



# **Servicios de Transacciones**

**Doing the Right Deal**

## Proveemos un Enfoque de Consultoría «One-Stop-Shop»

Le proveemos con una solución “One-Stop-Shop” para su negocio, trabajamos en coordinación con todas las áreas de su organización para ofrecerle una solución completa e integral. Nuestra firma está conformada por un equipo multidisciplinario de profesionales que construyen, comparten y utilizan sus habilidades y conocimientos para el enriquecimiento de las soluciones que proveemos a nuestros clientes.



Los retos que enfrentan nuestros clientes son los mismos que afectan a nuestra firma cada día, estos retos incluyen, crear y preservar valor en un ambiente altamente competitivo, desarrollar negocios en medio de nueva regulación o regulaciones en constantes cambios y motivar y prestar atención al personal clave.

Ponemos a disposición de nuestros clientes servicios de consultoría de alto valor agregado y con un profundo conocimiento del ambiente de negocios en Centroamérica y Panamá con la finalidad de sobre llevar estos retos y mostrar liderazgo.

La prestación de nuestros servicios se fundamenta en tres pilares básicos **excelencia, valor agregado e integridad profesional**. Nuestra firma está conformada por un equipo multidisciplinario de profesionales los cuales construyen, comparten y utilizan sus habilidades y conocimientos en beneficio de nuestros clientes.

Este folleto describe los servicios de transacciones que Turnaround Group provee para asistirle en la toma de decisiones correctas sobre aspectos críticos de su negocio.

Le agradezco por tomarse el tiempo para leer este material y lo invito a dialogar con uno de nuestros miembros, en total confidencialidad, sobre cualquiera de los tópicos incluidos en este folleto, o sobre como enfrentar su situación particular. Tengo la seguridad que le brindaremos soluciones integrales para sus retos actuales.

Andrés Segura  
Socio Director

### *Aportamos valor...*

*...con nuestro conocimiento multidisciplinario y experiencia internacional en diversas industrias.*

### *Nos diferenciamos...*

*...manteniéndonos actualizados sobre mejores prácticas y tendencias.*

### *Evolucionamos...*

*...actualizando nuestro portafolio de servicios para reflejar los cambios en las circunstancias de nuestros clientes y de los mercados en que estos desarrollan sus negocios.*

Las transacciones son muy apasionantes, pero también son riesgosas y podrían exponerle a usted y su compañía a beneficios y riesgos significativos. Numerosas transacciones han resultado en destrucción de valor para los accionistas como resultado de una sobrevaloración, asesoría deficiente en la estructuración de la transacción, hallazgos posteriores al cierre o una post integración sin éxito

# Servicios de Transacciones

Al respecto de una transacción propuesta, Turnaround Group le ofrece una perspectiva integral y robusta, abarcando todos los aspectos de la transacción. Brindamos una solución integral a nuestros clientes, por medio de la participación activa y el intercambio de criterios de nuestros profesionales quienes poseen amplia experiencia y profundo conocimiento en finanzas, recursos humanos, legal e impuestos, así como un claro entendimiento del ambiente de negocios actual y de la complejidad del proceso de una transacción.

En el acelerado mundo de los negocios de hoy en día las compañías están en constante competencia, independientemente de su tamaño. Los cambios son inevitables bajo la actual globalización que conlleva la constante y rápida integración de los mercados.

Nuestro equipo de profesionales sabe como ayudar a nuestros clientes en sus necesidades mas urgentes y críticas. Nuestro servicios, recursos y experiencia hacen la diferencia al maximizar el valor y reducir los riesgos asociados a una transacción; proveemos asesoría en todos los aspectos esenciales para lograr una transacción con los resultados deseados.

El principal objetivo de nuestra participación en procesos de transacciones es contribuir a generar valor sólido y duradero para los accionistas y grupos de interés, a través de una planificación detallada y exhaustiva que permita incrementar las oportunidades y reducir los riesgos de una transacción durante su estructuración, evaluación y cierre.

Brindamos soluciones exhaustivas a nuestros clientes utilizando prácticas líderes, y suscribiéndonos a los más altos estándares de integridad. Como parte de nuestro compromiso, no tomamos riesgos innecesarios en las transacciones.

