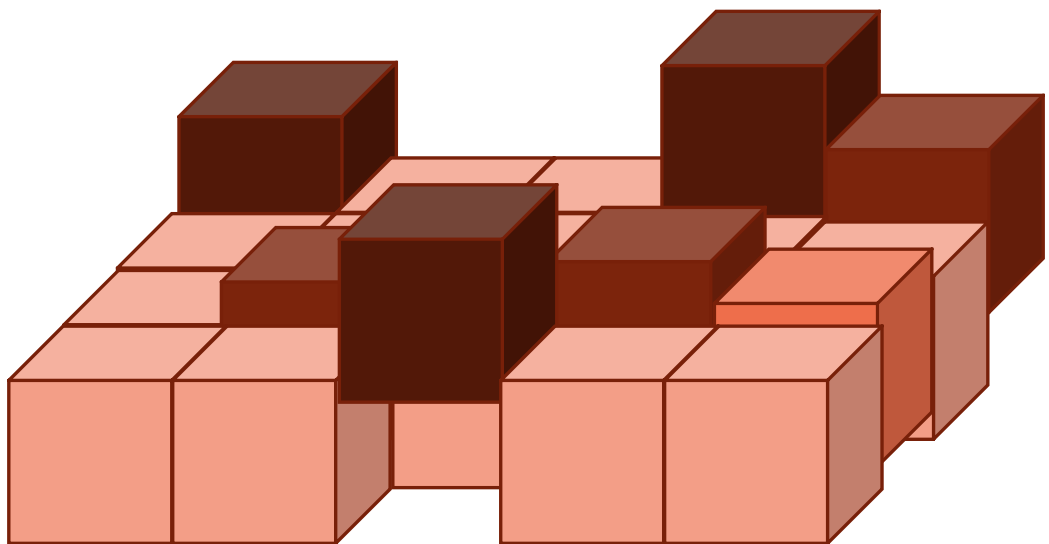
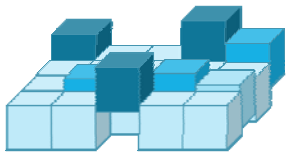


OWN DUE DILIGENCE



Hagamos que todo encaje



Cuaderno nº 1. OWN DUE DILLIGENCE

Proyecto de Investigación

Este documento y, en su caso, cualquier archivo adjunto al mismo, contiene información de carácter confidencial exclusivamente dirigida a su destinatario. Queda prohibida su divulgación, copia o distribución a terceros sin la previa autorización escrita de ALIOPACTO S.L. En el caso de haber recibido este documento por error, por favor, rogamos nos notifique esta circunstancia mediante correo electrónico a: maga@aliopacto.es



Contenido: Análisis de Riesgos en el proceso de internacionalización. Desde la Toma de Decisión para internacionalizarse, hasta el proceso a seguir.

Autor: ALIOPACTO (MAGAG)

Fecha última revisión: 17 de noviembre de 2021



Own Due Diligence (ODD)

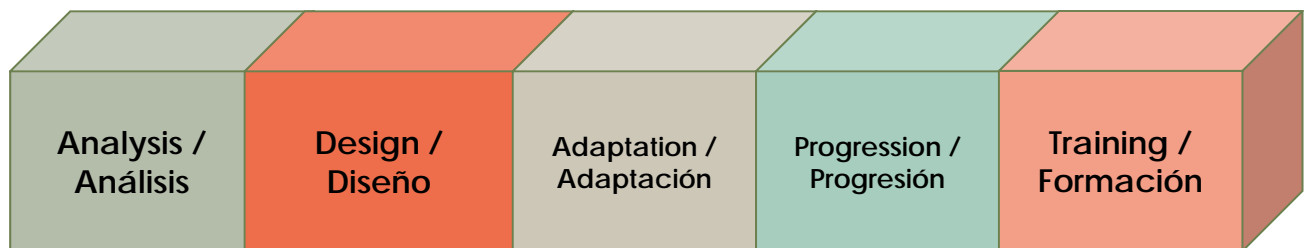
El objetivo de una “Due Diligence” es analizar y estudiar en profundidad la realidad de una empresa, en los ámbitos laborales, financieros, fiscales, legales, tecnológicos, medioambientales,..., para **conocer** la realidad de una empresa y **reducir** riesgos en un proceso de compra o inversión.

