

Tras COVID-19:

¿Cómo aumentar el valor
financiero de su negocio?

Enfóquese en lo que realmente suma

Servicio de Deal Advisory
KPMG en Costa Rica



KPMG

Ante la situación actual en los mercados, que son cada vez más complejos, competitivos y dinámicos, es necesario contar con información objetiva, realista y obtenida de forma sistemática para la toma de decisiones. Disponer de este tipo de información es el factor clave para los que gestionan el valor de un negocio.

La gestión de valor se entiende como uno de los componentes más importantes para la toma de decisiones acertadas a corto y mediano plazo, y tiene como objetivo primordial servir de base para la definición de estrategias de negocio sólidas que permitan maximizar el valor de un negocio.

Por lo que identificar cuáles son los factores dentro del negocio que le generan o destruyen valor financiero y el nivel de impacto sobre el mismo debería ser una de las prioridades para los gestores de valor de un negocio.

Se puede considerar que la pandemia a raíz del COVID-19 ha generado un antes y un después en el mundo de los negocios y de la vida en general, lo que obliga a empresarios de pequeñas y grandes compañías a plantear sus prioridades e incluso, en algunos casos, a considerar una posible transformación en la filosofía de su organización.

Y no solo eso, dicha filosofía tiene que ser el volante de conducción para tomar una ruta hacia una debida generación de valor de su negocio, comprendiendo que todas las empresas se someten a ciclos y procesos que requieren de un análisis constante. Esto implica analizar la estrategia de negocio planteada, que a su vez sirve de baluarte para sostener su valor o incrementarlo. Esto se logra identificando los factores claves que realmente influyen en dicho valor.

Las decisiones que se tomen ahora serán cruciales para la posterioridad. Esta guía hará un recorrido de lo que se considera más importante para el fin que persiguen todas las organizaciones: generar valor.

Gestión de Valor



Valor

Crecimiento

Motor (Impulso)

Cambio anual porcentual de los ingresos operativos. Como regla general, a mayor crecimiento, mayor valor. Se mide a través de la tasa de crecimiento anual, el efecto del factor precio y del volumen. Si la empresa presenta problemas en su potencial de crecimiento, se pueden implementar estrategias a corto, mediano y largo plazo, basándose principalmente en análisis de la demanda (consumidores y preferencias) y en la oferta (productos y competidores).

1

2

Rentabilidad

Estructura (Eficiencia)

Es el porcentaje de utilidad operativa en relación con los ingresos operativos. Se dice que a mayor rentabilidad, mayor valor. Todas las organizaciones en el mundo buscan una mayor rentabilidad. Se mide a través del costo de ventas como porcentaje de ingresos operativos. Cuando una empresa presenta problemas de rentabilidad se puede someter a un análisis de calidad de las utilidades, de la cadena de suministros, procesos operativos y otras oportunidades de ahorro.

Utilización

3

Peso (Agilidad)

Se trata de la productividad de los activos operativos. A mayor utilización también existe un mayor valor, aunque no se vea reflejado directamente en los ingresos. La productividad se puede medir en días de ventas del capital de trabajo y en la rotación del activo fijo. Cuando se detectan señales de alerta sobre la falta de productividad de los activos, se pueden efectuar análisis sobre el ciclo de efectivo, rotación del activo fijo, de capacidad ociosa y estudios de factibilidad.

4

Financiamiento

Balance (Compartir)

Este aspecto crucial del valor de los negocios se define como el costo financiero de la deuda y a menor costo, mayor valor. Se mide principalmente a través de la tasa de interés. Cuando una organización presenta problemas con el financiamiento es necesario que recurran a una asesoría de deuda, enfocándose principalmente en la estructura financiera, también es necesario evaluar la obtención de fondos e implementar, si fuese el caso, una reestructuración financiera.

Impuestos

5

Carga (Obligación)

En el tema de los impuestos aquí entra en juego la tarifa efectiva del impuesto sobre la renta, a menor tarifa, mayor valor. Se mide a través del gasto de impuesto sobre las utilidades como porcentaje de la utilidad operativa antes de impuestos. Cuando existe un problema derivado por los impuestos que afecte el valor de la compañía, se sugiere una asesoría fiscal que puede conllevar a implementar todo un planeamiento en la materia.