## ¿Por qué escoger Turnaround Group?

Nuestra filosofía de negocio es maximizar el retorno de nuestros clientes en cualquier transacción asumida

Entrenamos nuestra gente para aportar valor durante todo el proceso de la transacción y prestar especial atención a los factores claves de éxito de la transacción

Profunda experiencia regional en empresas de diversos sectores

Entendimiento de los retos involucrados en el desarrollo del proceso de transacciones complejas

Habilidad para incorporar instantáneamente especialistas de Turnaround Group en finanzas, estrategia, contabilidad, riesgos, recursos humanos, legal e impuestos

## Fusiones y Adquisiciones

Su empresa necesita una estrategia de crecimiento y expansión antes de pensar en una adquisición, Esto incluye, identificar claramente sus objetivos organizacionales y de negocios para luego determinar como alcanzarlos. Significa comprender las oportunidades de mercado, definir estrategias corporativas de adquisiciones y construir una cultura organizacional y modelo de negocio que las lleven a cabo. Nuestros especialistas en transacciones le asisten en la arquitectura de un claro conjunto de metas y parámetros para desarrollar su estrategia de fusiones y adquisiciones, y en la originación de la transacción correcta y en su ejecución efectiva.

El equipo multidisciplinario de profesionales de Turnaround Group posee amplio conocimiento y está en constante contacto con diversas industrias en Centro América y Panamá. Esto permite la identificación de oportunidades en cualquier industria y la conformación de equipos de trabajo para la ejecución de una transacción según se requiera conocimiento experimentado.

En mandatos de venta, identificamos los compradores apropiados e implementamos un proceso de venta competitivo para generar el precio efectivo y condiciones razonables para nuestro cliente. Por otra parte, en mandatos de compra, seleccionamos empresas objetivo que podrían aportar valor a los negocios actuales mediante sinergias derivadas de la adquisición. Nuestro conocimiento nos faculta para identificar otras compañías que representan un buen calce estratégico y asistir nuestros clientes en procesos de adquisición, fusión y alianzas que permitan mantener y construir ventajas competitivas.

Nuestro apoyo es continuo en cada fase de la transacción, coordinamos con otros asesores del cliente durante el proceso de venta/compra permitiéndole estar enfocado en los aspectos estratégicos de la transacción.

## Levantamiento de Fondos

### *Asistencia para preparar su compañía ...*

Nuestra participación en el proceso de levantamiento de fondos inicia con la evaluación de sus necesidades tanto en términos de cuánto fondeo debería ser levantado y qué tipo de fondeo es el más apropiado para su negocio. Participamos activamente en la preparación de los documentos requeridos para acceder el mercado de proveedores potenciales de fondos, incluyendo planes de negocio, y la preparación y revisión de proyecciones financieras.

Una estrategia de fondeo bien diseñada contribuye a la viabilidad financiera, reduce costo de fondeo y servicio de deuda y fortalece el valor de los accionistas. Analizamos la estrategia de la compañía, su posición financiera, portafolio de propiedades y deudas y las razones para el levantamiento de fondos. Basados en nuestros análisis recomendamos uno o más estructuras de fondeo.

### *...e identificar el tipo de fondeo apropiado y la base de proveedores de fondos*

Turnaround Group presta especial atención a que los proveedores de fondos que se presentan sobre la mesa compartan su visión y filosofía de operación a través del involucramiento de estos en su negocio. Logramos este calce identificando en conjunto con el cliente la base de proveedores potenciales de fondos más efectiva para sus necesidades, esto antes de ir al mercado.

Asistimos a nuestros clientes en el proceso de mercadeo de la compañía y debida diligencia, lidiamos con las preguntas de los proveedores potenciales de fondos y sus requerimientos.

Apoyamos nuestros clientes durante las negociaciones que tienen lugar al respecto de temas como valuación, estructuración y gobierno corporativo, así como otros asuntos que pudiesen surgir en la fase de cierre de la transacción.

## Valuaciones

Valuar todo o parte de un negocio requiere el entendimiento y análisis de una variedad de factores complejos, un sólido conocimiento técnico y un profundo conocimiento de la industria.

El equipo multidisciplinario de profesionales de Turnaround Group posee amplio conocimiento y está en constante contacto con diversas industrias en Centro América y Panamá, contando con un robusto entendimiento de los aspectos que impactan las valuaciones en diferentes países, contamos con las habilidades técnicas y conocimiento práctico en transacciones para brindarle una asesoría objetiva.

Aplicamos un robusto proceso y el uso de técnicas de valuación a la medida, y nuestros profesionales poseen extensa experiencia en diversas industrias. Turnaround Group ha participado en la emisión de opiniones sobre el valor justo de mercado en transacciones de compra y venta de negocios y activos, alianzas estratégicas, levantamiento de fondos y procesos de reestructuración y sucesión, también ha participado como especialista en la preparación de trabajos para ser utilizados en una corte y como mediación.