Una ODD es muy similar, busca conocer para reducir riesgos, pero se enfoca desde y para la propia empresa.

La ODD cumple además con un requisito fundamental para una empresa, el de la formación de su equipo directivo. En el proceso de conocer la realidad se trabaja con la metodología del caso, con experiencias de otras empresas, pero con el caso real de la propia empresa como caso de trabajo.

El proceso acompañará al Equipo Directivo en su día a día y le permitirá diseñar su estrategia con una base sólida de la realidad de su negocio:

Metodología ADAPT



Analizamos la situación de la empresa y la idoneidad del proceso de internacionalización y establecemos los retos estructurales a los que se enfrenta la organización.

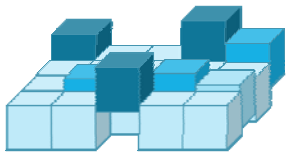
Diseñamos el proceso más adecuado para desarrollar la internacionalización, incluyendo la selección de mercados. Abordamos el desarrollo de los retos estructurales de la empresa. Establecemos el plan económico del proceso.

Adaptamos la realidad de los mercados objetivo al proceso de internacionalización de la empresa. Desarrollamos el proceso para abordar los retos operacionales y estructurales de la organización.

Acompañamos en todo el proceso a la empresa. Establecemos los objetivos y medimos su grado de cumplimiento adaptando las medidas de ajuste y corrección que sean necesarias.

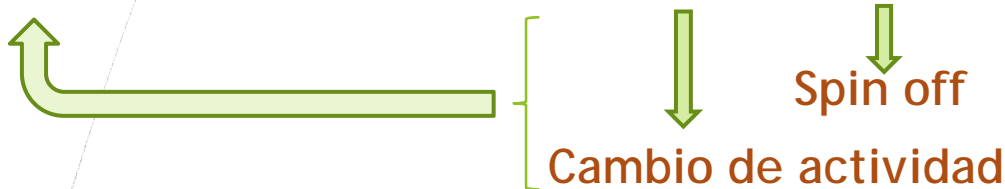
Formamos a los miembros de la organización en todos y cada uno de los diferentes aspectos que están relacionados con el proceso de internacionalización.





Own Due Diligence (ODD)

Nacer - Crecer - Reproducirse - Morir



Gestión en situaciones de crisis

Apoyo a la Financiación

Estructuración Financiera

Internacionalización

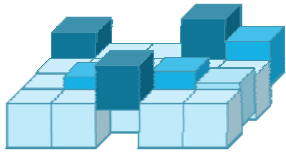
Segregación / Diversificación

Apoyo a la Gestión

Control de Riesgos

Business Analytics / Business Intelligence





El riesgo como factor dinámico

Desde la Unidad de Gestión del Riesgo trabajamos para que las cosas no sucedan.

“MAKE IT NOT HAPPEN”

haz que no suceda, es la mejor forma que tiene una empresa para sobrevivir en el tiempo.

Y para ello es necesario conocer los riesgos a los que se enfrenta o se podrá enfrentar en el futuro.

Y no es lo mismo conocer el estado de salud de una empresa que conocer los problemas que puede tener en el futuro.

El análisis tradicional del Riesgo está enfocado a conocer el estado de salud en un momento dado, en el momento de la fotografía que te presentan los datos. Con esa información podemos extrapolar un escenario sobre como se va a comportar la entidad a corto plazo, pero el análisis de la salud actual no es un indicativo de la salud a medio y largo plazo.

Los Riesgos forman parte de un modelo cambiante en permanente evolución. Y las decisiones que tomamos en base a una información resetean el proceso cambiando el escenario en el que apareció la previsión, siendo necesario un proceso de análisis permanente, y toma de decisiones de forma continua.

