



Retail



Global

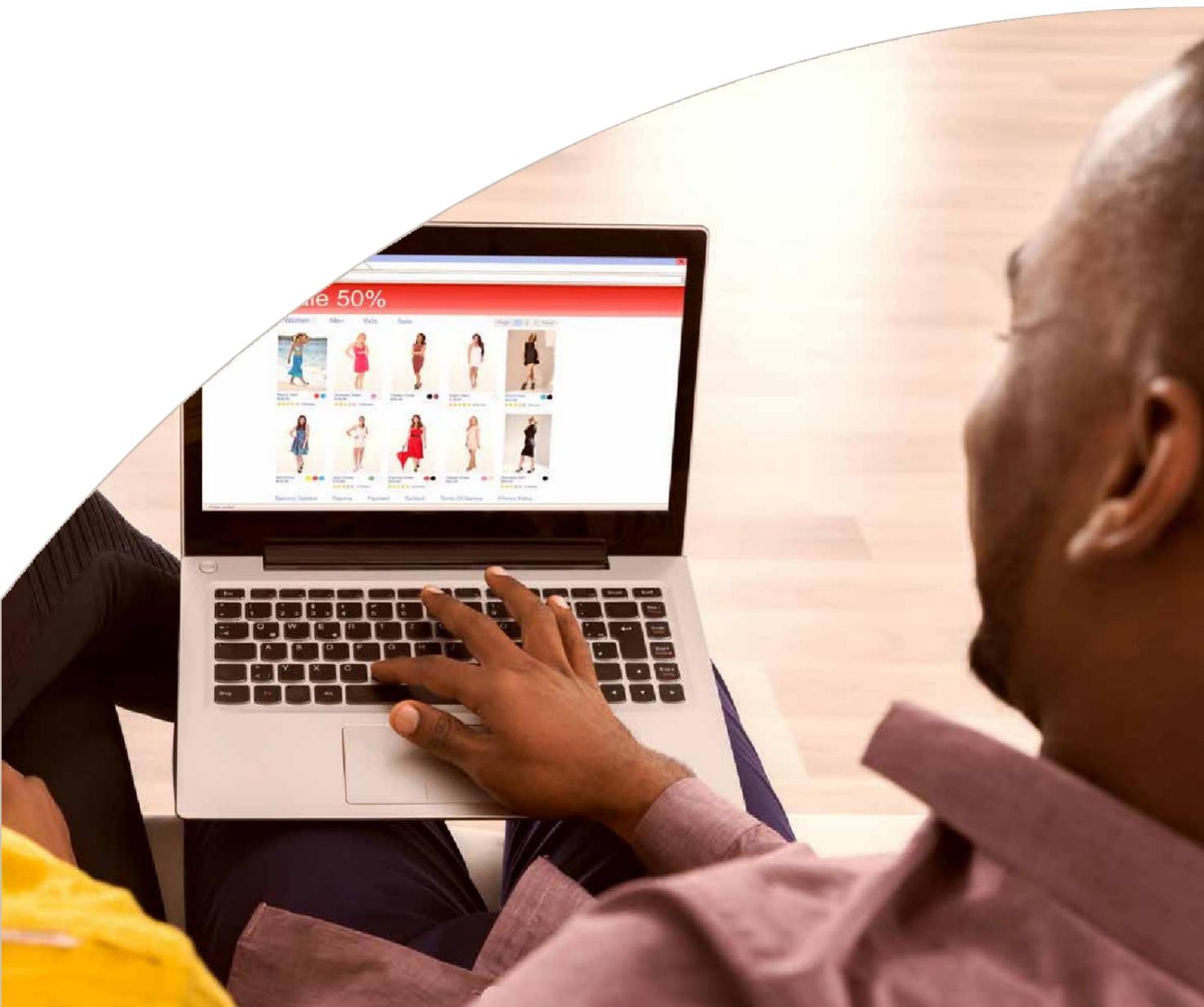


Trends

Venta minorista: asegurando el futuro post COVID-19

Estrategias de crecimiento sustentable

2021





En este reporte

En 2020, la industria minorista (retail) experimentó una disrupción significativa. Pero con el lanzamiento de las vacunas y el regreso de optimismo, los líderes empresariales ahora pueden enfocarse en el futuro.

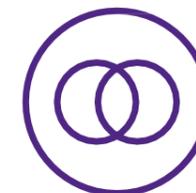
Ahora los negocios deberían intentar construirse con base a las lecciones aprendidas durante los 12 meses pasados, así como establecer estrategias de sustentabilidad y crecimiento bien ejecutadas. Las empresas que están bajo una tensión significativa seguirán teniendo la oportunidad para reestructurarse y reposicionarse para el éxito futuro.

Este reporte examina los pasos que las empresas minoristas necesitan tomar para colocarse en las mejores posiciones para hacerse cargo de las oportunidades de crecimiento y superar los diversos y complejos desafíos que enfrentan. También consideramos las implicaciones para los vendedores minoristas y cómo la planificación financiera se verá afectada en un mediano y largo plazo.

