SMALL BUSINESS TurnAround

FINANCE • PROCUREMENT • EXPORTS

En búsqueda de financiamiento empresarial… ¿Cómo utilizar mi información financiera?

Lorna Báez-Amely, MBA, CQIA, SCBC

Directora

Small Business Jobs Act

Small Business Jobs Act

(Public Law 111-240) Promulgada por el Congreso de EE.UU. para proveer asistencia técnica a través de los SBDC, a las pequeñas empresas, en áreas tales como: acceso de capital o crédito, oportunidades de contratación federal, auditorias en eficiencia energética para reducir costos, oportunidades para exportación de productos y servicios, uso y aplicación de innovación, uso de tecnologías de banda ancha, entre otras áreas de asistencia (2010).

Business TurnAround

Business Financial Turnaround

Growing through Procurement

Growing Through Export

Tres Programas

- **Business Financial Turnaround**
  - Crisis financiera
  - Acceso a capital
  - Aumentar ventas

Tres Programas

- **Growing through Procurement**
  - Mercado de más de $818 millones
  - Proceso de registro
  - Mercadeo efectivo
  - Estrategias de contratación

Tres Programas

- **Growing through Exports**
  - Análisis del país
  - Eventos de exposición y mercadeo
  - Análisis situacional de la empresa
  - Proceso de exportación

Criterios Generales para Participar

- Ser una pequeña o mediana empresa *(según parámetros de SBA)*
- 5 años de establecido
- 0-3 meses de dificultades financieras o pérdidas
- $1,000,000 en ventas brutas
- 5 empleados o más

Herramientas

- **Business Financial Turnaround**
  - Profit Mastery
  - Corporate Turnaround
  - Introducción al Programa Malcom Baldrige

Herramientas Financieras para Empresarios

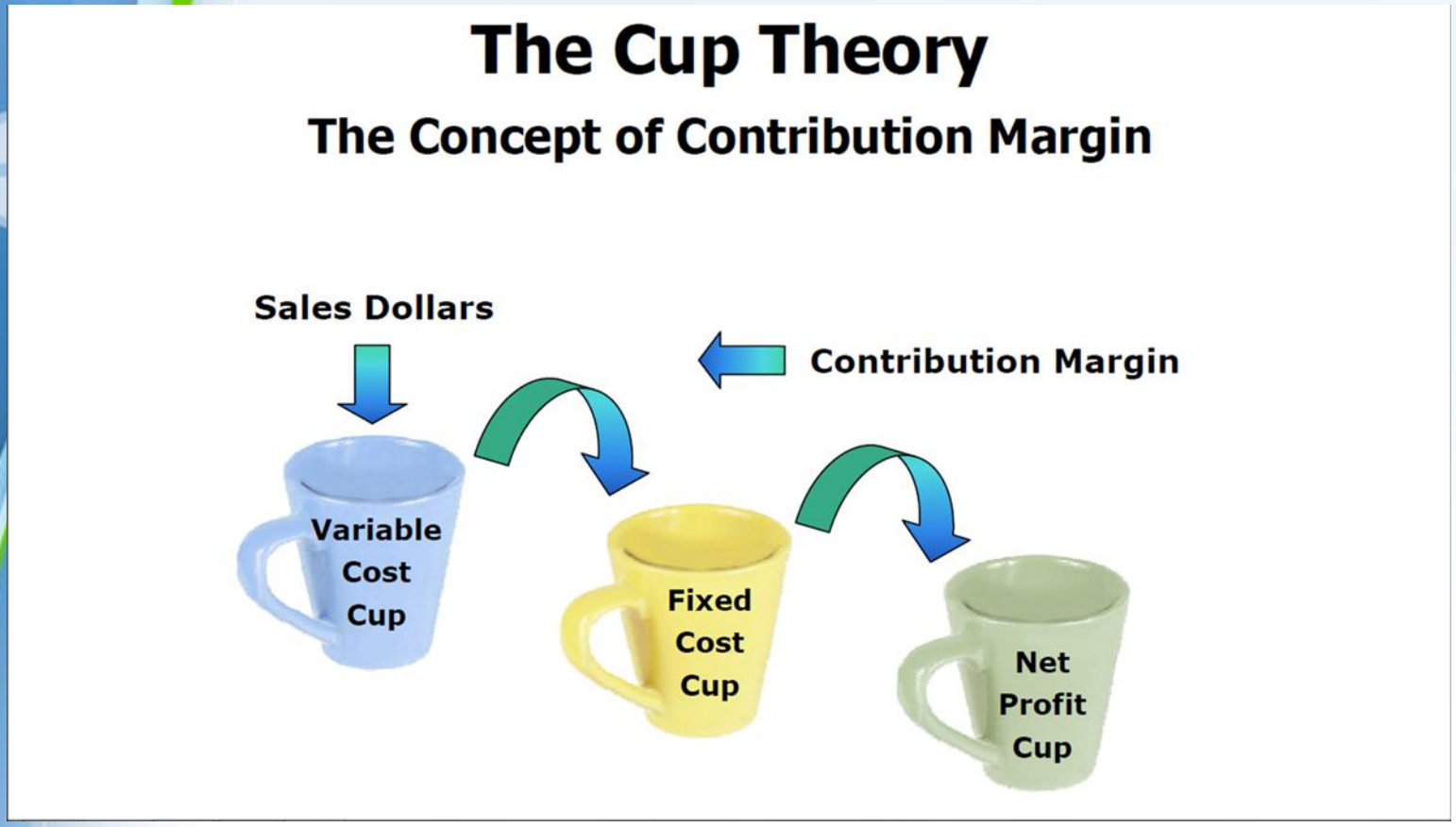
- Análisis Financiero 14 Parámetros (Ratios)