Es importante conocer la salud de una empresa. Los datos que presenta y la información que podemos extraer de ellos es importante para la toma de decisiones y para la planificación estratégica. Las herramientas disponibles, por ejemplo en forma de ratios, son de gran utilidad para emitir juicios de valor.

Pero debemos ser muy conscientes de que esa información y las consecuencias que acarrearán en forma de decisiones cambian nuestro escenario. Y ese cambio cambiará nuestras decisiones sobre las que tomamos con los datos anteriores.

¿Entienden las empresas esa dinámica?

Las estrategias se desarrollan para funcionar a medio y largo plazo pero la realidad es que solo funcionan a corto salvo un proceso de ajuste permanente en el tiempo.

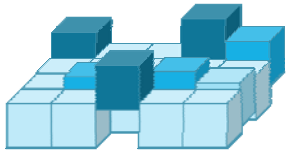
Cuando una empresa fija una estrategia a más de un ciclo, por ejemplo a 3 o 5 años, está generando un futuro incierto a partir del segundo ciclo. Los datos representan el pasado, y nos marcan una estrategia sobre lo sucedido. La estrategia es una reflexión sobre cómo se ha actuado y sobre cómo nos hubiese gustado actuar. Y sobre ese pensamiento del “cómo” pasado decidimos el futuro que queremos.

El riesgo radica en fijar ese deseo como norma inamovible para un periodo largo, ya que la propia reflexión nos ha cambiado.

Si fijamos una estrategia a cinco años de, por ejemplo, disminuir el ratio Deuda/EBITDA de 6 a 3 unidades, nos habremos basado en una preocupación por unas finanzas donde la deuda empieza a ser importante y el consumo de recursos nos empieza a apretar. Durante el primer ciclo nuestro enfoque será el de reducir la presión financiera, que hemos definido como disminución del Ratio, y estaremos dentro de nuestra realidad y estaremos buscando lo que queremos y necesitamos. Pero en el segundo ciclo ya no estaremos en el mismo escenario del que nos llevó a tomar la decisión del Ratio, será necesario un análisis punto cero de dónde estamos y que queremos. Pero la realidad es que nuestras decisiones vendrán marcadas por la decisión estratégica, quizás transmitida al mercado, de bajar el Ratio de 6 a 3. Y dará igual si en ese momento es lo correcto o si hay decisiones mejores. El peso de lo que en su día consideramos estratégico podrá ser tan fuerte que marcará el devenir de la empresa.

Correremos el riesgo de trabajar para un Ratio, para una decisión, no para el bien de la empresa.

Durante los próximos cinco años nos comprometemos a dar un dividendo del 30% a los inversores...



Las Reglas de los Sistemas Complejos. La Biología

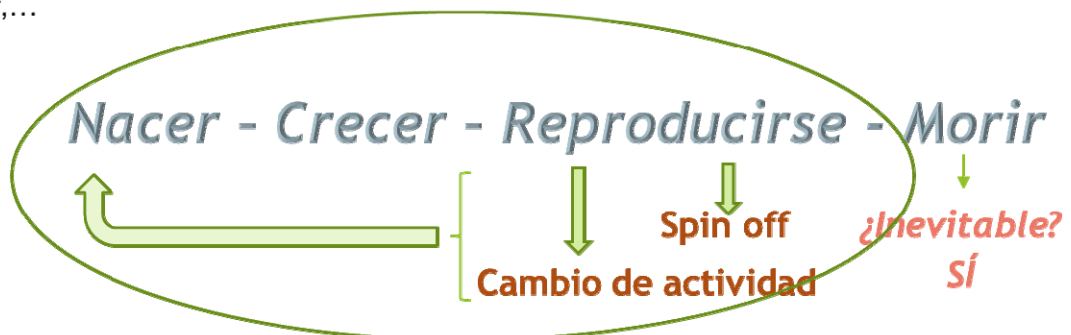
Los Sistemas Complejos, como los seres vivos, y como las empresas, tienen unas reglas del juego que no debemos obviar, pero que muchas veces solo las vemos en una parte de los sistemas complejos. Así, no las solemos ver como una componente real, queramos o no, de las empresas.