## Modelamiento

En el mundo de las transacciones sólo se es tan bueno como lo sea el modelo que se prepare. Una transacción exitosa depende de los modelos que se utilicen para respaldar los hechos económicos del potencial de negocios. Los ayudamos a desarrollar evaluaciones y completar los modelos financieros que usted haya preparado para evaluar un negocio potencial.

Nuestros modelos de negocio permiten a nuestros clientes tomar decisiones basadas en proyecciones financieras con sentido. Sea que desee levantar fondos, adquirir o cerrar un negocio, evaluar una alianza estratégica o analizar beneficios económicos de transacciones o cambios de negocio, nuestro equipo multidisciplinario de profesionales le asistirá en preparación de modelos que aumentan la transparencia.

*Asistimos nuestros clientes en el entendimiento del valor de cada negocio y activo involucrado en una transacción*

### Valuaciones

- Valuación de Negocios (Compañías y Proyectos)
- Opiniones sobre el Valor Justo de Mercado y Segundas Opiniones
- Valuación de Activos Intangibles
- Test de Deterioro de Activos
- Soporte Experto (en una Corte o mediación)

### Modelamiento

- Preparación de Modelos a la medida
- Revisión de Modelos y Opiniones sobre Revisión de Modelos

## Análisis y Validación de Sinergias

La identificación de adquisiciones para consolidación que generan sinergias de ingresos y costos son una tendencia creciente en la actividad de fusiones y adquisiciones en Centro América y Panamá.

Dada la importancia de las sinergias en la evaluación de una transacción, el nivel de detalle y de acierto en la estimación de sinergias hace la diferencia. Nuestro equipo multidisciplinario de profesionales evalúa todos los aspectos de la originación de sinergias, incluyendo riesgos clave, interdependencia y la posibilidad de que las sinergias sean logradas.

Nuestro enfoque está sobre posibilidad de logro, costos de implementación y tiempo para el logro de las sinergias.

Trabajamos en conjunto con la gerencia para preparar un plan claro, directo y simple para la implementación de sinergias, el cual incluye actividades y costos e ingresos que se impactarán como resultado de la implementación.

## Debida Diligencia

Sea que se encuentre en un proceso de compra, venta o liquidación de negocios, usted no querrá dejar pasar ningún detalle. Más aún, usted probablemente no es el único interesado, accionistas y otros grupos de interés podrían tener también interés en que sea una transacción exitosa.

Un proceso de debida diligencia adecuado contribuye a la protección de los intereses de nuestros clientes y de su grupo de interés. Turnaround Group posee conocimiento profundo y amplio entendimiento de los riesgos potenciales a ser descubiertos durante un proceso de debida diligencia. Nuestro equipo multidisciplinario de profesionales posee la experiencia y conocimiento para apoyarle en la mitigación de riesgos innecesarios y en identificar oportunidades en una transacción propuesta.

### Debida Diligencia de Venta y Asistencia al Vendedor

Cuando una empresa está para la venta o desea vender una división o activo intangible, necesita mostrar a los compradores potenciales un claro y exhaustivo reporte de su condición financiera.

La debida diligencia de venta brinda a nuestros clientes un claro y exhaustivo reporte de la salud financiera del negocio o activo intangible que está vendiendo y provee al vendedor con una cuota significativa de control sobre el proceso de venta, reduciéndose el tiempo de la transacción y protegiéndose el precio de venta.

Turnaround Group contribuye en la identificación temprana de aspectos críticos que podrían impactar el valor de la transacción, brindando a nuestros clientes la opción de corregir o mejorar asuntos adversos al valor previo a informar a terceros su condición financiera.

### Debida Diligencia Comercial

Cuando una compañía o un inversionista desea adquirir una compañía, requiere conocer y entender la tendencia de desempeño histórica, actual y futura de la compañía objetivo.

### Debida Diligencia Comercial (Continuación)

Turnaround Group brinda un reporte de debida diligencia comercial que incorpora la revisión exhaustiva del plan de negocios de la compañía objetivo en el contexto de las condiciones macroeconómicas y de mercado proyectadas, evalúa la estrategia de la compañía, entrevistas con clientes y proveedores clave para obtener sus puntos de vista y entrevistas con personal clave de ventas para evaluar como ventas y mercadeo ponen su estrategia en acción.

