



ESTRATEGIA - FINANZAS - ADMINISTRACIÓN

Algunas de las Preguntas Frecuentes que se hacen los Dueños de Empresas Familiares

- Por que si el Contador me dice que en el ejercicio tuvimos un resultado positivo, la plata no está?
- Como puede ser que cada año vendemos mas que el año anterior y sin embargo, la Deuda aumenta año tras año?
- Porque cada vez que quiero retirar plata, el Tesorero me dice que no tiene Liquidez disponible?
- Con quién de la Organización podría chequear si esta idea de Negocio tiene sentido económico?

Muchas veces asociadas con un Rol Limitado del Responsable Administrativo Financiero

- Contador se ocupa de la Contabilidad
 - Emisión de Balances anuales, extemporáneos y solo para cumplir requisitos legales
 - Limitado uso de la información contable como herramienta de Gestión
 - En muchos casos el Contador es externo, lo que hace mas complicado la disponibilidad de la información
 - Seguimiento rutinario de Cuentas por Cobrar y a Pagar, e Impuestos
- Tesorero maneja la Caja
 - Limitado nivel de Planificación
 - Descubierta bancario como principal herramienta de financiación
 - Necesidad de *apagar incendios* en forma recurrente
 - Capital de Trabajo sin responsables ni Control
 - Sensación permanente de falta de Caja y ahogo financiero

Sin embargo, el verdadero Rol del Gerente Administrativo Financiero es más amplio

- Responsable del Desarrollo de un Presupuesto Económico con su Control de Gestión
- Líder en la Preparación de un Plan Financiero que contemple los Proyectos de Inversión y las Necesidades de Financiación
- Socio financiero del Dueño en el Planeamiento Estratégico de la Empresa

El Presupuesto Económico ayuda a alinear a toda la Organización

- Define un Norte tras el cual se alinea toda la Organización
- Fija un Objetivo de Rentabilidad para Toda la Empresa y Sub objetivos para cada uno de los Sectores
- Asigna Responsables y ayuda en la definición de Premios y Castigos
- Requiere un Monitoreo Mensual para detectar desvíos y corregir acciones y el Plan

El Plan Financiero es clave para anticipar las necesidades de Caja

- Requiere Definir la Estructura de Capital de la Empresa
 - Mix Capital / Deuda
 - Necesidades para Proyectos de Inversión y para Capital de Trabajo, con su impacto en la Negociación de Líneas (LP y CP)
- Implica un Seguimiento estricto de la Inversión en Capital de Trabajo (Cuentas a cobrar, Stock, Cuentas a pagar)
- Permite un adecuado Control del Costo Financiero
- Ayuda a Dueño a planificar sus Finanzas y Retiros, sin impactar el Cash Flow de la Empresa

El Gerente Administrativo Financiero debe ser el Socio financiero del Dueño

- El Gerente Administrativo Financiero debe actuar como el *Abogado del Diablo* del Dueño
- Tiene un rol clave en el Planeamiento Estratégico, en la Identificación, Validación y *Análisis crítico* de Oportunidades de crecimiento
- Es el Responsable de la Evaluación y Seguimiento de Proyectos de Inversión y Mejoras

El Desarrollo de un buen Gobierno Corporativo ayuda al Dueño a no sentirse *solo* en la toma de decisiones

- Identificación y separación de los Roles de Accionista, Director y Gerente
- Desarrollo de un Directorio Independiente de acuerdo con buenas prácticas profesionales
 - Definición de una Agenda del Directorio
 - Fijación de la Frecuencia de reuniones
 - Evaluación de incorporación de Profesionales Independientes
- Definición del Directorio como el ámbito de discusión de temas de Estrategia y Largo Plazo

Podemos Ayudar a contestar estas preguntas y Capturar todo el Valor de la Función Administrativa Financiera en su Empresa

- Asesoramiento Estratégico para el Desarrollo de un buen Gobierno Corporativo que permita el Análisis Estratégico y de los Planes de Negocio
- Asesoramiento Financiero que permita la Construcción de un Plan Económico y Financiero acorde con las Expectativas de los Dueños
- Asesoramiento Administrativo para capturar el real valor de la información como herramienta de gestión y control, a tiempo