6

Riesgo

Incertidumbre (Volatilidad)

Se trata del manejo de la incertidumbre y la volatilidad del desempeño operativo y financiero. En este aspecto, se parte del hecho de que el riesgo debe ser gestionado como parte de la cultura organizacional con el fin de evitar la pérdida de valor, mediante la adopción de mejores prácticas y un afinamiento de procesos de control y monitoreo. Se recomienda analizar a detalle el cómo se ha llevado a cabo la gestión de riesgos mediante auditorías de riesgos, financieras e internas, así como también un análisis del gobierno corporativo e identificar oportunidades de mejora existentes.

Minimizando el Impacto financiero del COVID-19

Medidas que pueden tomar las empresas durante la crisis

Es probable que la pandemia del COVID-19 esté afectando a la mayoría de las empresas, ya sea directa o indirectamente, y el aumento de la incertidumbre económica y el riesgo pueden tener implicaciones significativas en la información financiera.

Para comprender mejor las posibles implicaciones en los estados e instrumentos financieros para su empresa, y las acciones que la administración puede tomar ahora, considere lo siguiente:

Identificación y cuantificación de impactos en los estados financieros

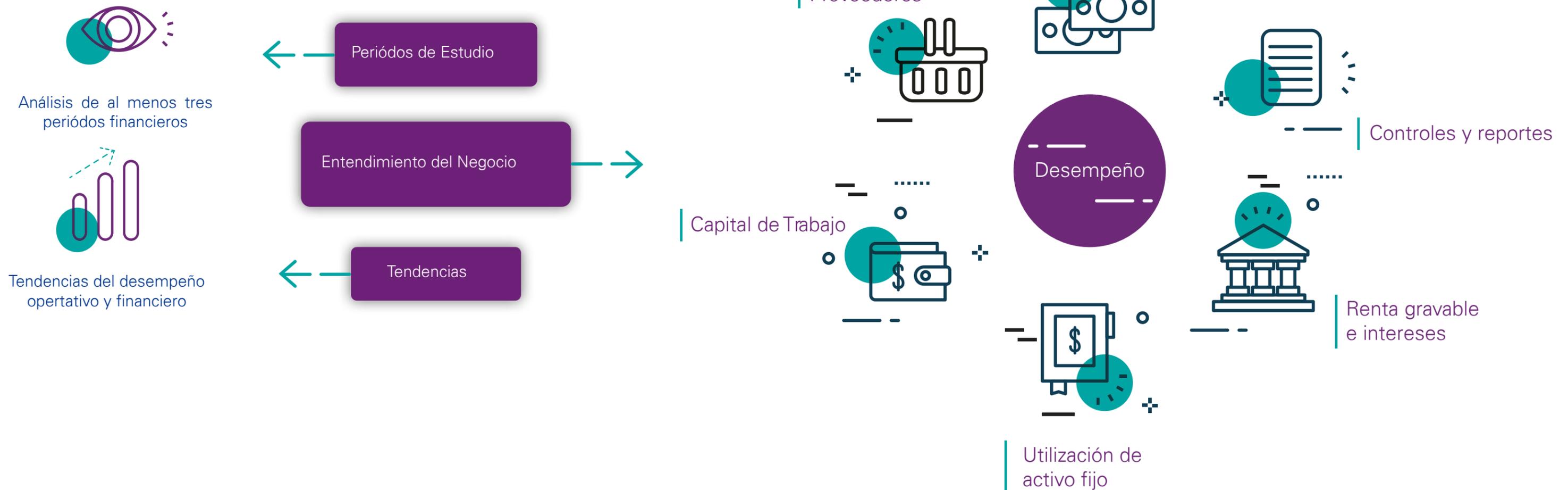
- Asistencia en el desglose y análisis de los estados financieros, como base para la identificación y cuantificación de impactos relevantes en el valor del negocio.
- Análisis de problemas de solvencia mercantil o financiera y evaluación de los activos financieros y no financieros, así como de los contratos sujetos a penalizaciones o modificaciones.
- Análisis y cuantificación de los impactos de las modificaciones en los planes de incentivos.
- Estudio del incumplimiento de convenios para la reclasificación de deudas corrientes y no corrientes.
- Revisión y ajuste de los Modelos Financieros para reflejar la modificación en los escenarios de obtención de recursos financieros, si fuese necesario.
- Desarrollo de estructuras financiero-contables en contextos de operaciones de adquisiciones o desinversiones.
- Análisis de opciones de compra y venta y sus implicaciones.
- Implicaciones de reorganizaciones empresariales y racionalización de grupos (fusiones, desinversiones, segregaciones)
- Trabajos de asignación del precio pagado (PPA) en combinaciones de negocio.

