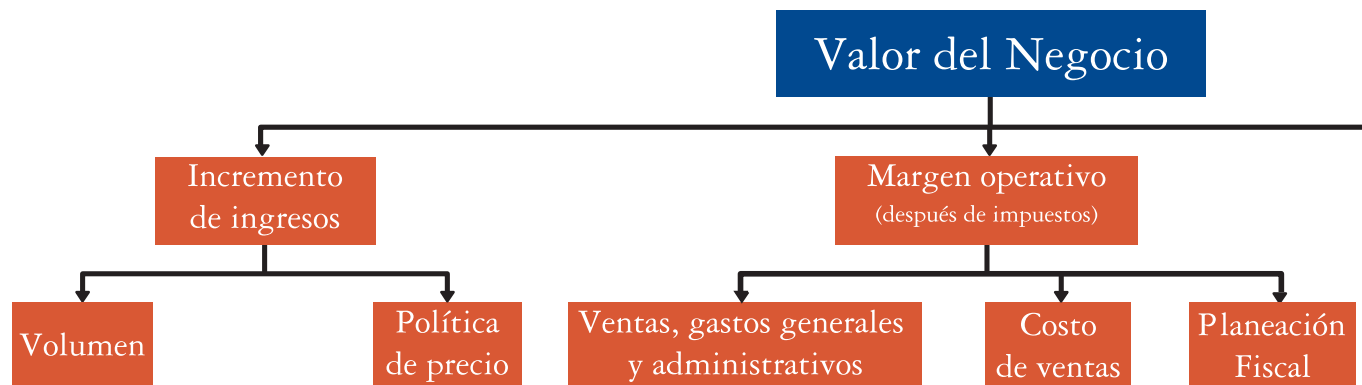
- La recesión tiene un efecto directo en el gasto del consumidor
- Se espera una disminución en el crecimiento del producto interno bruto

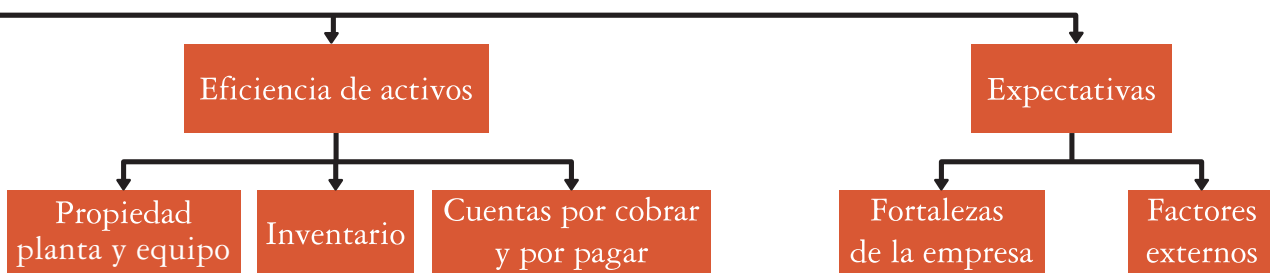
Las inversiones de las corporaciones empiezan a declinar

- El deterioro de la demanda de consumo tendrá un impacto en las utilidades esperadas en 2008 y 2009 y por lo tanto se reducirá la productividad
- La reducción de utilidades, aunada a la falta de crédito, limitará los fondos disponibles para la inversión de capital

Estos riesgos se traducen en un ambiente inevitable de crisis económica. La solución es, sin duda, propiciar oportunidades que generen valor al negocio.

El Enterprise Value Map™





El Enterprise Value Map™ es una representación gráfica de las conexiones entre los impulsores clave de valor, como el crecimiento en los ingresos, márgenes y otros, y los procesos y tácticas que los afectan. Este gráfico permite analizar lo que una compañía puede hacer, identificar las iniciativas más importantes y la manera como se crea valor.

Mientras que las tácticas específicamente varían dentro de una organización, el Enterprise Value Map™ ha probado ser especialmente útil al alinear los esfuerzos corporativos para incrementar el valor de la empresa y ayudar a las compañías a entender no sólo lo que hacen, sino por qué.

Esta herramienta le ayuda a saber en dónde emplear más recursos y tiempos, cómo ejecutar acciones de la manera correcta y, finalmente, cómo triunfar en un entorno de negocios altamente competitivo.

Fundamentos



Planeación de escenarios y análisis de portafolio

Los consejos de administración y la dirección necesitan entender y cuantificar la exposición potencial de la empresa a la volatilidad y al cambio, y evaluarla contra el portafolio actual.

Durante los últimos 24 meses prevalecieron las expectativas de un crecimiento continuo, pero hasta hace poco, algunos consejos de administración vieron el cambio en el entorno económico como un punto clave de la agenda. El consejo de administración debe entender cuáles son los impulsores clave que sostienen las expectativas de las utilidades y el impacto del cambio

- La planeación de escenarios ayuda a saber cómo responder a la competencia, a los clientes, proveedores o a los cambios en el entorno económico o financiero
- Ahora es un buen momento para revisar el portafolio actual, considerando el nuevo contexto estratégico que surge de la planeación de escenarios



Modelos financieros de flujo de efectivo y de negocios

Los impulsores del negocio y las decisiones clave deben modelarse para pronosticar el flujo de efectivo y las utilidades, así como medir los resultados financieros contra el máximo riesgo aceptado.