Analizaremos:



Estrategias de crecimiento sustentable



Fusiones y adquisiciones



Liquidez



Manejo de costos



Deuda y reestructuración



Apoyos de Grant Thornton para los minoristas

Desafíos y oportunidades de crecimiento

El panorama para la industria minorista en 2021 es de increíble resiliencia y adaptabilidad. El impacto de COVID-19 en las economías de todo el mundo provocó una caída significativa en los ingresos y el cierre de tiendas, y muchos en el sector discrecional adoptaron soluciones novedosas en línea.

Los restaurantes pasaron a ofrecer cajas de comida, los proveedores de café adoptaron servicios basados en suscripción y los minoristas de moda introdujeron experiencias de compra por video en vivo. Muchas empresas aún permanecen en una posición precaria y examinarán de cerca todas sus opciones.

El sector de la alimentación, por otro lado, se ha enfrentado a necesidades impredecibles y a un enorme aumento de la demanda de servicios de entrega online. Para muchas empresas, el fuerte impacto económico se vio agravado inicialmente por la escasez de liquidez y los altos perfiles de costes fijos. Es probable que el sector de comestibles se haya beneficiado de la disrupción en el sector de la restauración y la hostelería, y las empresas buscarán capitalizar aún más esta posición.

Estrategias de crecimiento sustentable

La interrupción causada por COVID-19 ha acelerado el cambio hacia la venta minorista en línea, pero también podría tener otros efectos. Estos podrían presentar oportunidades para las empresas minoristas en los próximos años. Si un número significativo de empresas conservan el trabajo a domicilio como modelo operativo, el número de viajeros también podría reducirse. Esto afectaría la estrategia establecida desde hace mucho tiempo de ubicar tiendas minoristas en y alrededor de las estaciones de tren y otros centros de cercanías. No está claro en qué medida esta crisis de salud pública mundial va a alterar el comportamiento de los consumidores y si estos cambios se extenderán a largo plazo.

Los minoristas con una estrategia omnicanal establecida han sido más capaces de adaptarse y operar con agilidad. La creación de una experiencia de usuario perfecta requiere que todos los puntos de contacto con el cliente (en línea, en la tienda, por teléfono y de entrega) estén integrados y trabajen correctamente.

Los minoristas con una estrategia omnicanal establecida han sido más capaces de adaptarse y operar con agilidad.

Los consumidores esperan que siga la flexibilidad que han visto en algunos minoristas y seguir estando disponibles una vez que la pandemia disminuya.

Los minoristas deben asegurarse de que sus negocios sean lo más resistentes y flexibles posible en el futuro. Los prestamistas y las partes interesadas deben saber que existe una estrategia de trabajo para pasar de la interrupción actual a operar en la nueva normalidad. Esto significa reducir la huella física, crecer en línea, crear una presencia multicanal y reestructurar, pero el objetivo siempre debe ser identificar un mercado objetivo y crear un grupo central de clientes leales.

Fusiones y adquisiciones

El desempeño mixto de diferentes partes de la industria minorista presenta oportunidades para aquellos que buscan adquirir capacidades adicionales o participación de mercado, así como para las firmas de capital privado. En particular, las empresas que tienen una presencia en línea sólida y bien establecida y aquellas que pueden capitalizar la tendencia hacia el aumento de la actividad física y la recreación al aire libre tienen oportunidades significativas en 2021.

Para aquellas empresas que han podido sobrevivir, es importante contar con una estrategia comercial viable para lograr un crecimiento sostenible una vez que regresen los niveles de demanda antes de la pandemia. COVID-19 podría acelerar la tendencia existente de las cadenas minoristas que buscan reducir su huella física e impulsar sus actividades en línea. Pero si bien los inversores pueden estar buscando elegir mejorar marcas o adquirir capacidades para llevarlas internamente, todavía no está claro si asegurar un espacio físico adicional en la tienda es una prioridad. Las estrategias de adquisición recientes en el Reino Unido han visto ejemplos de operadores "solo en línea" que adquieren marcas comerciales y las trasladan a su cartera "solo en línea", cerrando las tiendas físicas.

Liquidez

Al igual que en una amplia variedad de industrias, la previsión y gestión del flujo de caja se ha convertido en un serio desafío para muchos minoristas, grandes y pequeños. Una prioridad inmediata a corto y medio plazo es preservar el efectivo y aumentar la liquidez. Si bien los esquemas gubernamentales en todo el mundo han permitido a las empresas reducir o diferir temporalmente algunos de sus costos operativos, particularmente en lo que respecta al personal y pagos de impuestos, estas medidas no se prolongarán indefinidamente. La viabilidad de priorizar un modelo en línea requiere la capacidad de equilibrar la menor rentabilidad por venta y la reducción de personal con costos operativos potencialmente más altos.



La medida en que las cadenas de suministro se vean afectadas también será un factor importante para que los minoristas puedan adaptar sus procesos. Los picos de demanda en el sector de abarrotes han provocado escasez de existencias y problemas en la cadena de suministro, ya que los modelos de comercialización y planificación de existencias basados en datos no facilitaron la planificación de los productos necesarios. El aumento de la demanda para los servicios en línea ha causado una presión significativa. Algunas marcas simplemente no tenían la infraestructura para hacer frente al aumento de pedidos. Para las tiendas que están cerradas o con grandes cantidades de stock que no pueden vender, los costos fijos son un problema serio. Si no pueden moverse en línea, estas empresas deberán buscar ayuda del gobierno, prestamistas o sus accionistas.

