

EL DINERO no lo es todo

En esta época, los problemas financieros se acentúan, a pesar de lo cual en lo que debe concentrarse es en el core de su negocio; ¡No se distraiga!

S. FINANCIEROS

Ante la situación económica y la incertidumbre que afectan al país y a los principales centros financieros del mundo, directivos y empresarios pueden tomar en cuenta las siguientes sugerencias para mitigar el impacto en sus organizaciones.

1. Se debe reflexionar, documentar y atender continuamente los puntos clave del negocio. Es decir, concentrarse en la productividad y viabilidad del negocio. Hay que mantener el foco y sus puntos clave, porque en esta época se acentúan los problemas financieros y no se debe descuidar el core del negocio. Se debe crear muy pronto un cuarto de guerra

(war room), integrado por los ejecutivos clave de primer nivel que deben coordinadamente asegurarse de que el negocio navega en esta nube de la crisis. Es tiempo de trabajar en prioridades, sin descuidar el futuro.

Si sus inquietudes son: ¿Qué demanda es razonablemente esperada y qué costos son mejorables; cuál es el costo de la crisis en su negocio; cuánto bajarán las ventas, se alargarán los plazos de crédito, subirán las tasas de financiamiento y cuánto afecta esto los márgenes de la empresa o cuánto se puede ahorrar, en qué áreas y costos? Entonces la respuesta no se sabe.

Lo que sí es un hecho es hay que hacer números, realizar corridas con los datos más confiables que se tengan, plantear escenarios difíciles, críticos y pesimistas; identificar cómo nos vemos, porque sólo así podemos planear los siguientes meses. La información para este mes ya es manejable y útil.

La economía mexicana no se detendrá. Lo que se debe tener es mayor precisión en la dirección de los esfuerzos de ventas a segmentos, regiones, estados, al extranjero y nichos que mantienen el poder adquisitivo relacionado con nuestros productos o servicios, o la necesidad de los mismos en su cadena productiva. Ser selectivos y cuidadosos con las ventas, será clave.

Una consideración importante es reconocer que la pérdida de poder adquisitivo, la incertidumbre o la prudencia, genera una cascada en la que cada estrato de consumo baja en parte al estrato más económico.

El caso extremo se da en la cadena alimenticia, donde los productos de la base de la pirámide pierden pocos clientes y ganan más que bajan de los otros estratos. Ejemplo: galletas saladas, alúrn, arroz



y pizzas, entre otros. Esta consideración permite re-enfocar los esfuerzos de venta -promoción- a los estratos económicos inmediatos superiores, ya que si el estrato "H" no será más consumidor de los hoteles cuatro estrellas en la playa, es muy probable que el estrato "F" o "G", sí pasen ("bajen") a serlo.

Probablemente algo que vale la pena impulsar, es una alianza entre proveedores, empresa y sus distribuidores o clientes, situación indispensable para mantener viva la cadena de valor, de la cual todos dependen. Tal vez le sorprenda cuán dispuestos estén los proveedores y distribuidores o mega clientes a participar de una alianza que les asegure a todos sustentabilidad.

En el tema de alianzas varias empresas medianas nacionales, deberán considerar esta posibilidad, ya sea con competidores, proveedores o de cualquier otra índole, que generen una sinergia que dé mayor fuerza y sustentabilidad al negocio en tiempos difíciles. Esto además de traer una solución más competitiva al mercado, puede arrojar importantes ahorros en la cadena productiva, en los

gastos de administración, que de las dos se cree una. Además de complementar servicios que se pagan en el mercado a valores mayores, mientras que el nuevo socio estratégico puede brindarlos a menor costo o incluso como uso de una capacidad instalada ociosa.

Finalmente detallar y comunicar a todas las partes, con un legítimo interés en la empresa, su plan específico ante la crisis. Hablar claro con su personal. Ahora es cuando se puede potencializar el talento con el cual cuenta la empresa. No menosprecie el valor de la confianza y de la lealtad de los empleados y obreros.

2. Identificar y monitorear estrictamente las variables que afectan el flujo de efectivo. Todos sabemos que en esta época, el efectivo es el rey, por ello estas prácticas deben hacerse tal vez a diario.

En este punto priorizar las inversiones, manteniendo las críticas, pero identificando las que se podrán postergar sin daño integral al negocio.

Cancelar el desarrollo tecnológico no es una alternativa sustentable. El terreno



Stands

Portátiles



Mobiliario

Creamos
lo que te hace **único.**



Avenida Ermita Iztapalapa 103
Col. El Molino 09830 México, D.F.
Tel.: 01 800 822.0242 y 5685.3444
Fax: Ext. 11

www.omicronline.com
01 800 822.0242

DISEÑO INDUSTRIAL

Evaluación, monitoreo y análisis de las distintas estructuras de su negocio, son la clave para salir a flote

más fértil es reforzar políticas estrictas para gestión de crédito y administración de cartera. Considerar bajar los niveles de autorización actuales, haciendo que niveles jerárquicos mayores revisen y cuestionen las condiciones y los límites de crédito a clientes, para asegurar su sano desempeño.