- Es importante vigilar la situación de liquidez actual y la proyectada
- Deben analizarse los escenarios para evaluar el impacto del cambio en los impulsores clave del negocio
- Es fundamental cuantificar el pronóstico de la utilidad después de impuestos



Administración de la información

Es necesario identificar la información y su origen para detallar sobre los problemas de negocios y resolverlos.

- Por lo general, las empresas no utilizan toda la información disponible para respaldar las decisiones que toman
- La tecnología y las técnicas actuales pueden optimizar casi toda la información
- Los análisis y modelos de la información clave pueden encargarse a terceros para lograr un uso de la información más inteligente y efectivo



Informes al consejo de administración y a la alta dirección y buen gobierno

Es importante evaluar que la información que reciben el consejo de administración y la alta dirección sea precisa, confiable, oportuna y factible.

- ¿El consejo de administración y la alta dirección están satisfechos con la información que reciben en términos de oportunidad, visión de futuro y calidad?
- ¿Existe transparencia entre los informes al consejo y los sistemas de donde salen?
- ¿Han cambiado los indicadores clave de desempeño para satisfacer las exigencias del mercado y están alineados con los incentivos?
- ¿La estructura de gobierno del consejo de administración es eficiente para anticiparse y responder a la turbulencia del mercado?



Administración del talento

Es importante confirmar las prioridades de la organización en cuestión de talento, identificar las brechas y evaluar las estrategias óptimas para la empresa en esta materia.

- Muchas empresas gastan demasiado en programas de talento que aplican una sola vez y que no crean soluciones efectivas
- Copiar las prácticas de los competidores en materia de talento no funciona ya que las empresas tienen estrategias de negocios, de clientes y de productos que son particulares
- La administración del talento empieza por recopilar hechos que ayudan a comparar las capacidades contra el plan de negocios



Remuneraciones y recompensas con base en el desempeño

Dado que existen nuevas regulaciones y una mayor vigilancia en torno a la compensación de los ejecutivos, las empresas deben asegurarse de que cuentan con un sistema de remuneraciones que funciona eficientemente y que sí vale la pena defender.

- Es necesario apoyar al Comité de Remuneraciones del Consejo con asuntos de gobierno, revelación de información y contrataciones de altos directivos; asesoría en administración de remuneraciones, análisis de desempeño, benchmarking de remuneraciones, planes de recompensas con base en el desempeño, así como vigilancia y recompensa por fusiones y adquisiciones
- Manejo de las expectativas de recompensa de los ejecutivos, su motivación y retención durante los tiempos económicos difíciles
- Uso del análisis de desempeño para resolver objetivamente problemas de recompensas



Sistema integral de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC)

La adecuada alineación entre las funciones de Gobierno y supervisión, la administración efectiva e inteligente de Riesgos y la prevención del Cumplimiento regulatorio, optimizan recursos, generan ahorros y fortalecen la toma de decisiones.

- Identificar riesgos y administrarlos de una manera inteligente, implementando mejores prácticas de procesos y control interno.
- Desarrollar protocolos de Gobierno Corporativo, familiares y de sucesión
- Anticipar y administrar el entorno regulatorio (legal, fiscal, ambiental, laboral, etc.)
- Diseñando procesos y controles que contengan la mitigación de riesgos y aspectos regulatorios y que a su vez sean supervisados e informados a los órganos de Gobierno establecidos
- En consecuencia, se obtiene una perfecta alineación de los aspectos de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, que convergen dentro de los procesos de negocio.



Prevención y detección de conductas no éticas y fraude

En un ambiente social y de negocios con mayores exigencias, las empresas deben identificar oportunamente las conductas inapropiadas y/o no éticas, así como el fraude, ya que un ambiente sano de negocios refleja importantes reducciones de costos asociados.

- Una de las conductas más preocupantes y visibles para las empresas es el fraude. "Actualmente, a nivel global, la pérdida por este rubro representa el 7% de los ingresos de una compañía promedio aplicada en el proyecto, con resultados a nivel global de aproximadamente US\$ 994 billones en pérdidas por fraudes"¹
- Las conductas no éticas generalmente ocurren porque la gente tiene la necesidad, ve la oportunidad y comete el ilícito, esto derivado por factores externos o internos o por la misma personalidad del individuo que posee tendencias a caer en dicho actos
- Algunas de las consecuencias que presentan las empresas afectadas por fraudes son: Desaceleración en el crecimiento, falta de liquidez, recorte de nómina, recorte de gastos y en casos extremos la quiebra de la empresa
- Sabemos que los mecanismos tradicionales como la auditoría interna, controles internos y la auditoría externa son actividades que juntas representarían un porcentaje alto de efectividad; pero esta se ve afectada por cuestiones de comunicación interna entre las áreas. Adicionalmente los fraudes en las empresas se detectan por estos departamentos hasta 18 meses después; sin embargo, para establecer un programa completo de prevención y detección de actividades no éticas y fraude dentro de la empresa el método más efectivo al día de hoy es la denuncia anónima.
(Denuncia anónima 46.20%, accidente 20%, Auditoría interna 19.4%, Controles internos 23.3%, Auditoría externa 9.1% y notificado por policía 3.2%)¹