Manejo de costos

La reducción de costos se ha convertido en un objetivo estratégico inmediato en toda la industria, y estamos viendo que muchas empresas analizan cuidadosamente sus costos de arrendamiento e infraestructura, así como sus huellas físicas. Para la mayoría de los minoristas, los tres mayores costos son las existencias, la propiedad y la mano de obra. Si bien los niveles de personal pueden reducirse, la gestión de otros costos puede resultar más difícil. Muchos propietarios están otorgando vacaciones de pago a las empresas y es posible que veamos más flexibilidad incorporada en el sistema, como los arrendamientos como porcentaje de las ventas. Pero sin ingresos, todavía existe incertidumbre sobre cuánto tiempo pueden operar las empresas. Para los minoristas de ropa en particular, muchos de los cuales están sentados en grandes cantidades de stock de temporada sin vender, estamos viendo precios con grandes descuentos.

La medida en que las cadenas de suministro se vean afectadas será un factor importante para que los minoristas puedan adaptar sus procesos.

Para aquellas tiendas que permanecen abiertas, el COVID-19 ha afectado a casi todas las partes de sus cadenas de suministro.

El distanciamiento social y el aumento de la limpieza son, en muchos casos, costos crecientes y ralentización de procesos, lo que significa que muchas empresas buscarán estrategias de mejora de ganancias. En el sector de la alimentación, la necesidad de impulsar los esfuerzos en las cadenas de suministro podría llevar a los minoristas a almacenar menos marcas individuales y, en cambio, optar por relaciones más profundas con proveedores particulares. Aquellos con mayores reservas de efectivo continuarán implementando soluciones de automatización y autoservicio, mientras que otros podrían ser incentivados aún más para priorizar estas tecnologías.

Deuda y reestructuración

Con ingresos planos y muchos minoristas enfrentando un período sostenido de demanda deprimida, encontrar soluciones constructivas para el pago de la deuda es una prioridad. Es importante que las empresas mantengan una comunicación clara con los propietarios, accionistas, bancos y otras partes interesadas sobre su capacidad para operar.

Los bancos pueden estar dispuestos a reprogramar los pagos de la deuda, pero solo si las empresas pueden demostrar la viabilidad de su estrategia de recuperación. Para las empresas, esto significa elaborar propuestas de financiación para los accionistas, utilizar herramientas de insolvencia para reestructurar rápidamente o incluso explorar opciones como la protección por quiebra.



Consideraciones críticas al planificar el futuro

La cadena de valor de la industria minorista está muy interconectada con otros grupos industriales y con la actividad económica y social nacional, regional y mundial. Muchas de las fuerzas que afectan a la industria minorista están impulsadas por factores fuera del control de los minoristas; esta complejidad ha sido resaltada por el impacto de COVID-19.

Las condiciones actuales del mercado están generando desafíos operativos y de liquidez, pero también pueden brindar oportunidades a quienes tienen balances sólidos y acceso a prestamistas e inversores que los respalden.

La interconectividad de la industria minorista impulsa la necesidad de soluciones integradas bien pensadas. Estas soluciones deben abordar de manera crítica las necesidades de múltiples partes interesadas, particularmente cuando existe una separación entre la propiedad de los activos, el operador y los financiadores.

Los asesores de nuestra red de firmas miembro de Grant Thornton pueden ayudarlo a definir los próximos pasos en su planificación. Consideramos que las preguntas de la página siguiente son algunas de las áreas más importantes en las que debe centrarse la industria cuando busca evaluar, proteger y restaurar el valor; algunas serán más relevantes para su negocio que otras.

Preguntas clave a considerar

Evaluar

Proteger

Restaurar



Liquidez, refinanciación y comunicación del plan

- ¿Cuánto tiempo tiene mi negocio antes de que se rompan los convenios / se agote la liquidez?
- ¿Cómo puedo gestionar eficazmente la liquidez, qué fuentes de financiación / financiación a corto plazo están disponibles? ¿Qué opciones están disponibles para reestructurar mis obligaciones de deuda existentes?
- ¿Cómo se pueden gestionar / negociar los puntos de fijación como los pagos de alquiler / arrendamiento y el servicio / los reembolsos de la deuda?
- ¿Qué fuentes de financiación están disponibles (incluido el apoyo del gobierno) y cómo puedo acceder a ellas de forma rápida y al precio adecuado?
- ¿Cuál es el plan de reestructuración, cómo se puede posicionar y negociar mejor con mis partes interesadas?
- ¿Cuál es la estrategia de comunicación adecuada para mi gente, clientes, proveedores y partes interesadas financieras?



Aprovechando las oportunidades

- ¿Existen oportunidades de inversión atractivas impulsadas por las condiciones del mercado?
- ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas en 2020 y cómo debería restablecer mi estrategia a largo plazo para abordar las oportunidades de generar un crecimiento sostenible?
- Dado el deseo de los propietarios de asegurar inquilinos sostenibles, ¿cómo podría abordar las negociaciones con los propietarios para reposicionar nuestra huella física o hacer que nuestra base de costos sea más flexible a los patrones cambiantes de la demanda?
- ¿Qué capacidades o presencia necesito adquirir en mi negocio?