Suena horrible, pero es peor tener ventas reflejadas en cuentas por cobrar "incobrables", que no haber vendido y tener el inventario en la mano. Por eso, la gente de finanzas debe tener una mayor injerencia en los ejecutivos de ventas y cuidar el dañino ciclo de "vender por vender", para salir de la crisis.

3. Evaluar la estructura financiera. Identificar estrategias o instrumentos que optimicen el costo de capital y reduzcan las probabilidades de eventos que pudieran afectar negativamente a la organización. Separe los efectos monetarios por devaluación, de los de la crisis en la estructura del negocio.

Considerar el desarrollo de estrategias para obtener financiamientos a tasas competitivas de inversionistas privados. Es probable que el daño financiero sea tan importante que haya que buscar dinero fresco de inversionistas, incluso de terceros.

Definitivamente el capital "puente", que así se puede documentar, entrará a valuaciones bajas, pero a ambos –dueño actual e inversionista puente– les interesa rescatar y mantener a flote el negocio en lo que pasa la crisis. Los dos desean lograr una sana valuación en 2 ó 3 años. Entonces, saldrá el capital "puente" y podremos sustituirlo por inversionistas permanentes con mayor valuación. El beneficio que se logre en la nueva valuación deberá distribuirse entre dueño actual y el "inversionista puente". De forma adicional se deben identificar reservas de capital –activos no prioritarios– y evaluar su disposición.

4. Analizar los costos y gastos en diferentes dimensiones para diseñar una estrategia de reducción de costos sustentable que no dañe la calidad y el servicio. El objetivo es evaluar la estructura de organización en función de los procesos clave de negocio, con el fin de retener al factor humano talentoso. No buscar reducciones aceleradas de plantilla que podrían poner en riesgo la ejecución de funciones clave. Evaluar la tercerización de aquellos procesos que no están relacionados con la razón de ser de su negocio (el core business), a costos menores y con la posibilidad de consumirlos sólo sobre demanda.

En la cadena productiva hay que retar el "así lo hemos hecho siempre", para identificar opciones creativas con ahorros de gastos. Desde una detallada revisión de consumo de energía, energéticos, para sustituirlos por opciones de igual valor a

menor costo, hasta re analizar los metros cuadrados de renta, costos de fletes, concursos de proveedores a segundo o tercer nivel. Nuestras cadenas son obesas, hay dónde mejorar.

Acelere sinergias entre las distintas áreas o unidades para eliminar actividades redundantes. Seguro existen funciones duplicadas que al centralizarse permiten un ahorro real y sustentable en el tiempo. Estudiarlo a nivel divisiones o subsidiarias para crear un solo centro compartido de operación (nóminas, contabilidad, recursos humanos, compras, servicios materiales, etc.).

5. De frente con los acreedores. Si las consideraciones llegan a un nivel difícil, evalúe de forma constructiva opciones, incluso la reestructura de deuda. No hay nada que valúe más un acreedor o proveedor, que hablarle claro.

Hacer números, proyecciones razonables y en su caso certificadas por un tercero, permiten un buen pie de discusión con los acreedores, quienes obviamente preferirán extender el plazo, mejorar las condiciones de interés o incluso tomar una quita, que permita a la empresa salir adelante, antes que perderlo todo en un buen pleito.

Las proyecciones podrán ser siempre discutidas, mejoradas, ponderadas a la luz de otros elementos, pero son una invaluable referencia para negociar términos de reestructura de deuda.

En el peor de todos los casos, evalúe los beneficios que brinda el concurso mercantil. Pero, por favor, por ningún motivo cierre los canales de comunicación.

6. Levantar un detallado estudio de riesgos y definir las medidas de control que los mitigan. Con esta experiencia vivida, ahora sí hay que invertir en este ejercicio. Establecer un tablero de control que monitoree el comportamiento de los riesgos y el de las medidas de control a las que están sujetas. Esto permitirá tomar medidas oportunas y suficientes para reducir daños futuros en un mundo empresarial globalizado y constantemente cambiante.

La crisis incrementa sustancialmente los riesgos de fraude y de violación a la seguridad de los sistemas. Un foco rojo que hay que atender. La presión económica sobre los empleados y sobre terceros, que se puedan aprovechar de sus debilidades de control pueden provocar pérdidas adicionales a las de la crisis. Recordemos que la ocasión hace al ladrón.

Una rápida pero metodológica revisión de sus riesgos en seguridad informática y en riesgo de fraude puede pagarle muchos dividendos en ahorros derivados de la malversación de fondos o de información.

Atacar puntualmente estos elementos, así como un constante y estricto monitoreo nos permitirá salir de la crisis con el menor daño posible. ➤

El autor es socio líder de Asesoría de Negocios PricewaterhouseCoopers México. jm.ferron@mx.pwc.com