

Maximizar el valor de salida

Cómo podemos ayudarlo a aprovechar al máximo la desinversión, la relajación o la recuperación

2021



Maximizar el valor de las salidas

Salir de las operaciones o subsidiarias secundarias o de bajo rendimiento puede ayudar a reducir su drenaje financiero, al tiempo que libera tiempo de inversión y administración para concentrarse en las áreas de su negocio con el mayor potencial de crecimiento.

Tanto el alcance de las operaciones secundarias y de bajo rendimiento como la presión para renunciar a ellas han aumentado a raíz de la pandemia de COVID-19. También tienen las opciones de venta, como capital privado

los compradores y los consolidadores especializados buscan desplegar sus altos niveles de fondos disponibles.

Salir bien significa más efectivo para reinvertir. El gran riesgo es crear un proceso de salida que consume un exceso de tiempo y recursos, dejando un valor precioso sobre la mesa.

Entonces, ¿cómo puede aprovechar al máximo el potencial de una salida evitando los escollos? En este informe, analizamos qué están impulsando las estrategias de salida, las opciones disponibles, la dinámica dentro del mercado y cómo nuestro equipo de especialistas puede ayudarlo a maximizar el valor.

Comprender sus opciones desde la venta hasta el cambio o el cierre requiere una consideración detallada de los impulsores de valor y el costo de ejecutar la opción elegida.

La planificación fiscal cuidadosa y oportuna, junto con la experiencia especializada en fusiones y adquisiciones y mejora operativa, serán características clave de esta evaluación.





Conductores para salida

La pandemia ha aumentado la presión sobre los líderes empresariales para que abandonen las operaciones secundarias y de bajo rendimiento.

Esto es tanto para apuntalar las finanzas vulnerables a corto plazo como para preparar sus negocios para cambios a más largo plazo acelerados por la pandemia, como la digitalización o el paso a Net Zero.

La regla 80:20 sostiene que la mayor parte del valor generado por usted y su empresa proviene del 20% del esfuerzo. Las grandes preguntas son cómo reenfocar su tiempo en este 20% de oro y qué hacer con todas las distracciones y actividades de bajo valor que lo mantienen alejado del premio.

Casi invariablemente, una gran parte de su tiempo se dirige en la dirección equivocada debido a productos, filiales o ubicaciones de bajo rendimiento. Tomar la decisión de salir puede ser difícil, especialmente si han sido los pilares de su negocio en el pasado. Pero los tiempos cambian.

Si se hace en el momento adecuado y de la manera correcta, la salida de las empresas secundarias puede liberar dinero en efectivo, recursos y tiempo para impulsar el crecimiento.

Enfocando las finanzas

Después de adquisiciones, revisiones estratégicas o, de hecho, en el curso normal del negocio, es probable que descubra que ciertos productos, subsidiarias, ubicaciones o incluso territorios están absorbiendo recursos valiosos, pero no entregando devoluciones suficientes.

La agitación del bloqueo ha puesto estas consideraciones en primer plano al aumentar la presión sobre los recursos.

Los ingresos en muchos sectores cayeron o se paralizaron por completo. Sin embargo, incluso con subvenciones y apoyo para la conservación del empleo, los gastos siguieron llegando o se aplazaron temporalmente. A medida que las medidas de apoyo del gobierno llegan a su fin y las demandas de alquileres diferidos se enfrentan a los costos de reposición de inventarios, la necesidad de concentrar el tiempo y las finanzas nunca ha sido mayor. Es probable que algunas áreas de su negocio estén tomando demasiado de ambos, con poca recompensa que mostrar para ellos.