¹ (2008 ACFE report to the nation on occupational fraud & abuse, Executive Summary)

Ingresos



Aseguramiento de los ingresos

Las empresas deben asegurarse de identificar que todos los ingresos y dinero que se les adeude, estén bien cuantificados y, finalmente, efectivamente cobrados.

- Las organizaciones con problemas de información, sistemas no integrados o cobranza de ingresos manejada por terceros están en mayor riesgo
- El riesgo aumenta con el número de transacciones, de ajustes y de reembolsos
- Las anomalías surgen conforme la complejidad para calcular el precio o cuando éste cambia frecuentemente, o bien, cuando hay convenios de regalías con los clientes



Determinación de precios

Conviene utilizar la determinación de precios como un impulsor poderoso para mejorar el desempeño financiero. La mayoría de las empresas pone poca atención al fijar, administrar y capturar el precio.

- La diferencia entre el precio de lista y el precio pagado es importante debido a la falta de control de precios
- La experiencia de Deloitte con compañías públicas demuestra que es posible mejorar el margen entre 3% y 5% sólo con controlar los precios
- Menos del 3% de las empresas administra, comunica y ejecuta sus estrategias de precios eficientemente



Crecimiento

Conviene establecer un marco de trabajo estricto para desarrollar una estrategia de crecimiento.

- Las organizaciones obtienen una mejor perspectiva del desempeño de su crecimiento cuando separan las fuentes que lo generan (fusiones y adquisiciones, participación de mercado o el propio impulso)
- Las oportunidades para un crecimiento redituable aumentan cuando se desarrollan *clusters* más pequeños y se entiende su nivel de madurez
- Analizar el crecimiento genera mediciones estratégicas para el consejo de administración y la alta dirección, agilizando el proceso de planeación y estrategia



Investigación de fraude / revisión forense / preparación para litigios

Es importante identificar y responder a situaciones de fraude, conflictos de interés, violaciones al código de conducta corporativo, incumplimiento de regulaciones, interrupción del negocio, violaciones a los contratos y a las obligaciones, negligencia, infracciones a la propiedad intelectual y circunstancias similares que pueden afectar negativamente la rentabilidad y reducir drásticamente la productividad y la moral de la empresa.

- Un comportamiento fraudulento, tanto de empresas como de personas, generalmente es más visible e inclusive puede incrementarse durante las épocas de desafío económico
- Conviene realizar una evaluación cuantitativa y cualitativa para aislar y analizar los supuestos daños, ya que esto dará una comprensión más clara del impacto en la organización
- La revisión puede facilitar la cuantificación de las pérdidas reales o potenciales, minimizar el riesgo de fraude, localizar la solución de disputas comerciales y litigios financieros



Segmentación de clientes

Es importante entender el comportamiento de los clientes para retener y venderles más a los actuales, ganar nuevos clientes redituables y mantener o incrementar las utilidades.

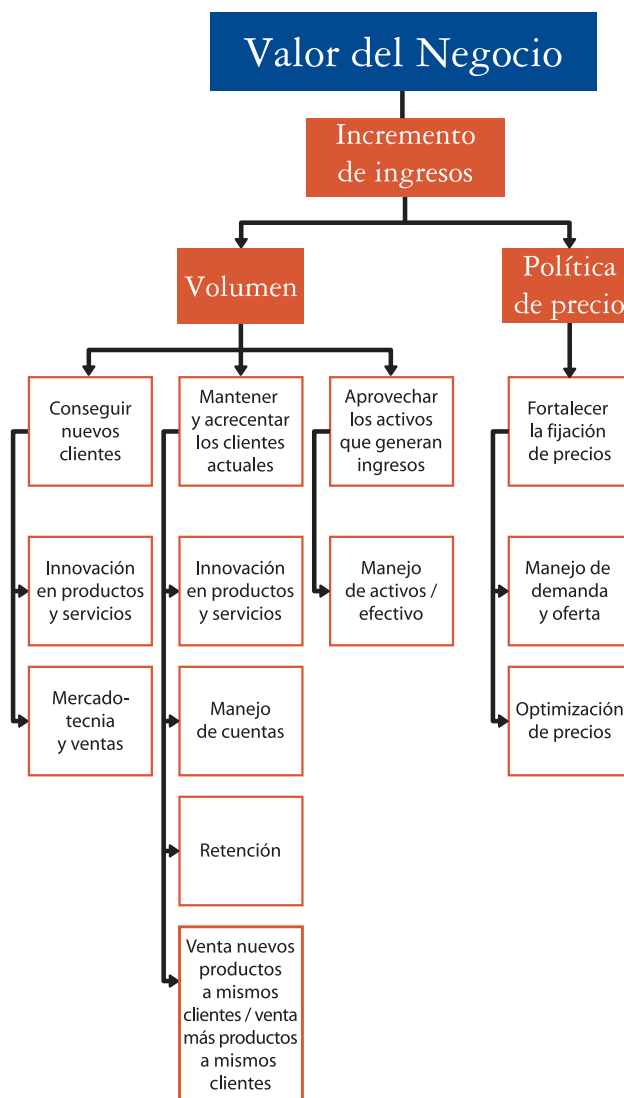
- Existen oportunidades cuando hay muchos clientes a través de diversos canales
- Cada organización tiene información que es fácil de conseguir y que puede utilizarse para analizar el comportamiento de los clientes
- No es poco común mejorar de tres a siete veces en materia de retención y prospección de clientes