Ratio Analysis Spreadsheet "TheScorecard"

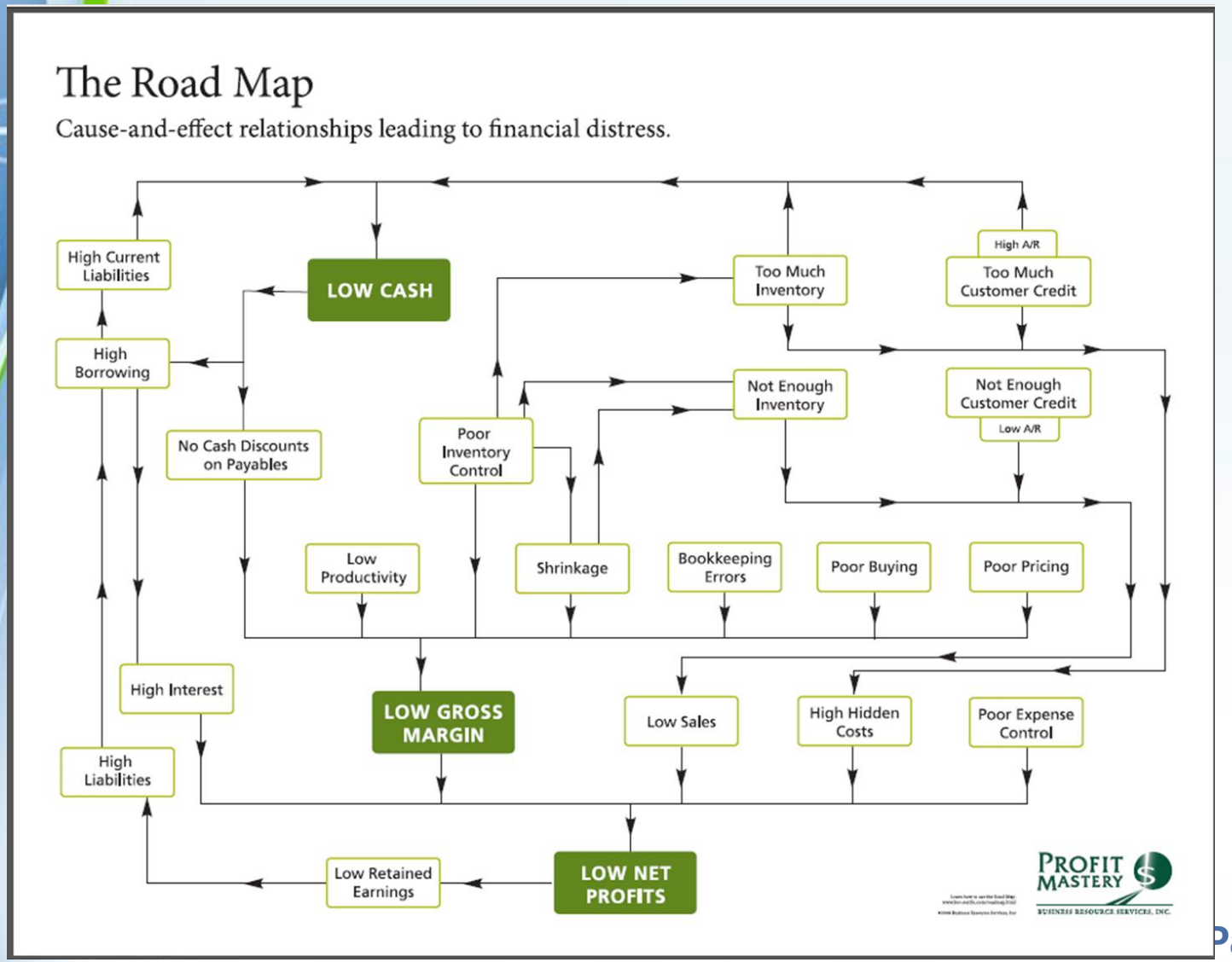
			Year 1	Year 2	Year 3	Industry Composite	Calculations, Trends, or Observations.
BALANCE SHEET RATIOS: Stability (Staying Power)							
1.	Current	Current Assets / Current Liabilities					
2.	Quick	Cash + Accts. Rec. / Current Liabilities					
3.	Debt-to-Worth	Total Liabilities / Net Worth					
INCOME STATEMENT RATIOS: Profitability (*Earning Power*)							
4.	Gross Margin	Gross Profit / Sales					
5.	Net Margin	Net Profit Before Tax / Sales					
ASSET MANAGEMENT RATIOS: Overall Efficiency Ratios							
6.	Sales to Assets	Sales / Total Assets					
7.	Return on Assets	Net Profit Before Tax / Total Assets					
8.	Return on Investment	Net Profit Before Tax / Net Worth					
ASSET MANAGEMENT RATIOS: Working Capital Cycle Ratios							
9.	Inventory Turnover	Cost of Goods Sold / Inventory					
10.	Inventory Turn-Days	360 / Inventory Turnover					
11.	Accounts Receivable Turnover	Sales / Accounts Receivable					
12.	Accounts Receivable Turn-Days	360 / Accts. Rec. Turnover					
13.	Accounts Payable Turnover	Cost of Goods Sold / Accounts Payable					
14.	Average Payment Period	360 / Accts. Payable Turnover					