De lo básico a lo no esencial

La agitación de la pandemia también ha redefinido lo que es central y no central. El sector minorista es un claro ejemplo de ello. Las ventas digitales y la entrega a domicilio ya estaban ganando terreno en los puntos de venta físicos antes de la pandemia. Pero con el cierre de las tiendas no esenciales, el cambio de los clientes de los ladrillos a los clics se ha acelerado. Las industrias están siguiendo su ejemplo en mayor o menor medida, desde el aumento de la comida para llevar y la entrega a la mayor disminución de la banca sucursal y el aumento de las alternativas móviles. ¿Cómo concentra los recursos en las áreas de crecimiento? ¿Qué hace con los activos y las operaciones que exceden los requisitos?



Otros cambios acelerados por la pandemia incluyen el enfoque en la sostenibilidad, el impacto social y otras cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Con inversión, algunos productos e instalaciones de producción se pueden adaptar a las demandas de Net Zero. Pero para otros, el costo podría ser demasiado alto o difícil de justificar si las expectativas del cliente están cambiando. Es posible que también desee reorientar los recursos en mercados verdes de crecimiento más rápido o traer puestos de trabajo en tierra para ayudar a respaldar las prioridades económicas locales. Una vez más, ¿cómo libera fondos para la inversión ESG? ¿Qué hace con las operaciones que no pasan la prueba de ESG o que ya no se ajustan a sus propósitos estratégicos?

Los factores geopolíticos y jurisdiccionales a menudo impulsan la decisión de salir cuando operar en un mercado ya no tiene sentido estratégico. En algunos casos, una liquidación ordenada puede ser preferible a vender a un competidor / comprador dispuesto y entregarles el mercado.

Los cambios en los acuerdos comerciales, como el Brexit, han impulsado aún más las revisiones estratégicas y pueden generar presiones para la salida y la desinversión. Los cargos adicionales, el papeleo y los impuestos pueden hacer que las operaciones en ciertos lugares sean menos viables.

Otros ejemplos incluyen las tensiones políticas entre EE. UU. Y China, que están impulsando a muchas empresas a reevaluar sus cadenas de suministro. En estos eventos, se toman decisiones estratégicas para cambiar las huellas en las organizaciones globales.

¿Qué hace con las operaciones que no pasan la prueba de ESG o que ya no se ajustan a sus propósitos estratégicos?

Compradores dispuestos

La buena noticia es que lo que puede que ya no sea fundamental para su negocio, bien podría ser un objetivo para otros. La actividad de fusiones y adquisiciones se encuentra actualmente en niveles récord en muchos países, ya que las empresas buscan construir una escala competitiva y llegar a nuevos mercados. Además de los compradores corporativos, los fondos de capital privado tienen una cantidad considerable de polvo seco que están ansiosos por poner a trabajar.

Los compradores también incluyen consolidadores especializados en liquidaciones en áreas que van desde carteras minoristas hasta carteras de seguros discontinuadas.

Entonces, lejos de ser un problema con el que lidiar cuando tenga más tiempo, una estrategia de salida debe estar en el centro de sus planes en este momento. En palabras del legendario Jack Welch, ex presidente y director ejecutivo de General Electric: "Si no puede ganar, es mejor encontrar una salida ... Concéntrese en sus fortalezas centrales y elimine los negocios débiles que lo ralentizan . "

Consideraciones clave para la salida

Un proceso claro para juzgar qué es fundamental, qué no es fundamental y las mejores opciones de salida puede ayudar a garantizar que se optimice y entregue el valor total del activo.

Preguntas claves

-  ¿Tiene un activo no esencial para el que está evaluando sus opciones?
-  ¿Tiene una división de bajo rendimiento que ocupe un tiempo de gestión excesivo y / o que agote los recursos financieros?
-  ¿Está experimentando un cambio significativo en la demanda de los clientes, la ruta al mercado o los requisitos de cumplimiento, lo que requiere una reevaluación estratégica de ciertas operaciones?
-  ¿Está buscando dividir o separar operaciones como parte de una reestructuración estratégica?
-  ¿Quiere vender una operación y necesita apoyo para maximizar el valor de salida?
-  ¿Necesita liquidar o cerrar una operación?
-  ¿Se puede salir de una empresa sin valor mediante un proceso de insolvencia?
-  ¿Necesita un plan de salida que alinee los objetivos financieros, operativos, estratégicos y organizativos?