Estrategia y ejecución de fusiones y adquisiciones

Conviene que las empresas desarrollen una estrategia de fusiones y adquisiciones para aprovechar las oportunidades del mercado y construyan las habilidades internas para ejecutarla.

- Las empresas están llevando a cabo una actividad continua de fusiones y adquisiciones para crear una ventaja competitiva y explotar transacciones que constituyan oportunidades
- ¿La empresa cuenta con una estructura interna adecuada, así como con gente capaz para llevar a cabo las fusiones y adquisiciones? ¿La actividad de fusiones y adquisiciones está ligada a la estrategia corporativa?
- ¿Se han establecido objetivos claros de fusiones y adquisiciones que permitan una alineación estratégica y que protejan contra las malas decisiones en tiempos de volatilidad?



Costo

Reducción de costos



A pesar de los impactos en los ingresos brutos, la rentabilidad puede mantenerse a través de una reducción controlable y sostenible de costos y mejorando la eficiencia de los procesos.

- La reingeniería de los procesos ineficientes puede reducir costos y eliminar trabajo que no agrega valor
- ¿Se están abordando los gastos controlables con determinación?
- Para que las iniciativas de reducción de costos perduren, se requiere de una administración de proyecto eficiente, liderazgo efectivo y comunicación

Compras / Cuentas por pagar



Conviene consultar la información de compras y cuentas por pagar para identificar las recuperaciones financieras y las oportunidades para optimizar el gasto.

- Existen oportunidades importantes para las empresas con muchos proveedores, acuerdos y transacciones
- En materia de procuración, no es inusual ver recuperaciones financieras de cinco a diez veces los honorarios y la identificación de oportunidades de compra de diez a quince veces los honorarios
- Mientras mayor sea el número de divisiones, de sistemas, de equipos internos y de ubicaciones que participan en las compras, las oportunidades serán mayores

Revisión de contratos



Es importante administrar los riesgos de la empresa en su conjunto para asegurarse de que sólo les está pagando a sus asociados de negocios y proveedores lo que debe.

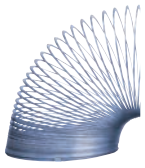
- Es necesario ser más estrictos en materia de control de costos
- Las empresas frecuentemente no cuentan con los sistemas o los procesos de administración de datos para hacerle frente a esta situación compleja, y como consecuencia le pagan de más a sus proveedores
- ¿Los distribuidores cumplen realmente con los criterios para obtener los descuentos que están exigiendo?

Correcto cumplimiento, planeación y optimización fiscal



Conviene, tanto cumplir correctamente y en tiempo con las obligaciones fiscales, como aprovechar las oportunidades de planeación fiscal disponibles para administrar el riesgo de manera eficiente y maximizar el valor para los accionistas.

- ¿Se tienen establecidos los controles necesarios para que se evite incurrir en costos innecesarios derivados del incumplimiento o retraso con las obligaciones fiscales?
- ¿Sus estrategias fiscales se adaptan al clima de negocios actual? ¿Está llevando a cabo una planeación eficiente en torno a la reestructura de la deuda interna, a la planeación y el financiamiento transfronterizos, a la determinación de tasas de interés o a la solicitud de todos los incentivos fiscales disponibles en materia de investigación?
- La utilización de las pérdidas fiscales de otros ejercicios y las actuales, así como de créditos fiscales es imprescindible
- Las empresas, por lo general, procesan una gran cantidad de datos de impuestos por bienes y servicios en forma tardía para obtener créditos fiscales. Las constantes demoras en el proceso dan por resultado un monto permanente de impuestos por bienes y servicios “en préstamo” a las autoridades fiscales
- Dada la entrada en vigor del IETU se tiene estimado el efecto combinado con el ISR al cierre del ejercicio y la implantación de medidas que eviten cubrir impuestos en exceso



