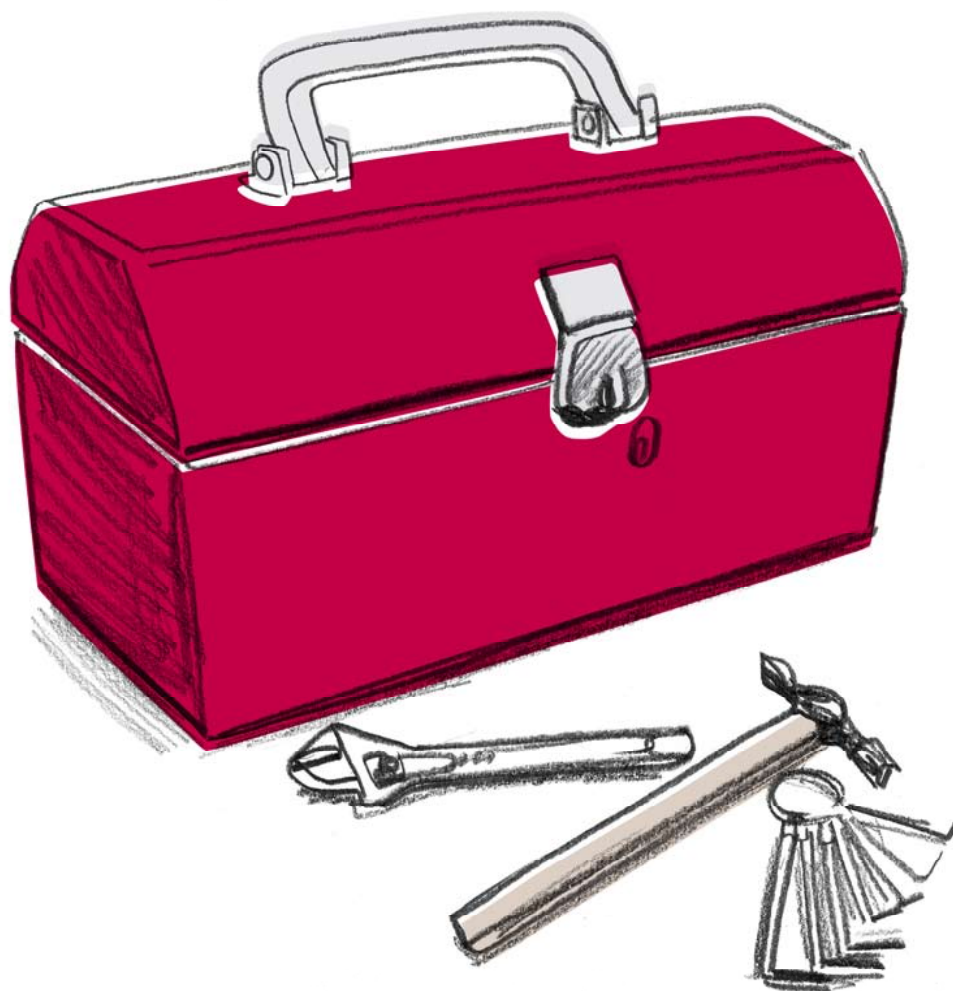


Sea un ganador en la crisis: una guía práctica

IV Trimestre 2008



Contenido

Introducción	03
01 Controle la liquidez	04
02 Acérquese a su banco	06
03 Controle costos rigurosamente	08
04 Revise su estrategia	10
05 Optimice el pago de impuestos	12
06 Revise los planes de inversión	14
07 Esté atento a las oportunidades de compra	16
08 Relacione recompensas y resultados	17
09 Evalúe el tamaño de su negocio	18
10 Proteja sus bienes personales	19
Contactos	20

10 puntos para resultar ganador en la crisis

El actual escenario de crisis amenaza con ahogar a las empresas y poner en peligro su supervivencia. La debilidad de la demanda, su repercusión en el crecimiento y el endurecimiento en el otorgamiento de préstamos por parte de las entidades financieras, como consecuencia de la crisis que afecta a su sector, componen una ya de por sí complicada situación, en la cual los precios de los commodities y el sentimiento general del mercado están muy inestables. Si bien algunas zonas y sectores están demostrando más resistencia o capacidad de recuperación que otros, creemos que las empresas deben pasar a la acción de forma rápida y decidida.