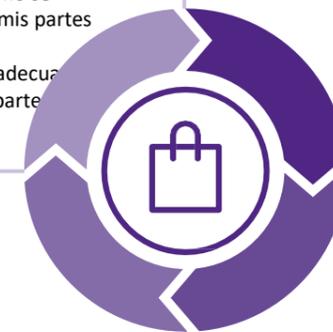
Mejora de operaciones y desempeño

- ¿Cómo reiniciaré las operaciones de manera eficaz y atraeré negocios?
- ¿Cómo puedo retener a las personas críticas para mi negocio?
- ¿Cómo puedo hacer que el negocio sea lo más eficiente desde el punto de vista operativo posible, dada la presencia probable y la presión para integrar aún más los modelos operativos físicos y digitales?



Gobierno, riesgo y cumplimiento

- ¿Cómo se puede proteger la reputación de la marca?
- ¿Qué riesgo trae a la empresa la "nueva normalidad" de trabajar de forma remota y prestar servicios?
- ¿Mi estrategia de ciberseguridad es sólida?





Cómo le pueden ayudar nuestras soluciones

“Grant Thornton” es una red de firmas miembro en todo el mundo. Nuestro enfoque para ayudarle a evaluar, proteger y restaurar el valor en su negocio comienza con ayudarle a recuperar el control estabilizando el negocio, mientras desarrolla un plan de respuesta sólido y realista, y planes estratégicos a más largo plazo. Los asesores de las firmas miembro de Grant Thornton se basan en una profunda experiencia en muchas áreas diferentes, personalizadas para sus necesidades específicas.

Los cambios exitosos requieren el desarrollo de un plan creíble que haya sido probado contra diversos escenarios, junto con una estrategia de comunicación transparente que satisfaga las necesidades de todas las partes interesadas. Generar confianza, y no romper las promesas, será fundamental para que el plan se haga realidad.



Estabilización, recuperación, apoyo al crecimiento y evaluación del plan de negocios

En las primeras etapas de un cambio de rumbo, es necesario el apoyo adecuado para crear estabilidad financiera, evaluar el flujo de caja e identificar oportunidades para mejorar la liquidez a corto plazo. Mediante el análisis de diagnóstico independiente y el desafío, proporcionamos a las partes interesadas una comprensión clara de las opciones disponibles, incluidas las oportunidades estratégicas y tácticas.

Esta actividad crucial proporciona comodidad y apoyo a los equipos de gestión y puede respaldar la credibilidad de los planes estratégicos de cambio de rumbo y de largo plazo como parte del proceso de evaluación de las partes interesadas financieras.

Las firmas miembro de Grant Thornton trabajan regularmente con equipos de liderazgo para respaldar la ejecución efectiva de sus planes.

Nuestras soluciones



Reestructuración operativa y financiera

Nuestros especialistas multidisciplinares en reestructuración operativa y financiera brindan apoyo para lograr una mejora significativa de los procesos comerciales, implementar nuevas estrategias comerciales, desinvertir en negocios secundarios y diseñar nuevas estructuras de capital alineadas con la dinámica del negocio.



Consultoría operativa minorista

La ejecución de un exitoso espacio minorista de ladrillos y mortero implica mucha actividad detrás de escena. Usando nuestra experiencia específica en la industria, podemos ayudar con la planificación de la fuerza laboral, la eficiencia del proceso en la parte posterior de la tienda, la eficiencia de la nómina/mano de obra, el cumplimiento de pedidos en línea en la tienda, la optimización del espacio, el desarrollo de formatos y la renovación de la tienda. Para seguir siendo competitivos en el mercado actual, la mayoría de los minoristas están invirtiendo en su oferta en línea y nuestra experiencia incluye trabajar con los minoristas para optimizar la capacidad en línea y respaldar la entrega eficiente del producto al cliente, que incluye: cumplimiento en línea; lanzamiento del modelo y optimización; integración online de mercancía y operaciones de tienda; y diseño y entrega del sistema de gestión de pedidos.



Asesoría inmobiliaria

Nuestro equipo de asesoría inmobiliaria puede ayudarle a crear una estrategia y un plan inmobiliario flexible, permitiendo que su negocio se adapte cuando lo necesite. Con la base, la estrategia y el plan establecidos, le ayudaremos a optimizar la eficiencia y la productividad de su negocio. El capital recaudado como resultado y además de las disposiciones estratégicas se puede reinvertir en otro lugar y respaldar el crecimiento de su negocio. Encontrar el espacio adecuado, en la ubicación adecuada, proporciona una base para promover el éxito a través de las operaciones, las personas, la tecnología y el acceso al mercado de su empresa, lo que le permite concentrarse en sus objetivos comerciales.