KPMG puede colaborar con ustedes en cada uno de los puntos antes detallados, para lo cual la empresa tiene la ventaja de que puede acceder a un grupo interdisciplinario de consultores, que trabajarán de forma conjunta y con un objetivo en común. Además, KPMG le brindará la visibilidad externa que se requiere en este tipo de ejercicios que permita una aproximación a la mayor objetividad posible de la realidad del negocio y sus operaciones. La ventaja de aplicar estas medidas es que la empresa puede acceder a entregables (informes independientes) que sirvan de soporte a la hora de generar confianza a entidades financieras, clientes, proveedores y otros stakeholders; además del apoyo en la presentación de las conclusiones a los mismos.

Proceso del análisis financiero

Además de las recomendaciones anteriores, las empresas pueden seguir ciertas pautas con base en los 6 aspectos esenciales vistos al inicio:

Análisis financiero



Impacto en el Valor

Llegado a este punto es importante plantearse, ¿qué genera o destruye valor?, una vez indentificadas las principales fuentes de generación y destrucción de valor del negocio, se procede a jerarquizar las mismas con base en el impacto que cada una tiene en el valor, con el objetivo de canalizar los esfuerzos del negocio de forma rápida y efectiva.



Conductores de valor

- Determinar principales variables que generan o destruyen valor.
- Jerarquizar por su impacto en el valor.
- Establecer prioridades de esfuerzo.

La gestión del flujo de efectivo en tiempos de crisis

En tiempos difíciles, incluso el negocio más rentable puede volverse insostenible rápidamente si los controles de efectivo son débiles y la visibilidad sobre el efectivo es limitada. Las instituciones financieras adoptan condiciones más estrictas para el financiamiento.

La gestión del efectivo fuerte y sostenible durante una crisis es un factor valioso que puede brindarle respiro a su organización para una futura reestructuración o refinanciamiento. A largo plazo, un flujo de caja mejorado puede brindarle oportunidades para reducir la deuda, financiar el crecimiento y proporcionar mejores retornos para los interesados.

Ocho pasos para estabilizar el efectivo

En una crisis como la generada por el COVID-19, su negocio puede sufrir un impacto importante en su flujo de efectivo derivado de los requerimientos operativos y acuerdos financieros existentes. Estos ocho pasos pueden ayudarlo a ganar tiempo para estabilizarse:

1. Proyección de su desempeño financiero. Mejore la visibilidad de los requisitos de financiación a través de pronósticos sólidos de flujo de efectivo a corto plazo, la gestión de capital de trabajo, y requerimientos de inventario en función de la oferta y demanda esperada.

2. Alternativas de liberación de efectivo. Identifique e implemente vías rápidas para obtener efectivo inmediato o conservar efectivo.

3. Priorización de las erogaciones de efectivo. Establezca controles más estrictos sobre el efectivo y defina indicadores clave de medición relacionados con el efectivo, para priorizar sus compromisos, optimizar sus gastos, y obtener

una mayor flexibilidad para negociar condiciones con sus prestamistas.

4. Adecuación de la estructura operativa. Revise la planificación de ventas, operaciones y los planes de negocios integrados de toda la organización, para asegurar una sincronización de la planeación táctica y estratégica en todas las funciones teniendo en mente el entorno actual.

5. Comunicación con agentes relacionados con su negocio. Gestione las comunicaciones e interacciones con las partes interesadas tales como acreedores, proveedores y propietarios. Asegúrese de acceder a todos los programas brindados por el Gobierno y autoridades fiscales.

6. Fortalecimiento de confianza. Reconstruya la confianza con las partes interesadas para apoyar una reestructuración sostenible.

7. Alternativas de financiamiento. Explore rápidamente opciones de financiamiento con inversionistas / financieros.

8. Anticipe diversos escenarios para su negocio. Utilice simulaciones avanzadas para identificar cual es el desempeño óptimo para aprovechar proveeduría, operaciones, investigación y desarrollo.

El efectivo es clave para la supervivencia y el crecimiento de cualquier empresa. Mientras la economía global continúa presentando retos ante esta crisis, se incrementa cada vez más la importancia del manejo adecuado de los recursos para mantener un flujo estable de capital de trabajo que le permita garantizar la continuidad del negocio.