Sin duda, sus planes para hacer frente a una más que posible recesión ya estarán en marcha. Nuestros 10 puntos a considerar y revisar pretenden proporcionarle una visión rápida de aquellas áreas que no debería olvidar para mejorar su capacidad de hacer frente a la crisis e incluso aprovechar la situación en su propio beneficio.

Muchos de nuestros consejos y recomendaciones son principios básicos para toda buena gestión empresarial. A veces se olvidan las tareas básicas cuando la atención se centra en el crecimiento, pero ahora es imperativo enfocarse en lo esencial. Durante los próximos meses la primera prioridad será implantar, o volver a recuperar, la disciplina adecuada en las empresas.

Haciendo las cosas correctamente, de forma rápida y decidida, es factible conseguir que la crisis sólo le afecte de una manera tangencial. Las empresas bien estructuradas y gestionadas encontrarán oportunidades en la incertidumbre.



O I

Controle la liquidez

Si aún dispone de liquidez tendrá el camino más fácil y dispondrá de mayor flexibilidad en la toma de decisiones.

El dicho se cumple: la facturación es vanidad, la utilidad es cordura y la liquidez es realidad. En tiempos difíciles es sensato pensar que el dinero puede escasear. Sus clientes podrían alargar los plazos de pago, el volumen de ventas podría bajar, las utilidades podrían reducirse y su banco podría restringir los créditos. En resumen, la liquidez podría verse limitada. Esta situación dista mucho del escenario de mercado en un pasado no muy lejano. Durante un tiempo, muchas empresas no han mantenido un control riguroso sobre la liquidez porque no necesitaban hacerlo.

A corto y medio plazo, la clave será la habilidad para conservar y controlar la liquidez y los directivos deberán prestar la máxima atención a este aspecto.

¿Qué hacer?

Lleve a cabo un análisis crítico del negocio. Establezca de una manera rigurosa las necesidades de liquidez a corto y medio plazo y proyecte los flujos de caja esperados a largo plazo en base a información financiera realista y fiable. Si no puede hacerlo por sus propios medios, busque ayuda externa. Necesitará un análisis serio y en profundidad para obtener una imagen fidedigna.

Para generar liquidez de forma más rápida, negocie las condiciones con sus proveedores, para alargar los plazos de pago lo máximo posible, y con sus clientes, para que los plazos de cobro sean lo más cortos posible. Céntrese en los principales parámetros, tales como la diferencia entre días de cobro y de pago.

Gestione sus inventarios de la forma más eficiente que pueda: utilice el “just in time” en la reposición para mantener sus niveles de existencias al mínimo y liquidar productos obsoletos. En el corto plazo, es posible que deba sacrificar utilidades para generar liquidez.

Aunque pueda resultar paradójico, analice si es posible y realista incrementar los precios de sus productos y reducir los volúmenes de unidades físicas vendidas, sin dañar sus utilidades, ya que esto reduciría sus necesidades de capital de trabajo y, por tanto, de efectivo. Por supuesto, esto debe hacerse con juicio y prudencia, teniendo en cuenta la elasticidad de los precios. Si pierde demasiadas ventas, pondrá en peligro a la empresa.

¿Qué evitar?

No comience a trabajar para un nuevo cliente sin cerciorarse previamente de su capacidad de pago; incluso si ha estado luchando durante meses o años para conseguirlo, las circunstancias pueden haber cambiado.

Antes de aceptar nuevos clientes, compruebe su disponibilidad de liquidez y vigile el estricto cumplimiento de las condiciones de pago.
Resuelva rápidamente cualquier duda del cliente sobre sus facturas ya que pueden causar retrasos en los pagos.