Nuestro conocimiento nos permite rápidamente diagnosticar aspectos críticos que podrían impactar el valor de la transacción. Trabajando integralmente con otros especialistas del equipo de trabajo de Turnaround Group que participa en la debida diligencia financiera, enriquecemos nuestros resultados integrando criterio experto sobre otros aspectos de la transacción.

### Debida Diligencia Financiera

Cualquier organización considerando una transacción requiere examinar todos los supuestos que soportan la transacción. En un proceso de debida diligencia financiera Turnaround Group analiza y valida los supuestos financieros, comerciales, operativos y estratégicos sobre los cuales se fundamenta el valor y se justifica una transacción propuesta.

Nuestra participación incluye la validación de sinergias, el análisis de utilidades, la confirmación de los conductores de valor, la evaluación del flujo de caja futuro y la determinación del capital de trabajo normalizado y de la posición de endeudamiento. Apoyamos nuestros clientes en la obtención acelerada de un entendimiento profundo sobre la condición de la compañía objetivo, permitiéndole decidir en forma informada si la transacción alcanzará sus objetivos.

El equipo de trabajo de Turnaround Group puede validar las proyecciones financieras a través de la viabilidad del plan de negocio y traducir los hallazgos de debida diligencia en garantías y/o ajustes al valor de la transacción.



## Debida Diligencia Operativa

Una mejora en la eficiencia operativa puede resultar en fortalecimiento del valor del negocio. Proveemos a nuestros clientes con un resumen coherente sobre las operaciones de la compañía objetivo, nuestro alcance abarca desde la cadena de abastecimiento hasta las actividades de manufactura y comerciales. Revisamos las estructuras de administración y control e identificamos y cuantificamos las oportunidades de mejora operativas, incluyendo la preparación de un plan de acción para aprovechar estas oportunidades de mejora.

## Debida Diligencia Fiscal

Sea que se esté adquiriendo o vendiendo un negocio o llevándose a cabo una fusión, es indispensable administrar el riesgo fiscal. Nos enfocamos en los riesgos y las oportunidades, incluyendo su cuantificación, y traducimos los hallazgos de debida diligencia en garantías y/o ajustes al valor de la transacción

## Debida Diligencia Legal y Estructuración y Documentación Legal de Transacciones

La estructuración de una transacción no sólo depende de consideraciones financieras y fiscales, también depende de consideraciones legales. Así mismo, la implementación de la estructura de la transacción frecuentemente requiere de documentación corporativa compleja.

Turnaround Group puede asistirle durante todo el proceso de una transacción, desde la negociación, identificando en forma temprana obstáculos legales que deben ponerse sobre la mesa, hasta la preparación de la carta de intención, documentos de confidencialidad, acuerdos de compra y documentación de garantías.

Nuestra participación resulta en la identificación y evaluación temprana de riesgos legales derivados de los estatutos corporativos, activos, contratos, garantías, propiedad intelectual y contratos de personal, así mismo participamos activamente en formulación de posibles soluciones para minimizar estos riesgos.

El análisis de las condiciones laborales permite la identificación anticipada de posibles costos resultantes de la homologación de condiciones durante el proceso de integración.

## Estructuración Fiscal

La estructuración fiscal en una etapa temprana puede aportar significativamente valor a una transacción. Asistimos a nuestros clientes en la reducción de impuestos y costos de financiamiento, incluyendo los costos actuales de impuestos de la transacción y en la minimización sostenida a largo plazo de la tasa de impuestos después de la transacción.

Nuestro equipo de profesionales provee a nuestros clientes con alternativas viables para lograr sus objetivos, sin dejar de lado consideraciones contables, fiscales y legales.

## Integración de Negocios

Apoyamos a nuestros clientes enfocando sus recursos a la integración de aquellas áreas y sinergias de mayor valor, evitando interrupciones que le desenfocuen del giro habitual de su negocio durante el proceso de integración y asignado el personal correcto a los roles correctos, bajo una estructura y cultura correctas.

Asistimos a nuestros clientes en la toma de control mediante un plan de integración que aborda los aspectos clave en los primeros 100 días, promoviendo momentum y reduciendo las interrupciones al giro del negocio.

## Proyectos Inmobiliarios

Turnaround Group posee profundo conocimiento del mercado y extraordinarias capacidades para brindar asesoría integral y ejecución de proyectos inmobiliarios, sea que desee adquirir bienes inmuebles como inversión, constituir un fondo de inversión público o privado, desarrollar propiedades, liberar efectivo retenido en bienes inmuebles a través de operaciones de venta con pacto de retro compra y venta con opción de arrendamiento.