Cadena de suministro

Si las empresas cuentan con una mejor estrategia y ejecución de la cadena de suministro, a través de la procuración, manufactura y distribución, se podría reducir los costos, elevar los niveles de servicio e incrementar el flujo de efectivo

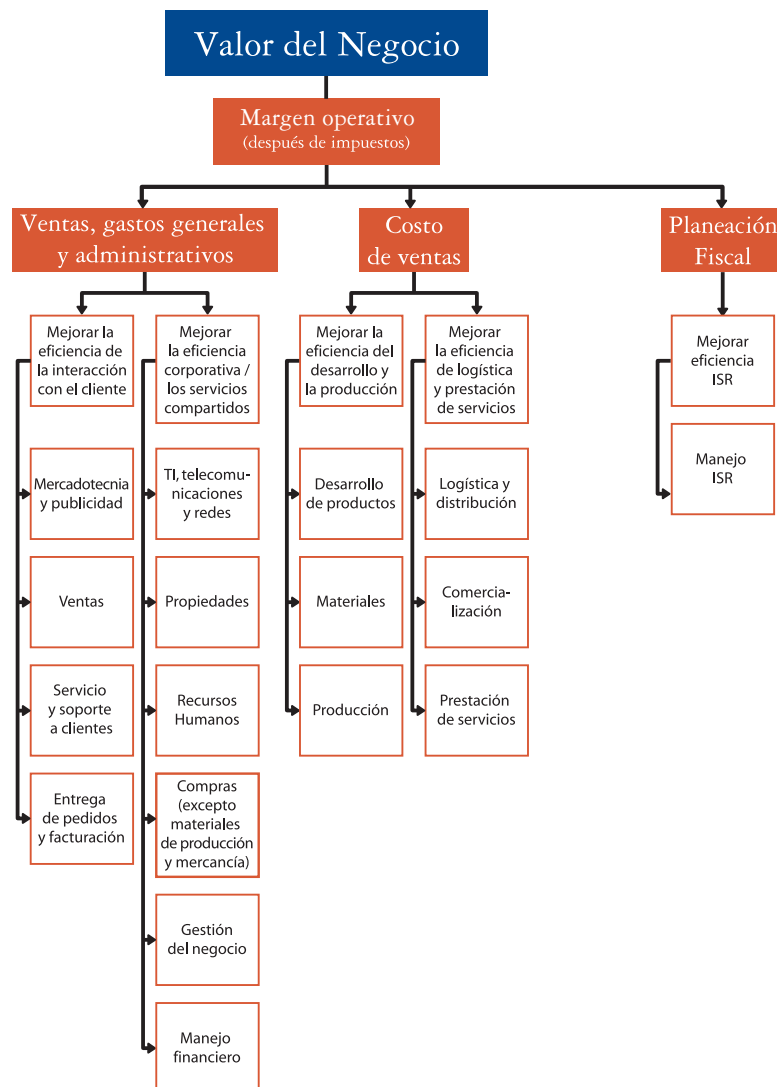
- La eficiencia en el proceso y suministro de pedidos eliminan cuellos de botella, minimizan el número de pedidos no surtidos, retrasos y errores
- Las mejoras en los proceso de suministro físico de productos reducen los costos de distribución y de transporte
- Una mayor calidad en los pedidos y en el suministro físico mejora el flujo de efectivo, reduce errores y mejora la disponibilidad de existencias y los niveles de servicio



Sustentabilidad / manejo de desperdicios

La mejora en la sustentabilidad del negocio, los recursos y la administración de desperdicios, representa un costo operativo importante para cualquier empresa. Los controles y procesos eficientes no sólo minimizan el riesgo, sino que también proporcionan oportunidades de ahorro importantes.

- La información de los procesos operativos del negocio y las mediciones de un solo tipo para materiales comprados / producidos y los volúmenes resultantes de desperdicio son componentes esenciales para una estrategia de administración de desperdicios eficiente
- Las compañías pueden mejorar la administración de costos a través de la identificación de soluciones estratégicas para reducir costos y mejorar el impacto ambiental y social



Activo



Generación de efectivo y conservación de liquidez

Conviene trabajar en la mejora permanente del flujo de efectivo, a través de la liberación del capital de trabajo y la mejora de las disciplinas en torno a la administración del efectivo.

- Las empresas que manejan el efectivo adecuadamente asignan un alto valor a la administración de la liquidez en los indicadores clave de desempeño de la administración
- La desconexión entre ventas y mercadotecnia y entre la planeación de la demanda y las compras pueden llevar a una reducción importante del capital de trabajo
- Un análisis fiscal también puede identificar oportunidades en derechos aduanales, impuestos estatales, impuestos sobre el valor agregado y detectar pagos duplicados a proveedores que ocurren con más frecuencia de lo que uno se imagina



Tratamiento contable del valor razonable / due diligence para determinar el valor razonable

Es importante determinar el valor razonable en lo que se refiere a pruebas de deterioro del crédito mercantil, instrumentos financieros (*swaps* de tasas de interés, de tipo de cambio, instrumentos derivados libres de deuda, derivados implícitos, opciones de compra de acciones por parte de los empleados) e inversiones. Conviene establecer políticas de administración de riesgos en torno a la valuación y revisar el impacto de los cambios en las normas contables.