02

Acérquese a su banco

Examine sus sistemas de información y contabilidad. Si son débiles y no ofrecen lo que el banco quiere ver, trate de mejorarlos rápidamente.

Los bancos también atraviesan tiempos difíciles. Dadas las circunstancias actuales, las condiciones crediticias se han endurecido considerablemente y por tanto necesitará ser más persuasivo a la hora de obtener un préstamo o refinanciar su deuda actual. En muchos casos, habrá severas restricciones de crédito. Los bancos se centrarán cada vez más en la calidad de los préstamos y su principal preocupación será conseguir su reembolso.

¿Qué hacer?

Trate a su banco como si fuera un socio más de su empresa. Sea proactivo, manténgale totalmente informado de lo que ocurre en su negocio y de las decisiones que está tomando y avísele con anticipación en caso de que necesite ayuda. Lo último que quiere un banco es recibir un aviso con una semana de antelación diciendo que necesita duplicar su límite de crédito. Tenga en cuenta que los bancos sólo ganan dinero prestando dinero y por tanto desean que usted prospere, de forma que ellos puedan seguir prestándole dinero.

Si necesita financiamiento de su banco, y en el caso de que cuente con asesores, intente involucrarlos en la negociación, ya que el conocimiento que tienen de su negocio y su independencia darán mayor credibilidad a sus planteamientos.

Si lo que busca es financiamiento, considere también fuentes de financiamiento alternativas e intente agotar líneas de descuento de sus clientes, líneas de financiamiento de comercio exterior, etc.

¿Qué evitar?

No caiga en la trampa de pensar que es asunto del banco orientarle en cualquier tipo de situación o problema. Si se pone en contacto con su banco con la suficiente antelación, podrá conseguir que colaboren con usted, pero sea consciente de que la responsabilidad última para resolver cualquier problema recae sobre sus hombros.



03

Controle sus costos rigurosamente

Usted querrá mantener al menos su nivel de utilidades actual, lo cual requerirá, casi con toda seguridad, un recorte de costos. En épocas de bonanza económica, los costos pueden aumentar sin que este hecho suponga, a priori, una gran amenaza, pero las condiciones más duras exigirán que se centre mucho más en su administración.

¿Qué hacer?

Determine con realismo y prudencia sus resultados esperados y, a partir de aquí, evalúe de manera rigurosa qué costos son estricta y realmente necesarios para que el negocio funcione.

Calcule, en función del nivel esperado de ventas, cuál es su “punto de equilibrio”. Esto le permitirá obtener una adecuada perspectiva de los costos necesarios.

No deje piedra sin mover y revise cada partida. Algunas pueden ser difíciles de ajustar en el corto plazo, pero otras podrían ofrecer un margen para el ahorro.

Preste especial atención a dos de las principales áreas de costos: impuestos y personal (vea los puntos 5 y 9).

Aprovéchese si existe la posibilidad de renegociar las condiciones de alquileres y leasing. Anticípese y no difiera las decisiones difíciles para cuando ya no queda otro remedio.

Analice también los costos variables, incluyendo materias primas y consumibles. Esté atento a las necesidades de liquidez de sus proveedores, ya que podría conseguir descuentos si les paga oportunamente o por adelantado.

Dé los pasos necesarios para garantizarse el suministro por parte de sus proveedores, de forma que cuando surja una oportunidad de crecimientos en su mercado sea capaz de responder.

¿Qué evitar?

No caiga en la tentación de cortar automáticamente la inversión en marketing. Aunque es un área que resulta fácil y habitual recortar, hacerlo puede tener un gran impacto en su posicionamiento competitivo, especialmente cuando las condiciones de mercado empiecen a recuperarse. Aún en épocas de desaceleración y recesión el mercado sigue existiendo, pero es necesario realizar un mayor esfuerzo para vender. Es también una buena ocasión para ganar cuota de mercado.

Vigile los gastos extraordinarios y trate de reducir costos de viajes, gastos generales y de representación.