Evaluación comparativa

Una vez analizados de forma detallada los seis aspectos esenciales en la generación de valor de un negocio, y considerando los efectos puntuales de la pandemia en el negocio, se puede proceder con una evaluación comparativa con la industria o mercado, lo cual involucra: (i) indentificación de empresas comparables al negocio analizado; (ii) comparación del valor del negocio con sus pares; y (iii) determinación de oportunidades y amenazas a considerar en la gestión de valor del negocio.

Benchmarking



Análisis de Datos

- Búsqueda de empresas comparables.
- Análisis de industria y mercado.
- Planes y objetivos de la administración.

Establecimiento de rangos

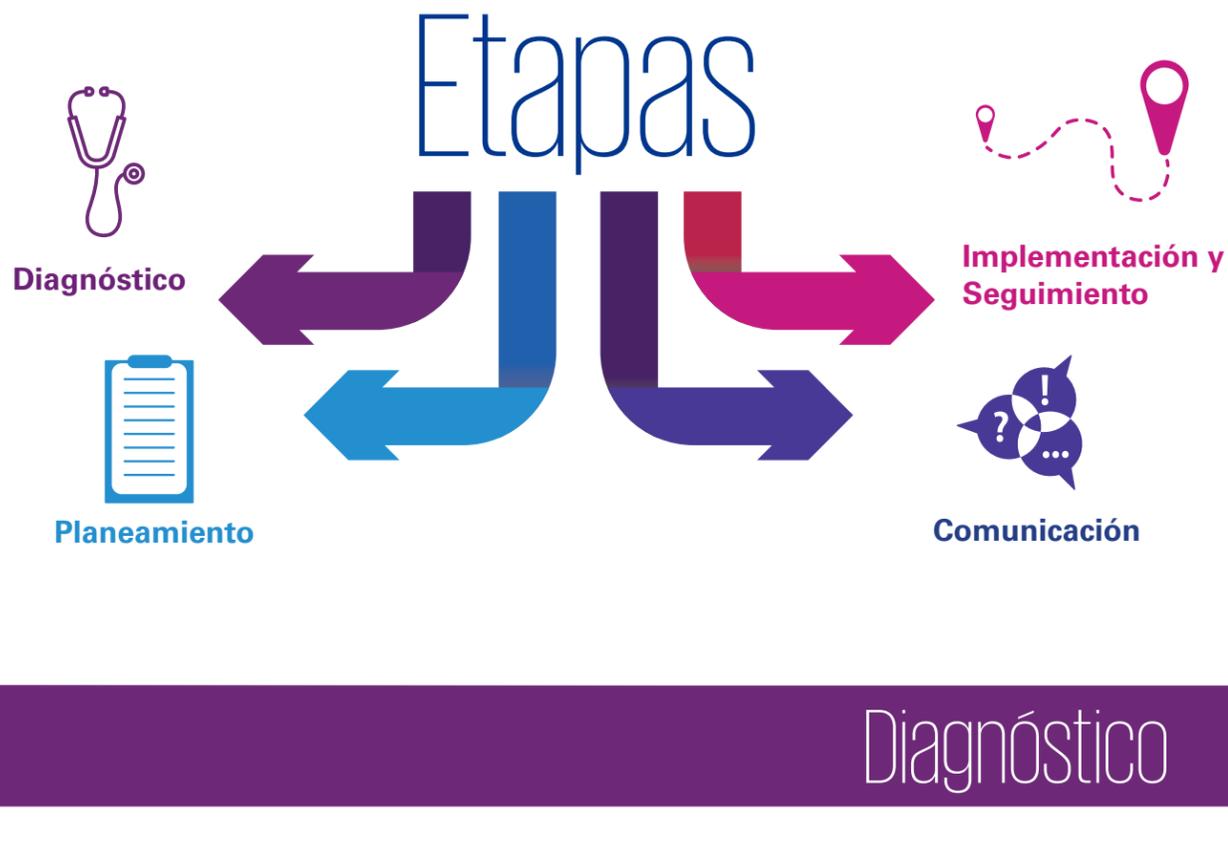
- Comparación del negocio con sus pares.
- Determinación de un rango de valor en comparación al mercado.

Estrategía a definir

- Determinación de oportunidades y espacios para evaluar y así mejorar su posición respecto al mercado y a la industria.