copyright 2008 Business Resource Services

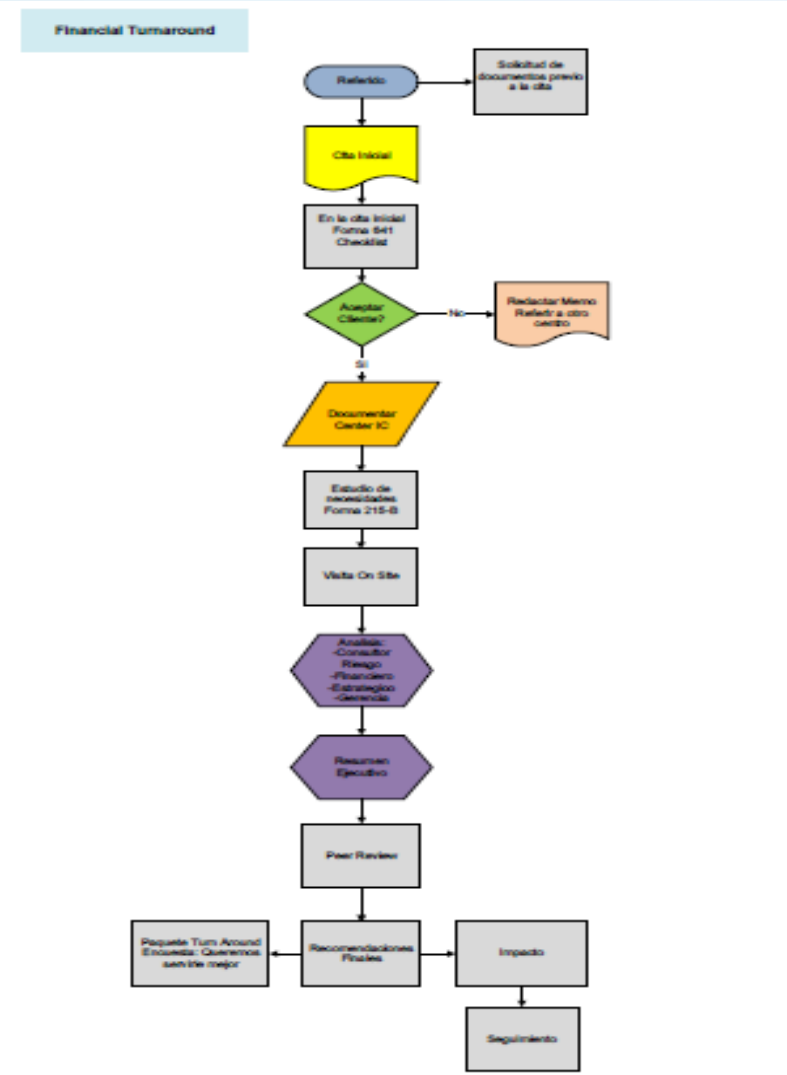
Herramientas Financieras para Empresarios