- Como consecuencia de la actual volatilidad de los mercados de capitales, conviene reconsiderar las valuaciones
- El proceso para determinar el valor razonable debe poder defenderse e incluir distintos y corroborativos enfoques de confirmación de la valuación, de análisis de la información, y supuestos, el análisis de estrés y sensibilidad, así como la prueba de modelos
- Las políticas contables relativas al valor razonable durante el proceso de producción de la información financiera, deben considerar los cambios a las normas contables



Revisión de la administración de riesgos de la tesorería

Es fundamental revisar la política de administración de riesgos, la determinación de precios y la valuación de los instrumentos financieros y los informes al consejo de la tesorería.

- Las políticas de administración de riesgos deben probarse de nuevo a la luz de la actual volatilidad en los mercados financieros
- Los consejos de administración desean conocer cómo pueden verse afectadas las utilidades por la volatilidad del mercado, así como el impacto de la contabilidad de valor razonable en el balance general
- Los modelos inadecuados para determinar precios pueden exponer a las compañías a riesgos no deseados



Administración del capital

Se debe desarrollar un enfoque para la administración de capital que incorpore áreas clave de riesgos, incluyendo cálculos del capital, mejoras en el uso del capital y la administración de riesgos empresariales.

- El monto de capital que se tiene, así como la manera en que se estructuran y/o valúan estos activos son vitales para evitar una falta de liquidez grave o la quiebra
- La mayor incertidumbre económica y la complejidad de los instrumentos financieros han incrementado la importancia de la administración del capital y han intensificado la necesidad de tener un mayor conocimiento del riesgo
- La administración del riesgo y los requisitos reglamentarios correspondientes han creado la necesidad de cuantificar los elementos de riesgo



Estrategia y ejecución de desinversiones

Es importante ayudar a los directores corporativos a revisar su portafolio y determinar dónde están las oportunidades que generan valor, asumiendo un criterio de análisis tanto de valuación como de mercado.

- Debe mantenerse un portafolio de negocios apropiado en el entorno volátil actual y el que se espera a futuro
- Una portafolio desequilibrado puede dar por resultado penalizaciones en el mercado, como los precios de la acción por debajo del promedio en el mercado o una compra hostil
- Conviene considerar el alto grado de dificultad requerido para lograr una separación exitosa y la complejidad que conlleva la transferencia de información para seleccionar la mejor opción de separación

Integración post-compra / separación previa a la venta

Ya sea que se aborden las actividades de integración o las de separación derivadas de una fusión o una adquisición, conviene utilizar las técnicas enfocadas en la administración de proyectos para evaluar, ejecutar y vigilar el manejo adecuado de las actividades relativas a los clientes, costos de operación, sistemas, eficiencia de los activos y en la alineación o redefinición de las estrategias



- Una estrategia y un plan claro para acelerar la creación de valor para los accionistas son especialmente críticos en el mercado actual
- Se requiere una comunicación y un plan de administración claros para manejar el cambio y asegurarse de retener al talento clave
- La movilización de un equipo bien estructurado y experimentado es necesaria para impulsar la integración de manera eficiente y efectiva, así como para alcanzar rápidamente el nivel deseado



Expectativas

Asesoría sobre deuda y estrategia de reestructuración financiera



Al contar con planes de reorganización operativa y de reestructura financiera que sean creíbles, se puede conseguir el apoyo de los expertos financieros, tanto actuales como nuevos. Para mantener la credibilidad, es fundamental presentarles un plan de reestructura antes de que se incumpla un contrato.

- Es importante evaluar y vigilar el impacto que tienen los retos del mercado en las estructuras financieras incluyendo los niveles de apalancamiento, programas de vencimiento, tasas fijas vs. tasas variables, cumplimiento de contratos, etc.
- Al asumir una posición proactiva y presentar propuestas creíbles permite al deudor mantener el control
- Deloitte puede apoyar a través de sus relaciones con acreedores e inversionistas en "situaciones especiales", para lograr restablecer las relaciones de los acreditados en problemas

Revisión de proveedores



Resulta fundamental entender y mitigar el estrés financiero de los proveedores clave, así como garantizar la certeza de los suministros.

- Las dificultades financieras de un proveedor clave pueden detener la cadena de suministro, ocasionar pérdida en las ventas y dañar la reputación de la empresa
- Aunque muchas organizaciones verifican la situación crediticia de sus clientes, pocas saben si sus proveedores clave realmente tienen solidez financiera
- Es esencial que los proveedores clave tengan la capacidad de crecer con la empresa o de hacer negocios a través de las variaciones en la demanda

Administración de riesgos empresariales



Es importante que las empresas mejoren su inteligencia de riesgo para administrarlo efectiva y eficientemente, así como para reducir el costo de su administración y mejorar su flexibilidad estratégica.

