



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 más 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 sólo para cumplir requisitos legales
  - Limitado uso de la información contable como herramienta de Gestión
  - En muchos casos el Contador es externo, lo que hace más 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

---

- Administración de Portafolio de inversiones estratégicas, financieras, agroindustriales y en Real estate, de importante Holding Familiar.
- 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 US\$ 100 Millones
  - Asistencia en el Planeamiento Estratégico
  - Mejoras en situación y costo financiero y administración de Capital de Trabajo

# Algunos Ejemplos de Proyectos de Asesoramiento

---

- 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 - 2004/2015

- 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 - 2004/2015

---

- 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](http://www.ad-visors.com.ar)

info@ad-visors.com.ar