Prioridad uno

Urgencia

Es esencial ser proactivo cuando se enfrentan a operaciones secundarias o de bajo rendimiento. Cuando la dirección no tiene una estrategia de salida o es demasiado lenta para actuar, una empresa puede verse afectada rápidamente. Si se deja demasiado tiempo, los eventos pueden escapar a su control y las opciones disponibles comienzan a reducirse hasta el punto en que una "venta de fuego" forzada o un cierre rápido son los únicos caminos abiertos.

Un cierre no planificado aumenta el riesgo de costos de cierre más altos, lo que puede conducir a una financiación insuficiente y a recursos inadecuados, y tal vez a la insolvencia. También se expone a posibles reclamaciones de empleados, clientes o acreedores. La falta de planificación de la salida también puede tener implicaciones fiscales, con costos fiscales innecesariamente altos. La publicidad negativa también puede ser extremadamente dañina.

Prioridad dos

Evaluar las opciones

Hay una serie de opciones para hacer frente a operaciones secundarias o de bajo rendimiento, según las circunstancias y el tiempo disponible para abordar la situación. Estos incluyen cambio, desinversión o cierre controlado de liquidación.

El cambio puede incluir una combinación de cambios estratégicos, mejoras de rendimiento y una posible integración en otras divisiones operativas. De manera similar, la preparación para la venta podría incluir la optimización operativa y el reparto para ayudar a mejorar el precio de venta y el valor realizable para el vendedor.

Prioridad tres

Estar preparado

Estar preparado al dirigir una empresa es fundamental. Esto debe incluir su estrategia de salida para maximizar el valor, así como para minimizar el costo y la carga de tiempo para la empresa. Trabajar con asesores experimentados en este proceso puede brindarle una ventaja importante.

Cómo podemos ayudarlo a sopesar las opciones

Nuestro equipo trabaja junto a usted para evaluar opciones y desarrollar la estrategia de salida más adecuada.

Cuando mejorar el negocio es una posibilidad, presentamos profesionales de reestructuración para ayudarlo a evaluar los problemas inmediatos, así como sus ambiciones y objetivos para el futuro. Utilizando recursos dedicados, lo ayudamos a construir, realizar pruebas de resistencia e implementar una estrategia adecuada para mejorar las ganancias sostenibles.

En caso de que la venta sea la mejor estrategia, posicionamos el negocio para maximizar el valor, dirigiéndonos efectivamente a los compradores y gestionando el proceso de venta. Trabajamos para reducir cualquier interrupción en los negocios principales, que podrían estar entrelazados con la unidad secundaria a la venta. Gestionamos el todo el proceso, ahorrando tiempo, costes y minimizando el riesgo reputacional.

Si la mejor opción es cerrar el negocio, ofrecemos un programa de cierre integral y rentable. Apoyaríamos a su empresa en todos los asuntos, desde la planificación fiscal, el asesoramiento sobre pensiones, la minimización de las responsabilidades de los directores y accionistas hasta la prestación de apoyo práctico para tratar con proveedores, clientes y empleados.

En última instancia, nuestro objetivo es obtener el máximo valor de su negocio y liberar un valioso tiempo de gestión.



Nuestras soluciones

"Grant Thornton" es una red de firmas miembro en todo el mundo.

Nuestro enfoque para ayudarlo a evaluar, proteger y restaurar el valor en su negocio comienza con ayudarlo a identificar y evaluar sus opciones estratégicas, hasta desarrollar un plan sólido y realista para salir de las operaciones secundarias o reestructurar / reparar las operaciones de bajo rendimiento como parte de una estrategia de crecimiento enfocada.