- Las organizaciones que conocen su "coeficiente intelectual en materia de riesgos" están en mejor posición para administrarlo y alcanzar sus metas en el corto y largo plazos
- ¿Cómo administrará la empresa los riesgos asociados con una mayor volatilidad en el mercado, asegurando el máximo beneficio?
- ¿La empresa es ágil? La administración inteligente de riesgos toma en cuenta la capacidad para anticiparse y reaccionar de inmediato ante una oportunidad en el mercado

Manejo de problemas y crisis



Es muy importante identificar, entender, escalar y manejar adecuadamente los problemas que surgen dentro de la empresa.

- El uso de equipos de cómputo para actividades forenses ayuda a conocer cómo se está atendiendo un problema o una situación determinada
- Con los servicios de *Discovery*, o de preparación legal, se identifica y se interpreta la información disponible
- Los servicios de investigación y disputa garantizan un ambiente de trabajo sano y seguro

Administración de utilidades decrecientes



Un descenso en las utilidades tiene el potencial para erosionar la confianza de los inversionistas. Los directivos de la empresa y el consejo de administración necesitan evaluar el potencial de decrecimiento y enfrentar a las partes interesadas.

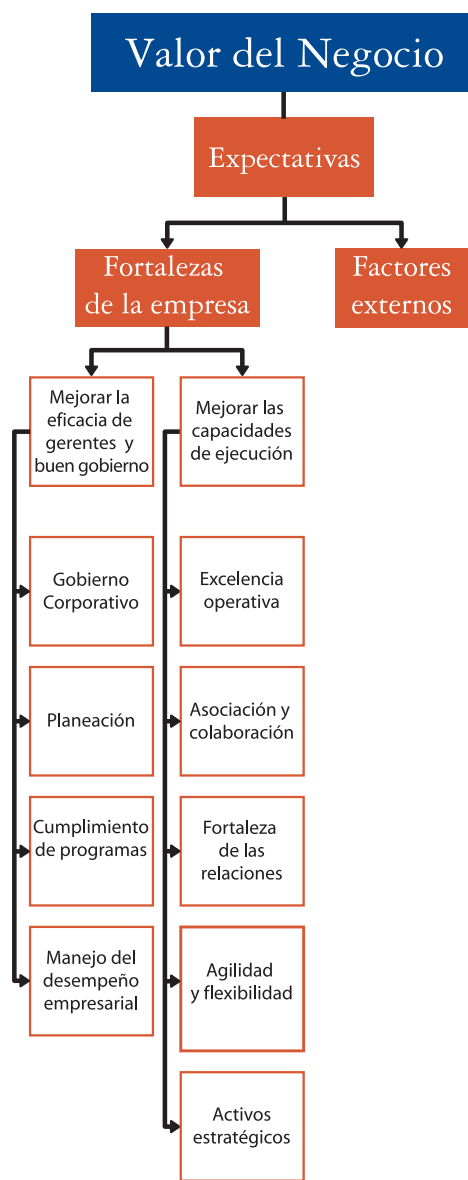
- ¿Existe algún proceso por medio del cual se pueda identificar rápidamente la necesidad de hacer una reducción en las estimaciones y proyecciones de las utilidades?
- Una perspectiva independiente mejorará el proceso de decisión del consejo de administración
- Es fundamental contar con un manejo oportuno, creíble y congruente de la comunicación con todas las partes interesadas