04

Revise su estrategia

Las duras condiciones del mercado demandarán una estrategia clara, combinada con una dirección centrada e implacable a la hora de su implementación. Cuando las condiciones del mercado cambian rápidamente, no se puede asumir que la estrategia y modelo de negocio actuales continúan siendo adecuados. Un cambio en el entorno de mercado puede ser, a menudo, un catalizador para tomar decisiones estratégicas complejas.

Este no es el momento de que su estrategia pierda el rumbo, pero puede que sea necesario pararse a pensar y revisar detenidamente su negocio.

¿Qué hacer?

Necesita identificar con claridad sus puntos débiles, las fortalezas de su negocio, dónde residen sus mejores oportunidades y también cuáles son las principales amenazas. Una gestión bien enfocada potenciará su capacidad para aprovecharse de las oportunidades cuando estas surjan.

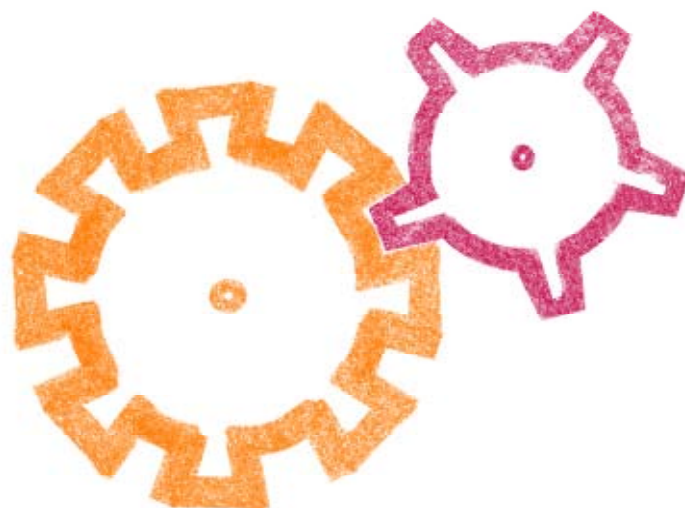
Tener el negocio adecuado para seguir adelante podría exigirle deshacerse de activos y líneas de negocio no esenciales o escasamente rentables. Determine qué productos y clientes pueden proporcionarle mayor beneficio y cuáles ofrecen mayores oportunidades a corto plazo. El resto pueden estar consumiendo recursos necesarios y la venta de una línea de negocios no estratégica generaría liquidez.

Si tiene liquidez o acceso a financiamiento, piense en incorporar nueva tecnología o en adquirirla de un tercero.

En tiempos de incertidumbre, las barreras comerciales pueden disminuir o relajarse como consecuencia de las decisiones de las administraciones públicas de determinados gobiernos, creándose así nuevas oportunidades. De la misma forma, los tipos de cambio en los mercados monetarios pueden crear rápidamente un entorno más favorable para las exportaciones.

¿Qué evitar?

Es importante comprobar las hipótesis y revisar la estrategia, pero no sienta que debe darle la vuelta al modelo de negocio de la noche a la mañana. Si la estrategia es buena, mantenga la calma, gestione eficientemente la empresa y crea fervientemente en sus posibilidades.



05

Optimice el pago de impuestos

Compruebe que aprovecha todas las ventajas fiscales a las que tiene derecho para reducir la carga fiscal que soporta su empresa.

Los impuestos, en todas sus formas, representan generalmente uno de los mayores costos para las empresas e inciden sobre su liquidez. Por ello, la planificación impositiva y su gestión recobran mayor importancia en este momento en que la mayoría de las empresas sufren la falta de liquidez a consecuencia de la crisis.

¿Qué hacer?

La planeación fiscal juega un papel esencial en momentos de complicaciones con la liquidez y el financiamiento. Es importante que su negocio realice con suficiente antelación una planeación, sobre todo si requiere incrementar el capital, realizar alguna adquisición, optimizar el traslado de cuentas con subsidiarias en el extranjero, pagar dividendos, e incluso planear una sucesión o salida abrupta de personal, sin incurrir en pagos innecesarios de impuestos.