Los asesores de las firmas miembro de Grant Thornton se basan en una amplia experiencia en muchas áreas diferentes, adaptadas a sus necesidades específicas. Podemos ayudarlo con todos los aspectos del desarrollo de su plan, incluidas las siguientes áreas:



Evaluación estratégica

- Ayudarlo a evaluar las actividades básicas y complementarias y las decisiones estratégicas más amplias.
- Proporcionar análisis estratégicos de mercado, productos y competidores para ayudar con decisiones comerciales integrales y pragmáticas.
- Construyendo / desafiando un plan de reestructuración
- Evaluación de valoración estratégica



Mejora del rendimiento y del capital circulante

- Identificación e implementación de estrategias de reducción de costos y efectividad operativa para maximizar el valor en una venta.
- Revisión de las mejoras del capital de trabajo para maximizar las reservas de efectivo



Planificación y ejecución de ventas

- Minimizando los costos de cierre
- Posicionando su negocio para maximizar el valor, focalización efectiva de compradores y gestión del proceso de venta
- Facilitar la aceptación / compra de la administración y respaldar el proceso para maximizar el valor.



Planificación fiscal

- Asesoramiento especializado en impuestos para proporcionar estructuraciones y transacciones eficientes desde el punto de vista fiscal.
- Soporte para hacer frente a problemas de impuestos sobre el empleo, indemnizaciones por despido y cesantía, así como acuerdos de compromiso.



Servicios de separación y carveout

- Preparación de una unidad para la venta o el cierre
- Minimizar las interrupciones en las empresas principales que utilizan o comparten recursos con operaciones existentes.
- Ayudar a la gestión a comprar / comprar fuera el primer día en la planificación operativa y financiera



Gestión de efectivo

- Proporcionar herramientas y apoyo para administrar el efectivo cuando los recursos están severamente restringidos.
- Ayudar a la administración con el enlace con las partes interesadas e implementar iniciativas de generación de efectivo



Insolvency planning and execution

- Prestación de asesoramiento en planificación estratégica y ejecución
- Ayudar con la transferencia de operaciones en curso a Newco
- Asesoramiento sobre requisitos legislativos y consideraciones comerciales y estructurales.



Gestión de personas y grupos de interés

- Soporte a estrategias de comunicación y gestión de stakeholders
- Asesoramiento en diseño organizacional para negocios centrales y existentes.



Soporte de cierre

- Libere tiempo de gestión mientras prepara y entrega un programa de cierre completo y rentable
- Asesorar sobre cómo lograr la inactividad legal y comercial al tiempo que se minimiza la responsabilidad de los directores y accionistas.
- Brindar soporte práctico para tratar con proveedores, clientes y personal.



Gestión de programas y proyectos

- Proporcionar un enfoque a medida partiendo de asesoramiento para la gestión completa del programa
- Crear un programa a medida que refleje los objetivos estratégicos del grupo.
- Implementación y gestión de proyectos, asegurando que se identifiquen los elementos de la ruta crítica y se siga la secuencia de eventos más adecuada para minimizar las interrupciones y maximizar el valor.



Modelización financiera y análisis de escenarios

- Desarrollar modelos flexibles y personalizados para facilitar el análisis de escenarios
- Modelado utilizando técnicas de mejores prácticas que permiten a la gerencia apropiarse de un modelo que comprenden y usan en la práctica.



Asesoramiento en estructura de capital

- Apoyar y asesorar sobre la recaudación de fondos y las estructuras de capital adecuadas.
- Ayudar a la alta dirección con el enlace y la negociación con las partes interesadas clave



Asesoramiento sobre pensiones

- Asesorar sobre las implicaciones previsionales asociadas a la reestructuración, venta y cierre de operaciones.
- Apoyar las negociaciones con las partes interesadas clave y los organismos reguladores.

Estudios de caso

Estudio de caso 1

Revisión estratégica de un grupo agroindustrial que enfrentaba dificultades financieras tras la pérdida de un cliente importante que representaba alrededor del 40% de la facturación.