Revelación de información continua en una economía incierta



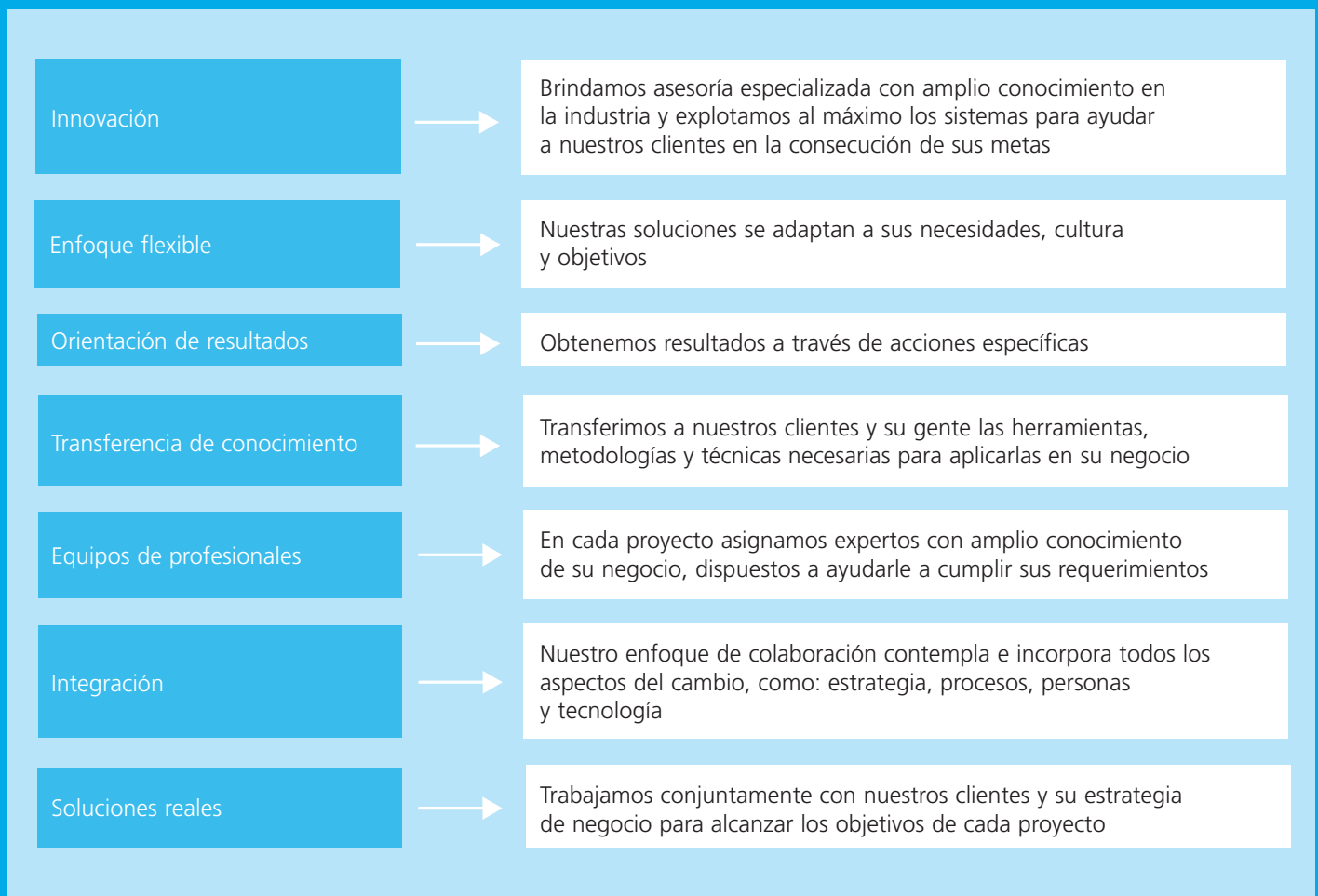
Es importante estar preparados para responder a los detonadores continuos de revelación de información que precisamente, suelen acentuarse en el entorno actual de incertidumbre económica.

- El consejo de administración y el comité de auditoría deben conocer los parámetros de revelación de información continua, los eventos detonantes y los calendarios correspondientes para tener lista la información que debe revelarse oportunamente al mercado
- La crisis de crédito afecta la capacidad de algunas organizaciones para cumplir ciertas cláusulas contractuales o para refinanciar su deuda, detonando potencialmente una situación que debe revelarse
- El entorno actual está afectando al mercado en relación con ciertos activos o valores y su registro en los libros contables, lo que puede detonar hechos que deban revelarse



¿Por qué Deloitte?

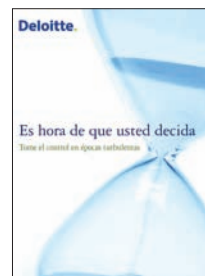
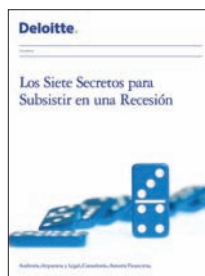
Mantenemos con nuestros clientes un enfoque colaborativo que se traduce en resultados reales de negocio al compartir metodologías, información y experiencia, lo que consolida nuestra ideología de creación de valor en cada proyecto.



Mientras el resto sólo ve problemas, usted identifique y capitalice oportunidades

Descargue nuestros materiales de consulta y profundice en temas técnicos relacionados.

Visite para más información:
www.deloitte.com/mx/volatilidad



Contactos

Consultoría

Estrategia y Operaciones

Daniel Laniado
dlaniado@deloittemx.com
Tel. +52 (55) 5080 7080

Tecnología

Germán Ortiz
gortiz@deloittemx.com
Tel. +52 (55) 5080 7166

Capital Humano

Jorge Castilla
jocastilla@deloittemx.com
Tel. +52 (55) 5080 6110

Auditoría Interna/Riesgo

Israel Zagal
izagal@deloittemx.com
Tel. +52 (55) 5080 6596

Business Process Outsourcing

Guillermo Morán
gumoran@deloittemx.com
Tel. +52 (55) 5080 6210

Impuestos

Luis Liñero
llinero@deloittemx.com
Tel. +52 (55) 5080 6441

Auditoría

Gilberto Mercado
gmercado@deloittemx.com
Tel. +52 (55) 5080 6773

Asesoría Financiera

Alejandro Stern
astern@deloittemx.com
Tel. +52 (55) 5080 6398

Legal

Reginaldo Montaña
rmontano@deloittemx.com
Tel. +52 (55) 5080 6960

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/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.