Revise que el pago de impuesto sobre la renta, el impuesto empresarial a tasa única (IETU) o ingresos hayan sido los correctos en lo que se refiere a pagos provisionales ya que pudiera existir un cambio en la rentabilidad de su negocio; en caso de tener un cálculo superior, puede solicitar para una devolución.

Es importante cerciorarse del aprovechamiento de las deducciones y bonificaciones a las que se tenga derecho. No olvide tampoco compensar las posibles pérdidas de ejercicios anteriores cuando procedan. La depreciación es otro elemento que debe considerarse, realizando una revisión de activos fijos y en leasing para asegurar que se está aplicando la depreciación correcta.

Controle los principales impuestos a los que está sometido su negocio y planifique su gestión.

En caso de que tenga algún crédito incobrable o algún deudor se encuentre en situación de concurso de acreedores, recuerde que cumpliendo una serie de requisitos puede disminuir la base gravable para ISR.

En la retribución a sus empleados utilice complementos salariales que, a su vez, sean fórmulas de ahorro fiscal para sus ingresos, tales como vales de despensa y gasolina, fondos de ahorro, seguro médico, servicio de guardería o cursos de capacitación. Estas fórmulas aumentan la retribución neta de la plantilla y logran que su empresa sea más competitiva en la retribución del personal.

Consulte a su asesor fiscal para que le ayude a preparar una planeación efectiva, que le reduzca sus costos fiscales. El puede conocer disposiciones que le sean aplicables y que usted desconozca.

¿Qué evitar?

Aún en tiempos de crisis y con falta de liquidez, no deje de presentar las declaraciones en plazo, ya que el recargo por la presentación a destiempo puede llegar a representar un costo adicional, más los intereses de demora. Utilice, si lo cree necesario, los métodos para diferir pagos disponibles, como el aplazamiento o el fraccionamiento de los impuestos. Optando por estas opciones, sólo se devengarán los correspondientes intereses de demora; en cambio, la falta de presentación puede iniciar el procedimiento sancionador, además de los intereses por demora. Tras la solicitud del aplazamiento habrá que estar alerta a la fecha de vencimiento.

06

Revise los planes de inversión

Si una inversión conlleva ventajas fiscales, la liquidez resultará favorecida si el desembolso, o la inversión, se realizan cerca de la fecha de cierre contable.

Invertir en nuevos activos en un entorno de crisis puede dejarle sin liquidez cuando más la necesita. Reconsidere sus planes de inversión y cuestiónese si es el momento idóneo para realizarla y si es la que su empresa necesita.

¿Qué hacer?

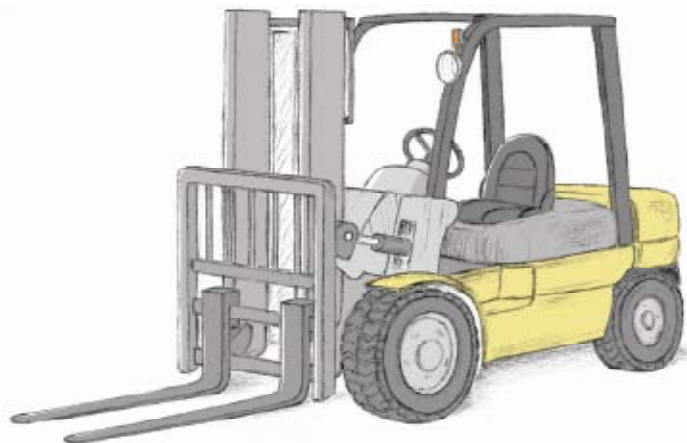
Tenga presente cuál es el mejor momento para hacer una inversión. Si la inversión no es crítica para el negocio, piense en diferirla. En el caso de activos esenciales trate de negociar agresivamente para conseguir mejores condiciones, pero no disponga de todo su efectivo, intente obtener un préstamo. Antes de realizar una inversión, no olvide ponderar los posibles beneficios fiscales u operacionales contra los costos financieros, especialmente cuando el entorno para obtener préstamos es tan restrictivo como el de ahora.