Asesoramiento de deuda

Brindamos asesoría especializada en la captación y refinanciamiento de deuda. A través de nuestro profundo conocimiento del panorama de la financiación y el conocimiento detallado del proceso crediticio, diseñamos soluciones de financiación a medida como parte de una estructura de capital sostenible en línea con la ambición estratégica de nuestros clientes.



Servicios de estrategia de salida

Aplicamos una metodología a medida y gestionamos e implementamos completamente la venta o el cierre de entidades corporativas de bajo rendimiento o no esenciales al máximo valor.



Valoraciones para respaldar las decisiones de préstamos, reestructuraciones y transacciones respaldadas por activos

Proporcionamos valoraciones para respaldar el financiamiento respaldado por activos, incluida la valoración de acciones y activos intangibles, y proporcionamos valoraciones periódicas de activos para confirmar que se siguen cumpliendo los términos del contrato de préstamo. Para fusiones, adquisiciones, reestructuraciones y estructuras financieras propuestas, proporcionamos una visión independiente sobre el valor, brindando un asesoramiento sólido dentro de las limitaciones impuestas por los plazos del acuerdo.



Soporte de fusiones y adquisiciones

Brindamos asesoramiento y gestionamos transacciones asociadas con la adquisición o disposición de activos o negocios en dificultades y no en dificultades, con frecuencia en escalas de tiempo breves. Nuestro equipo ayuda a las empresas a navegar por transacciones complejas, ya sea comprando o vendiendo, reestructurando o proporcionando soluciones de capital, siempre con competencia, velocidad y agilidad. Desde la estrategia de negociación y la valoración, hasta la evaluación de los problemas financieros, informáticos, fiscales, comerciales y operativos que afectan el desempeño y la identificación de alternativas estratégicas, abordamos inquietudes, gestionamos el riesgo, apoyamos la estructuración del contrato de compra y ayudamos a nuestros clientes a aprovechar las oportunidades.



Recuperación y rastreo de activos

La recuperación y el rastreo de activos normalmente forman parte de procesos formales de insolvencia, como liquidaciones, o se llevan a cabo para respaldar litigios o investigaciones de fraude en curso. Utilizamos enfoques especializados para identificar y recuperar activos malversados, incluidos los mantenidos en fideicomisos extraterritoriales, para proporcionar una recuperación de valor rentable.



Insolvencia empresarial

Cuando no se pueda salvar una empresa o cuando se requiera un proceso de insolvencia formal para afectar una reestructuración,

Brindamos asesoramiento y apoyo a las empresas en dificultades, sus acreedores y otras partes interesadas para proteger los activos y maximizar las recuperaciones. En algunas situaciones, asumimos el papel de director de reestructuración.



Solvencia de los regímenes de pensiones

En muchas partes del mundo, ofrecemos una capacidad especializada para asesorar a empresas y fideicomisarios sobre la solvencia de los planes de pensiones.



Gestión de riesgos empresariales

Nuestros especialistas en gestión de riesgos empresariales (ERM) ayudan a las organizaciones a implementar el enfoque líder para gestionar y optimizar el riesgo. Podemos adaptar el enfoque al desafío individual de nuestro cliente y crear estrategias a medida que funcionen, permitiéndoles identificar, analizar y monitorear estratégicamente el riesgo potencial para su organización.



Ciberseguridad

Nuestras soluciones de ciberseguridad están diseñadas para clientes que buscan abordar una variedad de requisitos de seguridad complejos. Podemos ayudar a las organizaciones a evaluar su vulnerabilidad de seguridad, establecer o mejorar sus procesos de seguridad de TI y remediar infracciones o fallas de cumplimiento.



Outsourcing de procesos de negocio y centros de servicios compartidos

Cada vez más, las grandes organizaciones buscan subcontratar completamente sus procesos transaccionales de contabilidad y finanzas de un extremo a otro, dejándoles libres para enfocar sus recursos financieros en un valor comercial estratégico importante. Normalmente nos comprometemos a reducir costos y/o mejorar la productividad y la calidad. También asesoramos a las organizaciones sobre la optimización de los procesos financieros y contables, y podemos llevar nuestras recomendaciones a la implementación, ya sea que esto implique la creación de una capacidad de entrega subcontratada de procesos de negocio a gran escala o la creación de un centro de servicios compartidos.



Outsourcing de back office

Brindamos servicios subcontratados de contabilidad, nómina, recursos humanos e impuestos a pymes nacionales o sucursales locales de empresas internacionales.

Nuestros servicios se gestionan de forma centralizada para ofrecer una experiencia coherente a cada uno de nuestros clientes, por muy extendidas que sean sus operaciones. Explotamos tecnología digital innovadora para brindar a nuestros clientes acceso a sus datos las 24 horas del día; la misma tecnología brinda a nuestros grandes clientes corporativos acceso a plataformas offshore nuevas y rentables. Donde nuestros clientes enfrentan desafíos complejos de impuestos y nóminas, nuestros especialistas en impuestos, movilidad global y administración de patrimonio brindan un asesoramiento experto y de valor agregado.