Contamos con una amplia experiencia Corporativa de más de 25 años

- Director Administrativo Financiero Global de SA San Miguel durante 12 años, integrando el Directorio y el Comité Ejecutivo
 - Empresa controlada por Accionistas Familiares, Listada en la Bolsa de Bs As
 - Operaciones en Argentina, Sudáfrica y Uruguay
- Gerente de Private Equity en MBA Banco de Inversiones, responsable de varias inversiones en diversas industrias
- Asociado en Booz Allen & Hamilton, liderando proyectos de Consultoría Estratégica y Operacional en Argentina y Cono Sur
- Senior de Auditoría en Arthur Andersen & Co., a cargo de diversos proyectos de auditoría Contable y de Procesos

Algunos Ejemplos de Proyectos de Asesoramiento en Curso y Recientes

- Administración de cartera de inversiones financieras, agroindustrial y en Real estate, local e internacional, de importante Holding familiar nacional
- Asesoramiento Estratégico a Empresa Familiar industrial exportadora
 - Ventas anuales de US\$ 50 Millones
 - Relevamiento de Capacidades Internas y Oportunidades de Crecimiento
 - Análisis de costo financiero y disponibilidad de líneas de financiación
- Consultoría a Empresa Familiar de Alimentos en Mercado Local
 - Ventas de \$1.700 Millones
 - Asistencia en el Planeamiento Estratégico
 - Mejoras en situación y costo financiero y administración de Capital de Trabajo

Algunos Ejemplos de Proyectos de Asesoramiento en Curso y Recientes

- Asistencia a Empresa familiar agroindustrial exportadora
 - Coaching de Gerentes Administrativo y Financiero
 - Análisis de costo financiero
 - Relevamiento de sistema de información contable y de gestión
- Asesoramiento a Holding familiar agroindustrial exportador
 - Evaluación de opciones de reducción de costo financiero
 - Identificación de diversas alternativas de financiación

El Caso San Miguel

- Ingreso a SA San Miguel, con una situación financiera delicada
 - Ventas de USD 70 Mill y Deuda de USD 70 Mill, toda estructurada a CP
 - Relación con Bancos deteriorada por reciente Reestructuración Financiera
 - Disponibilidad de Líneas para financiar la Campaña limitada a Descubiertos
 - Operación solo en Tucumán, con experiencias fallidas de crecimiento en Uruguay y en Rio Negro
- Participación Activa en la Mejora de la Empresa
 - Miembro permanente de Comité Ejecutivo que redefinió Estrategia de la Empresa
 - Participación en Directorio con representantes de Accionistas, incluyendo a ANSES
 - Liderazgo en la Reinserción de la Empresa en el Sistema Financiero Mundial
 - Desarrollo de Estructura y Equipo de Trabajo para crecimiento internacional
 - Expansión a Sudáfrica vía adquisición de 4 compañías
 - Responsable de Proceso de análisis y compra de las Empresas
 - Obtención de Financiación local para el 100% de las inversiones
 - Plan agresivo de Crecimiento en Uruguay a través de inversiones financiadas por el Banco República de Uruguay y el Banco Mundial

El Caso San Miguel

- SA San Miguel se transformó en una Empresa internacional exitosa
 - Ventas de USD 250 Mill y Deuda de USD 70 Mill, 80% estructurada a LP
 - Aumento importante en la rentabilidad que se tradujo en un crecimiento del valor de Mercado de la Empresa en 30x
 - Operación rentable en 3 países, financiada 100% a LP con Bancos Locales e internacionales
 - Firma de varios Contratos de Venta de Productos a Largo Plazo con diversas Empresas Multinacionales
 - Obtención de Financiación por aproximadamente USD 500 Mill, incluyendo exitosa Emisión de Obligaciones Negociables en Buenos Aires a 4 años a un costo menor al 2% anual
 - Disponibilidad de Líneas para financiar la Campaña por el equivalente a 3x las necesidades anuales

MUCHAS GRACIAS!



ESTRATEGIA - FINANZAS - ADMINISTRACIÓN

www.ad-visors.com.ar

info@ad-visors.com.ar