Intente comprender lo mejor posible los cargos al capital de trabajo que pudieran resultar de una inversión en particular. El proyecto puede requerir incrementos, o disminuciones, en el efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventario. Estos cambios en el capital de trabajo debieran incluirse en las estimaciones antes mencionadas, así como también el valor económico al final de la vida útil del bien adquirido.

Adicionalmente, tenga en cuenta cómo los cambios recientes en las condiciones económicas y las restricciones para obtener préstamos están afectando a sus clientes. Los negocios se encuentran ahora en medio de una crisis financiera que ha restringido aún más la obtención de créditos y los ha hecho más caros, aunado a condiciones económicas recesivas; esto conlleva una moderación en los proyectos de inversión y los gastos para los próximos trimestres. Análisis de presupuestos y razones financieras (tales como valor presente neto y retorno de la inversión) deben incorporar supuestos realistas basados en las condiciones económicas actuales. Esto ayudará a tomar decisiones prácticas para seguir adelante con los planes de inversión.

¿Qué evitar?

Olvídese de las inversiones no esenciales y de aquellas que supongan un cierto grado de ostentación, ya que implican un gasto excesivo y no siempre productivo, y además de prescindibles, pueden ser mal interpretada en estos momentos.



07

Esté atento a las oportunidades de compra

Si bien las grandes operaciones de fusiones y adquisiciones están reduciéndose, las empresas de tamaño medio continúan activas en este terreno. Algunos negocios con liquidez y acceso a financiamiento ven en el clima actual enormes oportunidades para su expansión y están adquiriendo empresas a buen precio que les permiten complementar su crecimiento orgánico. Es muy probable que aún haya financiamiento disponible para este tipo de operaciones.

¿Qué hacer?

Esté alerta ante las oportunidades en este momento en que la valoración de los negocios está cayendo y muchos accionistas y propietarios buscan salidas rápidas antes que continuar en un periodo de mayor dificultad económica.

Pida el consejo de expertos para asegurarse de que elija la empresa adecuada y la valora correctamente para hacer una adquisición que verdaderamente impulse su negocio.

¿Qué evitar?

Este no es el momento oportuno para distraerse si la compra no es estratégica o una buena oportunidad. Piense que la gestión de su negocio actual requerirá una gran atención durante este periodo de tormenta y no se exija más de la cuenta. Sea también muy consciente de su capacidad de endeudamiento.





Relacione recompensas y resultados

La motivación es esencial en tiempos de crisis y debe mantener a su equipo unido y alineado en la dirección correcta. Una vez definidos sus objetivos y estrategia, comuníquelos a los empleados, repítalos cuantas veces sea necesario y asegúrese de que todos los asumen y de que reciben el premio correspondiente por su consecución.

¿Qué hacer?

Piense en aquellos comportamientos que quiere potenciar. Los objetivos individuales tienen que estar condicionados por los objetivos estratégicos de la empresa y la remuneración de cada persona tiene que determinarse en función del cumplimiento de estos objetivos. Considere la conveniencia de incentivar al equipo comercial en base a beneficios por unidad, o como resultado de generación de efectivo, y no sólo en términos de unidades vendidas. Condicione también el pago de bonos al desempeño en utilidades y flujos de caja de la empresa y no sólo al rendimiento de cada departamento o individuo.

¿Qué evitar?

Si tiene implantada una política de bonos (retribución variable en base a objetivos) y no tiene liquidez para pagarlos, lo peor es esconder la “cabeza debajo de la tierra”. Sea completamente transparente y explique la situación a su equipo. Considere otras alternativas para premiar los esfuerzos durante la crisis.

Cambiar la estructura de incentivos demostrará que la dirección está tomando el “toro por los cuernos”.

09

Evalúe el tamaño de su negocio

Haga los ajustes a fondo y de forma rápida, pues existe el riesgo de que, si no hace los suficientes recortes al inicio, tenga que hacerlos nuevamente meses después, minando aún más la moral.