Asociación de cumplimiento global

Nuestra solución de asociación de cumplimiento global ofrece todos los informes financieros legales locales, auditorías legales centralizadas, cumplimiento tributario (corporativo, ventas y nómina), administración de nómina y presentaciones de países locales para organizaciones multinacionales a través de un único punto de contacto. Somos el asesor líder para organizaciones dinámicas que brindan una solución que mejora la eficiencia de los informes y mejora la gestión de riesgos. Al brindar total transparencia, monitoreo en tiempo real y resaltar los próximos plazos, habilitamos equipos de gestión local y central para garantizar el cumplimiento total en todo momento.



Asesoramiento en informes financieros

Brindamos soluciones claras y prácticas para abordar problemas complejos de informes contables y financieros. Apoyamos a las empresas a navegar la contabilidad y la presentación de informes de los paquetes de estímulo del gobierno. También podemos ayudarlo a navegar por la contabilidad y los informes de áreas complejas, incluidos los arrendamientos, el deterioro y la empresa en funcionamiento.



Impuesto de reestructuración

Nuestros equipos fiscales de reestructuración se especializan en brindar asesoramiento fiscal en todos los aspectos de los escenarios de reestructuración. En particular, esto incluye asesorar sobre los aspectos fiscales de:

- revisiones comerciales independientes, revisiones de opciones y planificación de contingencias
- reestructuración empresarial, por ejemplo, reestructuración de la deuda
- fusiones y adquisiciones
- enajenaciones de comercio y activos o liquidación de empresas
- insolvencias corporativas
- investigaciones de fraude.



Acreditaciones

En esta sección, compartimos ejemplos de credenciales relevantes de firmas miembro de la red Grant Thornton.



Optimización de la rentabilidad

Descripción del negocio del cliente: Una cadena líder de tiendas departamentales que ha operado en todo el país durante más de 100 años. La empresa ofrece a los clientes productos y servicios de las principales marcas locales e internacionales en moda, belleza, artículos para el hogar y tecnología.

Descripción del compromiso: Nuestro cliente requirió una revisión del conjunto completo de términos comerciales para su base de proveedores, con el objetivo de impulsar mejoras sustanciales en la rentabilidad. Nuestro equipo estaba comprometido con el alcance y el tamaño de la oportunidad, la elaboración del enfoque y la ejecución junto con los equipos de compras y mercadería dentro del negocio.

Desafío: los términos comerciales de los proveedores desde una perspectiva corporativa de extremo a extremo no se habían revisado de manera forense durante algunos años. El desafío inicial fue establecer una oportunidad de referencia para los reembolsos e ingresos de los proveedores, antes de agregar elementos estratégicos adicionales al proceso de negociación, incluidas oportunidades para que el minorista comparta nuevos conocimientos con la base de proveedores.

Solución: Grant Thornton inicialmente definió el alcance de un proyecto Discovery, implementando nuestro conjunto de herramientas de términos comerciales de proveedores estándar, utilizando dos años de datos históricos de proveedores en todas las categorías. Esto ayudó a generar el tamaño de la oportunidad. Los resultados se cuantificaron y priorizaron en función de un conjunto de oportunidades en toda la base de proveedores.

La segunda etapa fue un proyecto estructurado de Negociación e Implementación, desarrollando paquetes de negociación de proveedores a medida y cuantificados para cada uno de los 100 principales proveedores. El equipo trabajó en colaboración con cada uno de los equipos de compras para gestionar el enfoque estratégico para cada proveedor individual, apoyando iterativamente con cada negociación de proveedor específico.

Resultado: en colaboración con las partes interesadas internas, el equipo entregó varios millones de dólares en beneficios de pérdidas y ganancias anuales, lo que impulsó una mejora significativa en los resultados de la empresa. Además, los términos comerciales simplificados generaron beneficios de capital de trabajo en todas las categorías.



Reestructuración operativa

Descripción del negocio del cliente: Joyería minorista de US \$500 millones con sede en los Estados Unidos.

Descripción del compromiso: una empresa de joyería conocida con un pasado histórico estaba comenzando a experimentar signos de rentabilidad inferior. El liderazgo ejecutivo contrató a Grant Thornton para evaluar las operaciones de la empresa e identificar áreas para mejorar la rentabilidad a corto plazo para permitir el éxito futuro.

Desafío: el recuerdo lejano del éxito financiero histórico paralizó la capacidad del liderazgo para navegar con éxito las amenazas emergentes que están perturbando a los actores históricamente dominantes de la industria. Como resultado del fracaso de la organización para superar estas amenazas agravantes, la rentabilidad comenzó a debilitarse, acentuada por una temporada navideña particularmente decepcionante.

Solución: a través de una serie de entrevistas con las partes interesadas clave en toda la organización, incluido el liderazgo ejecutivo junto con un análisis financiero y operativo extenso, el equipo de participación identificó una serie de oportunidades con una mejora del EBITDA anual del 25%. El cliente contrató a Grant Thornton para que estableciera y respaldara una Oficina de Transformación encargada de acelerar la captura de valor de las iniciativas estratégicas. Inmediatamente después, el COVID-19 golpeó y los ejecutivos de la compañía enfrentaron el desafío inminente de atravesar la pandemia. El equipo de Grant Thornton se volvió a alinear rápidamente para ayudar al cliente a prepararse, responder y recuperarse del impacto económico de los cierres obligatorios de tiendas, incluido el desarrollo y la ejecución de una estrategia de reapertura de tiendas centrada en datos y una iniciativa de optimización de la fuerza laboral corporativa.