Nuestro equipo ayudó a la gerencia a evaluar su estrategia de salida, incluida la venta, el cierre o el cambio. Con base en nuestro análisis, la administración concluyó que una de las subsidiarias afectadas era apta para una compra de participación por parte de la administración (MBO), pero la pérdida del cliente hizo que otra fuera insostenible.

Después de facilitar el MBO, trabajamos con la gerencia para producir un plan de cierre personalizado y con todos los costos para la subsidiaria que genera pérdidas. También gestionamos su implementación para minimizar la fuga de valor del grupo.

Estudio de caso 2

Proveedor de energía norteamericano que necesita ayuda para gestionar la liquidación y salida de su negocio australiano de venta minorista, instalación y repuestos de energía.

Trabajando junto con el equipo de administración local y los asesores legales del grupo, fuimos responsables de involucrarnos y negociar con las partes interesadas clave en el terreno, incluidos clientes, empleados, proveedores, propietarios y autoridades legales.

Nuestra solución incluyó el apoyo a los empleados durante el proceso de transición y la obtención de una solución de garantía para los sistemas instalados por la empresa para mitigar el riesgo de reputación de la marca y las responsabilidades futuras. Paralelamente, apoyamos al grupo en el cierre de pasivos; cobro de deudas pendientes; la negociación y cesión de arrendamientos inmobiliarios; y la comercialización y realización de activos. Durante la liquidación, nos relacionamos estrechamente con los reguladores para garantizar el cumplimiento total en cada etapa.

Los beneficios para el grupo incluyeron reorientar los recursos. en oportunidades rentables, al tiempo que optimiza los valores de los activos de sus operaciones australianas y garantiza una salida ordenada. También pudimos asegurarnos de que se cumplieran las obligaciones con los clientes, empleados, proveedores y otras partes interesadas clave, al tiempo que salvaguardamos la reputación del grupo. Siguió

La liquidación, la intención es gestionar las entidades mediante un proceso de liquidación solvente, seguido de la baja.

Ayudando a su empresa en un mundo posterior a COVID-19

Escuchamos para comprender sus objetivos comerciales y luego aplicamos nuestra capacidad y experiencia de reestructuración líderes en el mercado para ayudarlo en todos los aspectos de la creación y ejecución de sus planes estratégicos.

1

Navegando por la complejidad: Independientemente de la complejidad de las estructuras de su grupo o de la presencia internacional, contamos con una red global de firmas y equipos líderes en el mercado, incluidos especialistas en impuestos en todas las jurisdicciones clave.

2

Comprensión de la industria: trabajará con personas que forman parte de su industria, que tienen un historial de éxito para sus clientes y que aportará esa experiencia a sus desafíos.

3

Una visión holística: adoptaremos una visión holística de los desafíos a los que se enfrenta y ofreceremos soluciones específicas a lo largo de los diversos elementos de la cadena de valor.

4

Estrategias de reestructuración efectivas: Trabajaremos en estrecha colaboración con usted para implementar mejoras de rendimiento y capital de trabajo e impulsar estrategias de reestructuración efectivas. Estos incluyen proporcionar una crítica independiente de las propuestas de refinanciamiento y actuar como un puente respetado entre los prestamistas y el equipo de alta gerencia.

5

Maximización del valor: Nuestra experiencia en estrategias efectivas de desinversión / inversión para inversionistas, donantes y corporaciones lo ayudará a identificar y maximizar las oportunidades para la creación o protección de valor y a mejorar la disponibilidad de liquidez si es necesario.

6

Mostrando el camino: Estamos en el corazón del desarrollo de la legislación de reestructuración transfronteriza, brindando a nuestros clientes acceso a soluciones de reestructuración de vanguardia y mejores prácticas.

Contactos

Ponte en contacto con nuestros profesionales o visita grantthornton.global para obtener más información.

German Morales

Socio Director

Costa Rica

E german.morales@cr.gt.com

Alejandro Jiménez

Director de Consultoría

Costa Rica

E alejandro.jimenez@cr.gt.com