Lamentablemente, uno de los mayores costos para muchas empresas es el laboral y los recortes de plantilla pueden resultar inevitables en momentos de crisis económica. Estos ajustes nunca son fáciles y es importante ser lo más objetivo posible.

¿Qué hacer?

Considere detenidamente las capacidades, las habilidades y el compromiso que va a necesitar para sacar adelante la empresa y llevar a cabo su estrategia. Tenga la precaución de no prescindir de talento necesario, ya que sería un falso ahorro, pues tendría que asumir la pérdida de productividad y experiencia y un posterior costo de incorporación.

Una vez tomadas las decisiones, comuníquelas y actúe con rapidez, integridad y manteniendo la calma en todo el proceso.

Refuerce y motive a quienes permanecen en la empresa, reteniendo el talento a través de incentivos y planes de desarrollo personales. Durante todo el proceso sea justo y positivo, piense que según haga las cosas afectará a los que quedan de forma positiva o negativa.

Asegúrese de recibir el consejo de expertos, ya que estas decisiones son muy complicadas.

¿Qué evitar?

No debe permitir que las emociones dirijan sus decisiones. Aplique criterios objetivos y razonables para garantizar que las decisiones que toma son las adecuadas para el negocio y no están basadas en las relaciones personales o en la antigüedad del empleado.

Proteja su bienes personales

IO

Cuando el negocio está inestable, es muy importante evitar una dependencia innecesaria del negocio. Necesita tener una visión clara de cómo separar sus bienes personales de las finanzas del negocio. Los prestamistas buscarán seguridad, ya sea si se encuentra en bienes del negocio o en su propiedad personal. Los dueños de negocios deben tener cuidado.

¿Qué hacer?

Si ha generado rentabilidad y excesos de liquidez (que no se requerirá) en los últimos años, considere transferirla a una cuenta personal. Si lo peor sucediera, esos fondos pueden estar seguros.

Si se ve obligado a poner dinero nuevamente en el negocio, asegúrese de que sea su decisión, y no lo haga simplemente porque tiene dinero sobrante.

Si, como individuo, tiene que prestar dinero a la empresa de su propio capital, en lugar de ponerlo como un préstamo sin garantía, considere hacer un respaldo económico del préstamo bancario adicional o asegúrese de tener un segundo préstamo como alternativa. De esta forma, si tuviera un cese de actividades, mejoran sus posibilidades de recuperar los fondos.

¿Qué evitar?

Utilizar dinero bueno para solventar dinero malo.



Contactos

Información adicional

Estamos para ayudarle. Para obtener información adicional o asesoría sobre temas específicos que está enfrentando su negocio, por favor contáctese a Salles Sainz Grant Thornton; un grupo de especialistas que estará a sus disposición para que en esta crisis sea un ganador.

www.ssgt.com.mx

Salles, Sainz – Grant Thornton, S.C. es la firma mexicana de contadores públicos y consultores destacada por su liderazgo en la prestación de servicios personalizados.

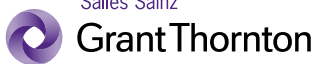
Desde su fundación, ha estado comprometida en brindar servicios a sus clientes con altos estándares de operación, tales como calidad profesional, experiencia, compromiso personal y de equipo; manteniendo siempre comunicación efectiva con dueños y directores de empresas.

Contamos con oficinas en las ciudades de México, D.F., Guadalajara, Monterrey, Ciudad Juárez, Querétaro, Mérida, Cancún, Puerto Vallarta. Tenemos 500 profesionales altamente capacitados y proporcionamos atención esmerada y un trato directo y personalizado por nuestros socios, gerentes y staff profesional.





Salles Sainz



www.ssgt.com.mx

© 2008 Salles, Sainz – Grant Thornton, S.C. Todos los derechos reservados.
Salles, Sainz – Grant Thornton, S.C. es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd. Grant Thornton International Ltd y sus firmas miembro no forman una sociedad mundial. Los servicios son prestados por las firmas miembro de manera independiente.