A través de una estrecha colaboración, el equipo de Grant Thornton ayudó a guiar al cliente a aprovechar esta oportunidad de "dimensionar correctamente" su huella minorista, optimizar los costos corporativos y priorizar la reapertura de tiendas que acelerarían la recuperación de sus ganancias.

Resultado: El equipo de Grant Thornton se asoció con el cliente para desarrollar una hoja de ruta de transformación para aprovechar las diversas oportunidades con una mejora del EBITDA anual del 25%. Específicamente para COVID-19, la estrategia de reapertura de la tienda centrada en datos permitió al cliente obtener un ingreso adicional de US \$ 1 millón. Además, Grant Thornton ayudó a guiar a la compañía a través de una serie de esfuerzos internos de optimización de costos, lo que resultó en un ahorro adicional anual de US \$ 6 millones.



Asesoramiento de transacciones

Cliente Descripción del negocio: una empresa brasileña que opera marcas minoristas icónicas en una superficie de más de 1.000 tiendas con ingresos netos de aproximadamente US \$ 5.000 millones.

Descripción de la participación: Grant Thornton se comprometió a asumir la debida diligencia de la seguridad financiera, tributaria y laboral/social en divisiones enfocadas en logística, desarrollo de aplicaciones y pagos digitales.

Desafío: Como parte de una revisión estratégica, el grupo decidió acelerar su inversión en comercio electrónico y la infraestructura necesaria para respaldarlo. Invertir en empresas emergentes fue una forma importante de lograr esto y asegurar un punto de diferenciación en un panorama altamente competitivo. Identificar las oportunidades adecuadas y evaluar el estado financiero de las oportunidades cuidadosamente seleccionadas fueron clave para el éxito del grupo.

Solución: Grant Thornton llevó a cabo un análisis de los riesgos clave asociados con los negocios a los que se dirigió y realizó una revisión financiera de sus operaciones y pronósticos; informando la decisión crucial de ir / no ir al adquirir estos negocios.

Resultado: El grupo pudo establecer rápidamente sus soluciones de servicios financieros digitales, poniéndolo por delante de sus competidores en un momento crítico durante la pandemia de COVID-19.

Adquisición, separación comercial y revisión de costos operativos

Descripción del negocio del cliente: Dos minoristas separados en el espacio minorista de electrodomésticos y muebles con un total combinado de 300 tiendas e ingresos de \$950 millones de dólares (USD).

Descripción del compromiso: Nuestro cliente contrató a Grant Thornton para que proporcionara la debida diligencia y un análisis de ahorro de costos para evaluar la adquisición de dos negocios.

Target A era un minorista de electrodomésticos y muebles con 130 tiendas que se estaban separando de otro negocio minorista en dificultades.

Target B era un minorista de muebles de bajo costo con 170 tiendas que habían crecido rápidamente.

Nos contrataron para realizar la debida diligencia financiera y fiscal, la estructuración fiscal y la asesoría en acuerdos de compra. También se nos pidió que revisáramos las iniciativas de ahorro de costos y el análisis de sinergia de la administración de la combinación de los dos negocios y que identifiquemos áreas potenciales adicionales para ahorros de costos y sinergias a través de nuestro trabajo. Un flujo de trabajo posterior incluyó a Grant Thornton estableciendo un plan de separación para la integración posterior a la adquisición de los negocios.

Desafío: separar una empresa de sus operaciones más amplias es complejo y desafiante, ya que es una actividad "en vivo" que afecta todos los aspectos de la operación comercial. Había que tener cuidado de no interrumpir las operaciones mientras se diseñaba y apoyaba la implementación de un proceso de separación sin problemas.