Promoción del cambio

Ahora se puede recurrir a las diferentes etapas de la gestión de valor financiero, partiendo del objetivo de concretar una estrategia de crecimiento, optimización de procesos y costos para una mayor rentabilidad, una gestión adecuada de la capacidad ociosa para efectos de utilización y una gestión adecuada del riesgo. Esto va unido también a consolidar una estrategia fiscal y determinar una estructura de capital óptima y reducir el costo financiero.



Proceso de Diagnóstico

1. Información histórica.
2. Metas internas de la empresa.
3. Empresas comparables.
4. Expectativa de KPMG.
5. Panorama de la Economía.



Planeamiento



Tiempo

Tareas

Responsables

Recursos



Tiempo

Definir el esquema de tiempo a seguir en cada etapa.

Tareas

Definir las tareas a cumplir para alcanzar la metas establecidas.

Responsables

Definir y asignar a cada encargado sus respectivas responsabilidades.

Recursos

Asignar los recursos necesarios para poder lograr los objetivos propuestos.

Comunicación

Comunicación Asertiva

- Informar a cada departamento sobre la estrategia a seguir.
- Comunicar cada uno de sus roles individuales.
- Establecer cuáles serán las métricas de rendimiento y el seguimiento del proceso.

Mercadeo

Informática

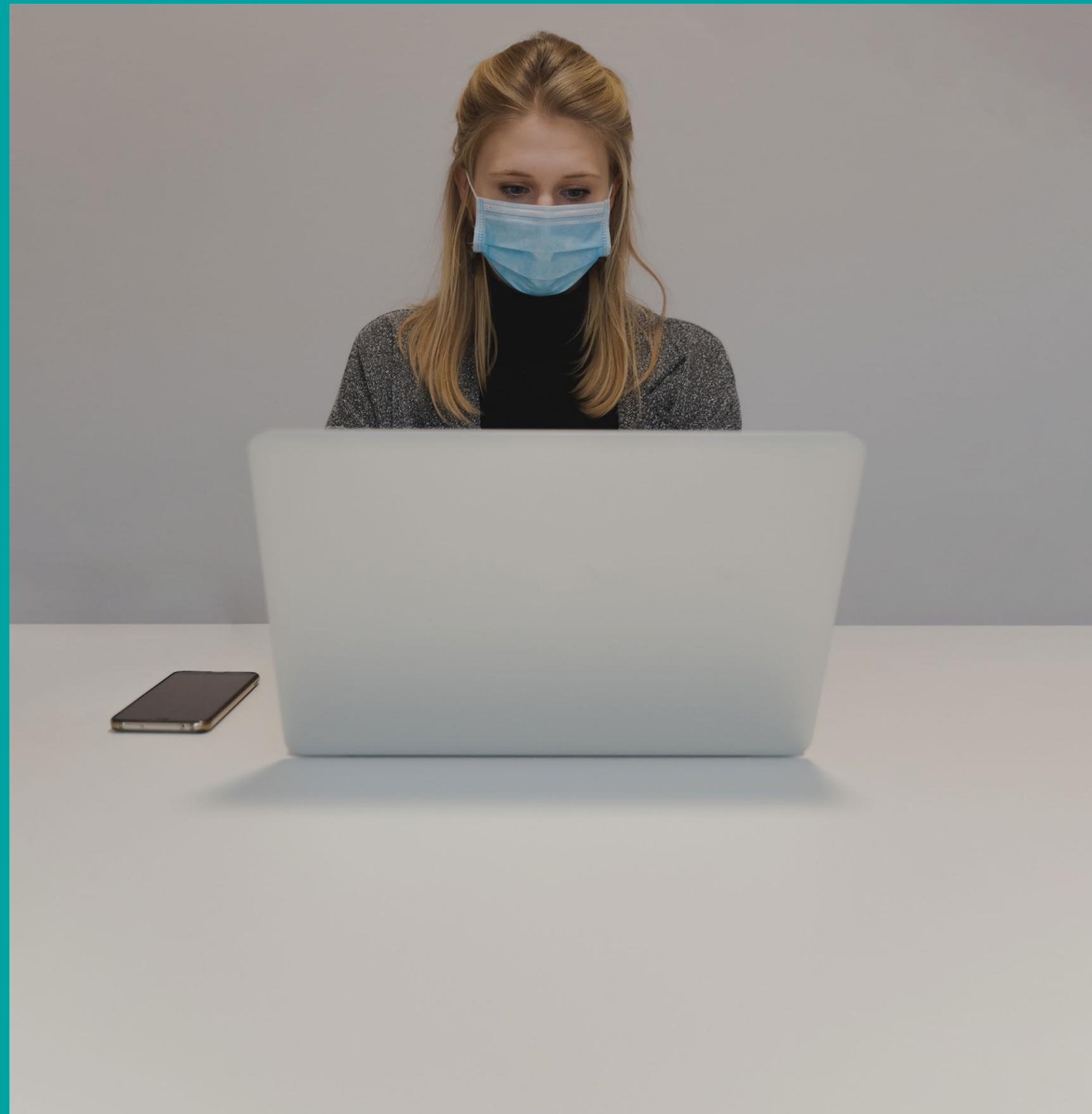
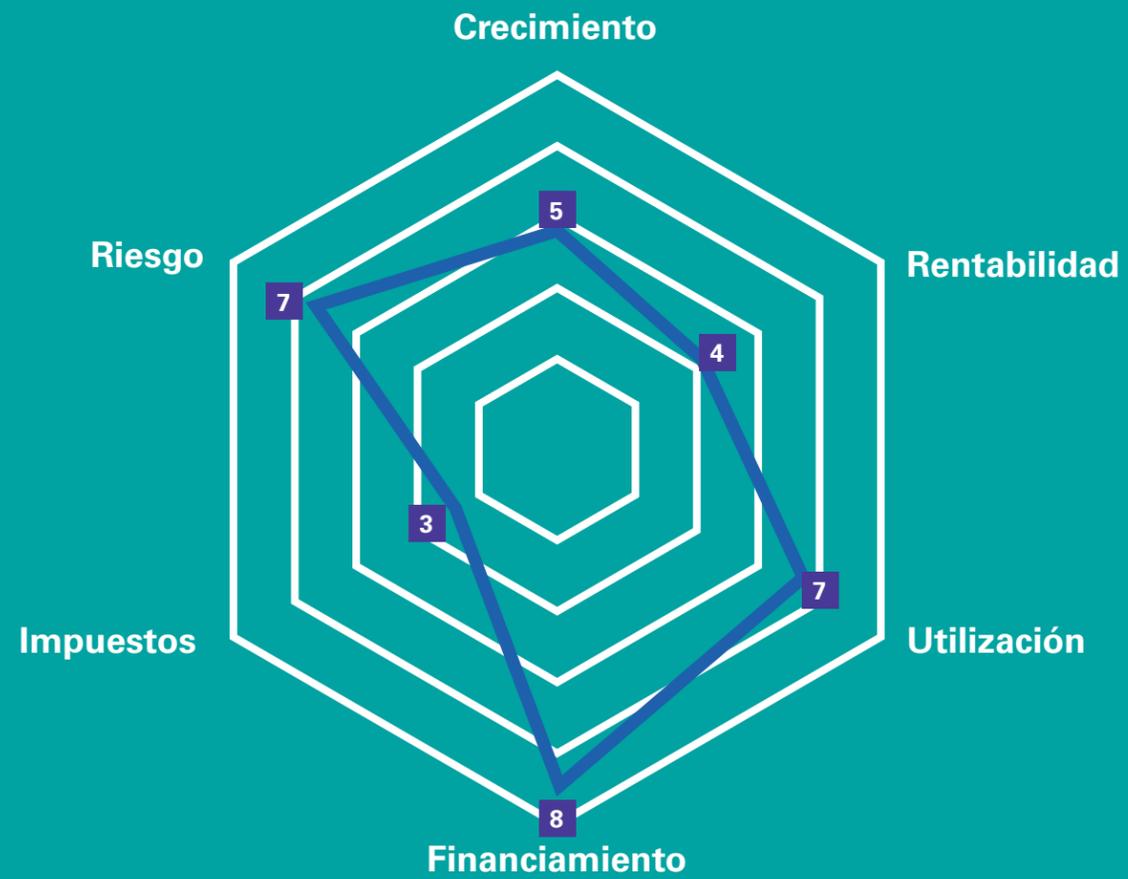
Recursos Humanos

Finanzas

Contabilidad



Evaluación Integral



Nuestra propuesta de trabajo

Plan estimado de trabajo

Entendimiento del Negocio

1

Semana 1

- Entender actividad del negocio.
- Compilar y analizar información histórica.
- Comprender desempeño pasado.