Aportamos conocimiento y experiencia internacional, capital humano y alianzas, enriqueciendo nuestros servicios de

- Adquisición y venta, apoyándole en cada fase de estos procesos, incluyendo correeduría de bienes inmuebles, debida diligencia, negociación, cierre y documentación de la transacción
- Análisis y valuación, incluyendo estudios de factibilidad
- Levantamiento de deuda y capital

## La integración de asuntos Ambientales, Sociales y Gubernamentales (ASG) en transacciones

### El impacto de un desempeño pobre o positivo en factores ASG, sobre el valor y cierre de la transacción

Factores ASG pueden tener un impacto significativo sobre una transacción, tal y como lo demuestra el hecho que más del 80% de compañías de los Estados Unidos de América, Europa y Canadá, encuestadas y que actuaron como compradoras en el año 2012, hayan reducido el precio de la compañía objetivo o no continuado con la transacción propuesta a causa de un pobre desempeño en factores ASG

Estos son algunos de los asuntos que tuvieron impacto sobre la transacción:

- Contaminación
- Relaciones deterioradas con sindicatos
- Trabajo infantil
- Relaciones con la Comunidad
- Riesgo de desastres naturales

Cuando los costos y riesgos de estos aspectos no han estado claros, y parece muy difícil o costoso alinear la compañía objetivo con los estándares de factores ASG del comprador, no se ha continuado con la transacción.

*81% de los participantes en la encuesta piensan que los asuntos ambientales fueron materiales en sus negocios*

### Integración de factores ASG en procesos de Debida Diligencia

La mayoría de las compañías mencionaron que frecuentemente revisan por factores ASG con la finalidad de identificar:

- Riesgos de reputación
- Áreas para reducción del precio
- Oportunidades para incrementar el valor posterior a la transacción
- Costos de post integración

La importancia relativa de los factores ASG varia dependiendo del sector de operación, y esto determina que asuntos deben ser considerados por la compañía como de alto riesgo en su negocio.

El 63% de compañías encuestadas, dicen considerar siempre factores ambientales en sus procesos de debida diligencia, el 44% dice considerar factores sociales y el 38% considera factores gubernamentales.

Asuntos de importancia a considerar también en mercados emergentes son los sobornos y corrupción, especialmente en la debida diligencia financiera.

### Integración de factores ASG en el período de post integración

El 75% de las compañías encuestadas ha incluido factores ASG en su plan de post integración, lo que significa que poseen un plan detallado respecto a factores ASG con las actividades claras y especificadas.

Las compañías más avanzadas identifican compañías objetivo y requerimientos de desempeño de estas compañías objetivo, en línea con sus propios estándares.

La mayoría de las compañías desea tener el plan de acción implementado a partir del día uno posterior al cierre de la transacción. En la mayoría de los casos el tiempo de implementación depende del tipo de asuntos y requerimientos legales que deban cumplirse con antelación.



Qué tan importantes son para usted y su negocio?

Asuntos ambientales ...

Asuntos Sociales ...

Asuntos Gubernamentales ...

## Contactos

Andrés Segura, Socio  
asegura@turnaroundcr.com  
Transacciones

José Antonio Gamboa, Socio  
jgamboa@turnaroundcr.com  
Reestructuración e Insolvencia

Rafael Fernández, Socio  
rfernandez@turnaroundcr.com  
Asesoría Corporativa

Centro de Oficinas Ofident  
Avenida 11, entre Calle 37 «Los  
Negritos» y Calle 39  
Barrio Dent, San Pedro, Montes de Oca  
San José, Costa Rica

Teléfono: (506) 2253-0257  
Fax: (506) 2234-9598

[www.turnaroundcr.com](http://www.turnaroundcr.com)



Copyright © 2014 Turnaround Group.

Todos los derechos reservados.

Esta publicación y la información aquí incluida es proporcionada por Turnaround Group, con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el (los) mismo (s). No debe ser entendida como sustituto de la asesoría de un profesional.

Antes de tomar cualquier curso de acción, contacte Turnaround Group u otro asesor profesional para discutir el contenido en el contexto de sus circunstancias particulares. No aceptamos responsabilidad por pérdidas o daños ocasionados por su confianza sobre el contenido de esta publicación.

Este material constituye creación y propiedad intelectual de Turnaround Group.