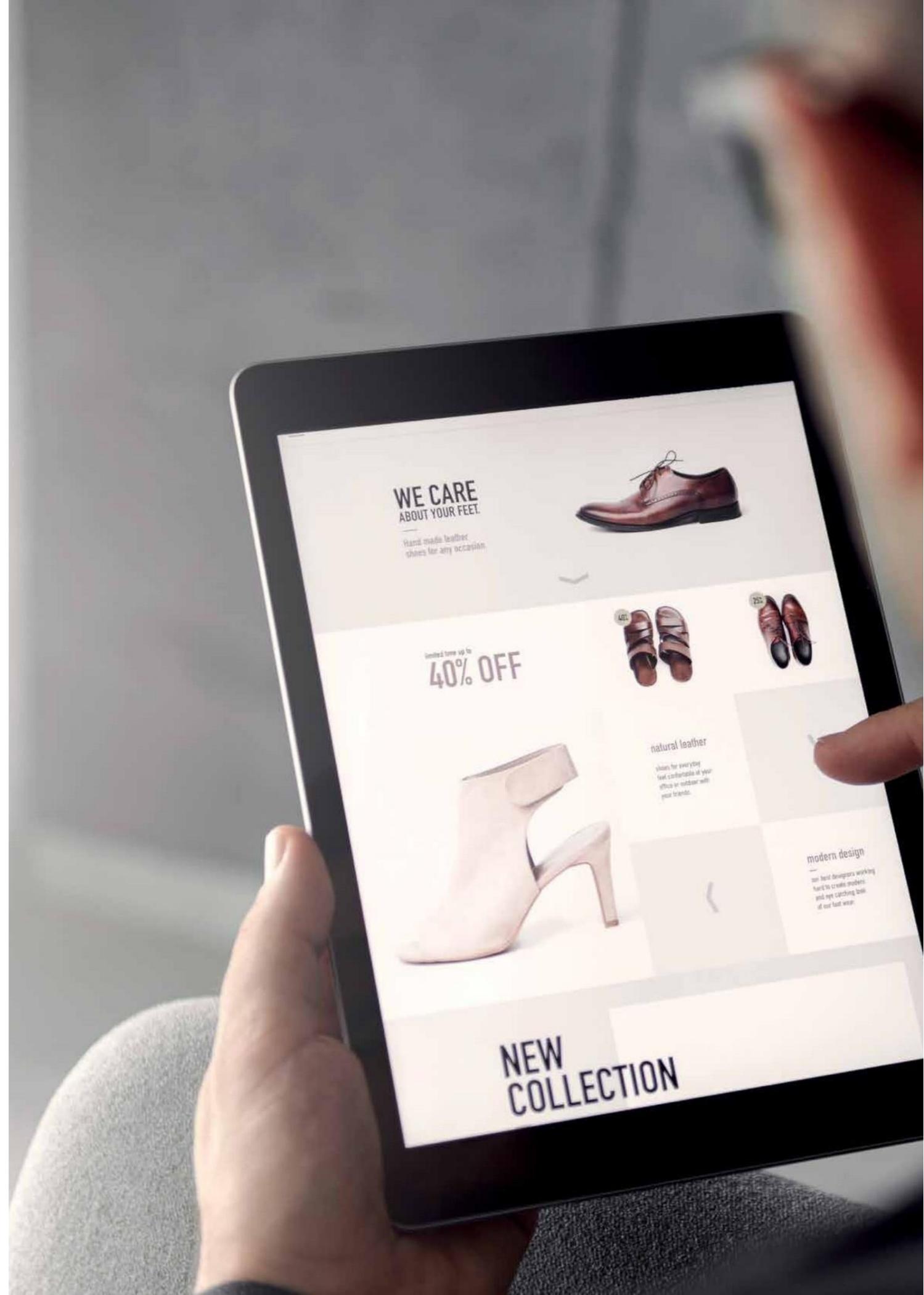
Solución: a través de un extenso análisis financiero y operativo, el equipo de trabajo estableció un plan de integración y separación comercial, e identificó importantes ahorros de costos y sinergias relacionadas con:

- Target A era un minorista de electrodomésticos y muebles con 130 tiendas que se estaban separando de otro negocio minorista en dificultades.
- Plantilla corporativa
- Plantilla de la organización de campo
- Gasto en marketing
- Costos de flete
- Costos de ocupación corporativa

El equipo de Grant Thornton también pudo examinar críticamente un programa de cierre de tienda propuesto, lo que proporcionó un desafío y una visión para el proceso de toma de decisiones.

Resultado: Grant Thornton apoyó a su cliente mediante el cierre exitoso de ambas transacciones, el aumento de la deuda y una integración fluida de los negocios. También ayudamos a nuestro cliente a estructurar las transacciones de una manera fiscalmente eficiente y ayudamos al cliente a negociar los elementos contables del contrato de compra y los objetivos de capital de trabajo neto. Como parte de nuestro trabajo, además de los elementos mencionados anteriormente, también pudimos identificar más ahorros de costos potenciales en:

- Operaciones de la cadena de suministro
- Utilización de instalaciones y almacenes
- Planes de beneficios para empleados
- Costos de TI y proveedores.



Ayudando a su negocio en un mundo post COVID-19

Estamos inmersos en la industria minorista y nuestros profesionales están en una posición única para ayudarlo en todos los aspectos de la creación y ejecución de su plan de reestructuración y planes estratégicos a largo plazo.

1

Trabjará con personas que son parte de su industria, que tienen un historial de éxito para sus clientes y aportarán esa experiencia a sus desafíos.

2

Adoptaremos una visión holística de los desafíos que enfrenta y brindaremos soluciones específicas a lo largo de los diversos elementos de la cadena de valor minorista, incluida la operación, la franquicia, la propiedad y la financiación.

3

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 dirección.

4

Nuestra experiencia en estrategias efectivas de desinversión / inversión para inversionistas, financiadores 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.

5

Independientemente de la complejidad de las estructuras de su grupo o de la presencia internacional, contamos con una red global de empresas y equipos líderes en el mercado en todos los centros financieros extraterritoriales clave.

6

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.

Contáctenos

Contacte a nuestros especialistas en la venta minorista o visite nuestro sitio web para mayor información www.grantthornton.mx



Mauro González
E Mauro.Gonzalez@mx.gt.com



Jorge Alberto Pérez
E Jorge.A.Perez@mx.gt.com



Abraham Guerra
E Abraham.Guerra@mx.gt.com