Proyecciones Financieras

2

Semana 2

- Preparar modelo financiero.
- Validar supuestos y expectativas del cliente.
- Comparar razonabilidad de supuestos.
- Proyectar estados financieros.
- Calcular tasa de descuento.

Determinar y diagnosticar gestión de valor

3

Semana 3

- Determinar valor.
- Identificar variables críticas.
- Determinar oportunidades de mejora.
- Sensibilizar resultados.
- Analizar comparables.
- Concluir y presentar resultados.

Creación de Valor



Colaboración y Requerimientos de información

Inicio del Trabajo

Entendimiento

Semana 1

Validación

Semana 2

Discusión

Semana 3

Información Requerida

- Estados financieros históricos (3 periodos).
- Detalle de cuentas clave.

Entendimiento del Desempeño

- Identificación de conductores.
- Identificación de activos no operativos.

Validación de Proyecciones

- Validación de supuestos de proyección.

Discusión y Presentación

- Análisis del potencial.
- Planteamiento de metas.
- Conclusión del valor.

Análisis del desempeño histórico

Resumen del desempeño histórico de la compañía o unidad de negocio.

Proyecciones Financieras

Supuestos de proyección financiera, considerando perspectiva de la Administración y planes estratégicos.

Entregable

Comparación con la industria del mercado

Comparación de conductores claves con relación al comportamiento de empresas similares.

Estimación del Valor

Estimación del valor del negocio considerando las proyecciones financieras.

Conductores a mejorar

Indicación de conductores con baja ejecución y cuya mejora afectan el valor a futuro.

Nuestra Firma

¿Quiénes somos?

Por más de seis décadas KPMG ha ayudado a organizaciones con operaciones en el país a aprovechar al máximo las oportunidades de su sector, fortalecer su estructura y enfocar su estrategia.

KPMG en Costa Rica

- Inicia operaciones en 1958.
- Actualmente cuenta con más de 290 colaboradores.
- 13 socios al frente de las áreas de servicio.

Nuestros principales diferenciadores

- Sólida experiencia local.
- Especialización en diversas industrias.
- Desarrollo de colaboradores a nivel global, gracias a constante capacitación.
- Amplia cartera de clientes que recomiendan nuestros servicios.

Nuestra meta es ser considerados por su organización como la elección más clara para contar con un asesor para su negocio.

Nos desempeñamos en:

- Asesoría
- Auditoría y Assurance
- Impuestos y Legal

Nuestras fortalezas:

Nuestra gente



Nuestro conocimiento



Nuestros valores y compromiso



¿Por qué KPMG?

- Nuestros clientes recomiendan los servicios que les brindamos, de acuerdo con las evaluaciones periódicas que miden su grado de satisfacción con respecto al desempeño de nuestros profesionales.

- Atención personalizada sobre los puntos relevantes para su empresa e industria, con las mejores prácticas de control de calidad y gestión de riesgos.

- Profundo conocimiento del mercado local y global, para proporcionar respuestas efectivas y oportunas.

- Acceso a centros de excelencia e innovación para directivos sobre asuntos contables, regulatorios, financieros y de administración de riesgos de impacto global.

- Especialistas multidisciplinarios en constante capacitación, que le brindan excelencia técnica y una asesoría objetiva.

¿Cuál es nuestra promesa?

Con un **propósito y pasión**, trabajaremos con usted **hombro a hombro**, integrando enfoques **innovadores** y una profunda **experiencia** para generar **resultados confiables**.



KPMG

José Bermúdez

Socio Asesoría
KPMG en Costa Rica
Tel +506 2201 4100
josebermudez@kpmg.com

María Auxiliadora Medina

Gerente Sénior de Asesoría
KPMG en Costa Rica
Tel +506 2201 4100
mmedina@kpmg.com

Kira Sebianne

Gerente Sénior de Asesoría
KPMG en Costa Rica
Tel +506 2201 4100
ksebianne@kpmg.com

Billy Morales

Supervisor de Asesoría
KPMG en Costa Rica
Tel +506 2201 4100
bmorales@kpmg.com



KPMG en Costa Rica

Edificio KPMG
San Rafael de Escazú
Tel +506 2201 4100
kpmg.co.cr

© 2021 KPMG S.A., sociedad anónima costarricense y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en esta información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

El nombre KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International.