Todo Sistema Complejo nace, crece, se reproduce y muere. Depende de la fase en la que se encuentre estará priorizando una actividad dentro de ese ciclo, pero tarde o temprano debemos pensar que morirá. Esa muerte podrá llegar antes, por enfermedad o accidente, o después, por edad, pero no debemos dudar que llegará. Y no es fácil que un Sistema Complejo esté preparado para ello.

Estar preparados o no, no es la cuestión que deba centrar nuestra atención. Para una empresa la clave es la de llegar a ser todo lo longeva que sea posible, evitando riesgos que la lleven a enfermar o tener accidentes.

Y en un segundo foco de atención centrarse en reproducirse, como vía de continuidad de sus genes. El Rey ha muerto, ¡viva el Rey!, es un objetivo que las empresas deben tener en sus genes.

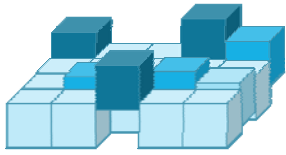
El análisis de los “Riesgos Genéticos” es fundamental para la toma de decisiones en el ámbito de la longevidad de las empresas. Por un lado ayuda a conocer enfermedades latentes, que pueden aparecer en el futuro, así como analizar potenciales riesgos a los que la empresa es más proclive. Y por otro analiza la capacidad de supervivencia vía “reproducción”, entendiendo esta como la capacidad de adaptación a nuevos productos y servicios si el entorno cambia, y la capacidad para crear nuevos negocios que, desde la matriz, entran en el ciclo de nacer, crecer,...



La estrategia reproductiva es uno de los pilares básicos que debe fijarse una empresa. Y no es una estrategia a corto, medio o largo plazo, es mucho más, es una estrategia para toda la vida. Y no es una estrategia sencilla, se debe trabajar en la lógica de la reproducción:

- Cambio de actividad en la propia empresa. El reto de sustituir un negocio por otro, en un plazo fijado. Ayudamos a “morir” a un negocio y hacemos “nacer” y “crecer” otros dentro de la propia empresa. Implica que el nuevo negocio “hereda” la situación de la antigua, incluidos riesgos genéticos que pueden ser peligrosos.
- Creación de una nueva empresa, que nace de forma independiente a la empresa matriz. Este enfoque es muy distinto, con un planteamiento fundamental como es la financiación y el consumo de recursos, pudiendo éste, si no está bien diseñado, acelerar la muerte de la matriz, que en principio debe trabajar con el objetivo de seguir e intentando ser lo más longeva posible, con futuras nuevas reproducciones. Importante establecer las barreras que independicen a la nueva estructura de los riesgos de la matriz, de forma que cualquier problema futuro en ésta no afecte a la nueva.





Las Reglas de los Sistemas Complejos. La Física

Los Sistemas Complejos forman parte de lo que denominamos nuestro mundo físico. Dentro de este mundo físico tenemos a la ciencia de la Física como uno de los pilares para entender el porqué de las cosas. Las cosas suceden siguiendo unas reglas que la Física estudia y controla. Como toda ciencia está en continua evolución, pero tiene establecidas unas reglas que permiten predecir lo que ocurrirá con ciertos sistemas a partir de los datos que influyen en un momento dado sobre el sistema en cuestión.

Las Empresas son Sistemas Complejos que forman parte de este Mundo Físico, por lo que están sometidos a las reglas que forman el entorno en el que se desenvuelven. La norma más importante de la Física es que no podemos predecir con precisión el futuro no por no ser capaces de calcularlo a partir de unos datos de partida, sino por que no podemos conocer todas las variables que tenemos de partida. Pero si las tuviésemos podríamos predecir con precisión el futuro. Lo interesante es que, con ciertos datos, podemos aproximarnos bastante a lo que pasará.