Herramientas Financieras para Empresarios



Growing Through Financial Process



Financial Turnaround

- **Estrategia Financiera**
  - Proceso beneficioso para la banca privada y las cooperativas de ahorro y crédito
    - Contribuye a disminuir la morosidad, delincuencia y ejecuciones
  - Ayuda a la economía en Puerto Rico

Ventajas de utilizar *Turnaround*

- La gerencia de la empresa tendrá nuevas destrezas y herramientas necesarias para trabajar con la crisis

- Desde la perspectiva del acreedor, el *turnaround* es deseable porque la prioridad será el manejo de efectivo

- La gerencia de la empresa podrá reconocer la raíz del problema

Ventajas de utilizar *Turnaround*

- Mejorar la perspectiva del empresario sobre el banco
  - Ejemplo: La institución financiera rehúsa darle financiamiento adicional
- El tiempo es el gran enemigo (*early stage*)
  - No esperar a que se incumpla con los acuerdos del préstamo
  - Detectar las señales de peligro a tiempo
  - Ofrecer ayuda antes de que la situación empeore

Síntomas que evidencian que existe un problema financiero

- Incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo según vencen
- Necesidad de préstamo adicional para cubrir las operaciones
- Financiando la compra de activos fijos con fuentes de fondos de corto plazo (*working capital)*
- Excesivo *turnover* de empleados
- Disminución en las órdenes de los clientes

Síntomas que evidencian que existe un problema financiero

- Recursos financieros limitados
- Sobregiros en cuentas operacionales
- Bajo nivel de ventas
  - Disminución en rotación de inventario (*inventory turnover)*
- Lentitud en los cobros de sus cuentas a cobrar
  - Aumento en el envejecimiento (*aging)* de las cuentas por cobrar

Síntomas que evidencian que existe un problema financiero

- Desaprovechar descuentos por pronto pago
- Endeudamiento excesivo
  - Aumento en *debt to equity ratio*
- Disminución en *quick ratio*
- Opinión adversa relacionada con el *going concern*
- Carencia de estados financieros auditados o certificados

Proceso Entrevista Inicial

- Perfil actual de la compañía
- Estados financieros certificados de tres periodos fiscales
- Información financiera reciente interina
  - *agings*
- Estados bancarios de seis meses de todas sus cuentas operacionales
- Información legal relacionada con la compañía

Proceso Entrevista Inicial

- Información sobre *status* de sus obligaciones bancarias y de suplidores
- Tasaciones, valoraciones de las propiedades del negocio
- Información sobre *MIS* y procesos de contabilidad

Activos

Proceso de Evaluación

- Determinar el *going concern* del negocio
- Determinar la causa de la crisis del negocio
- Identificar las oportunidades financieras, operacionales y de mercado para su *turnaround*

Posibles Causas del Problema Financiero

- **Factores Internos**
  - Administración deficiente de activos
  - Mezclar las finanzas de la empresa con el patrimonio familiar
  - Sobrestimar el ingreso proyectado
  - Alto nivel de endeudamiento
  - Resistencia al cambio
  - Falta de visión estratégica
  - Crecimiento descontrolado

Factores Externos

- Clima económico difícil
- Aumento en costos de materia prima
- Elevada imposición tributaria
- Altas tasas de interés en crédito
- Legislación desfavorable
- Competencia desleal de la economía informal
- Competencia internacional muy fuerte

Conclusiones y Recomendaciones

- **Reestructuración**
  - Análisis del negocio y desarrollo de un plan
- **Liquidación ordenada**
  - El negocio ha llegado al final de su vida útil o el mercado ha cambiado dramáticamente
- **Quiebra**
  - Cesiones o Daciones de pago con los acreedores

Conclusiones y Recomendaciones

- **Paquete *Financial Turnaround***
  - Se detallan todas las conclusiones y recomendaciones para que el cliente pueda atender y preparar su estrategia a corto y largo plazo con sus suplidores y acreedores de forma expedita y precisa

Sesión de Preguntas

Para más información

www.prsbtdc.org

Oprima en el ícono

Teléfono: (787)763-6811

(787) 250-1912 ext. 2218

E-mail:

smallbusinessturnaround@prsbtdc.org