La capacidad de una empresa para actuar, en cualquiera de sus formas: producir, gestionar, crecer,..., depende de su fuerza, siendo esta limitada. La fuerza es la que hará que una empresa se mueva. Dentro de la Física es la Dinámica la rama que se encarga de las causas del movimiento. Y son las leyes de Newton los pilares básicos sobre los que se apoyan las reglas del movimiento:

- Todo cuerpo permanece en su estado de reposo o de movimiento rectilíneo uniforme a menos que otros cuerpos actúen sobre él.
- La fuerza que actúa sobre un cuerpo es directamente proporcional a su aceleración.
- Cuando un cuerpo ejerce una fuerza sobre otro, éste ejerce sobre el primero una fuerza igual y de sentido opuesto.

Leyes de Newton

Si no haces nada, ¿por qué van a cambiar las cosas?

Los cambios son proporcionales al esfuerzo que se pone en ellos

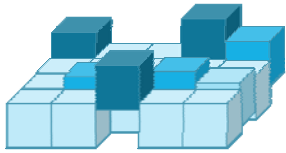
Toda actuación implica de salida una reacción igual y contraria

Tu fuerza es limitada



Como utiliza una empresa su capacidad, su fuerza, es una de las piezas básicas en la que se debe apoyar su supervivencia. A nivel empresarial las podemos traducir en:

- Si no se hace nada distinto no se deben esperar cambios. Y el hacer algo distinto implica aplicar algún tipo de esfuerzo en una dirección concreta. Y si el esfuerzo es limitado será importante hacia donde lo dirijamos.
- Los resultados serán proporcionales al esfuerzo que les dediquemos. Si queremos que algo cambie debemos aplicar un esfuerzo que venza la inercia y dirija el cambio buscado. La fórmula es: $\sum \mathbf{F} = \mathbf{m} \cdot \mathbf{a}$, y la aceleración es el ritmo del cambio que buscamos.
- Y por último, una muy importante. Cuando quieres cambiar algo, de salida y de forma simultánea al esfuerzo hacia el cambio, aparecen fuerzas en sentido contrario.



Las Reglas de los Sistemas Complejos. La Mecánica

Cuando se somete a un material a un esfuerzo este tiene una capacidad de aguante limitada. En los ensayos de laboratorio podemos ver como el material se deforma debido a la tensión a la que se le somete. Podemos decir que aguanta la presión deformándose según ésta se produce. Este “aguante” se produce hasta que el material llega a su límite para soportar la presión (o tensión), y una vez superado este límite se produce una ruptura brusca del material. Podemos decir que la rotura hace que el material “desaparezca” como lo conocíamos hasta ese momento de rotura.

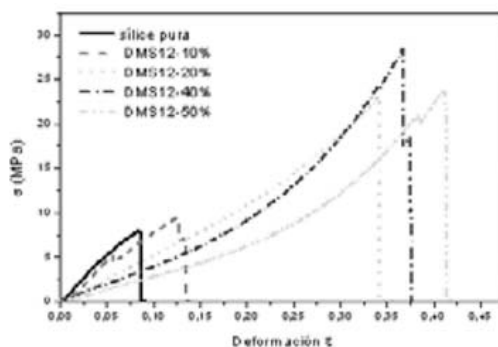
Como podemos ver en la gráfica, esta rotura es instantánea. La deformación, la adaptación del material a la presión (tensión) a la que se le somete, puede durar más o menos tiempo, pero es un proceso. Pero cuando se supera el límite la rotura es instantánea.

En la práctica la rotura es irrecuperable y desastrosa para el objeto del que formaba parte el material. Es una catástrofe.

En las empresas sucede lo mismo. Si tensionamos una empresa de forma continua, y llegamos a su límite, su colapso será instantáneo e irrecuperable. Lo único bueno que podemos sacar es que los restos, la chatarra, pueden utilizarse para otros fines pero el “objeto” roto desaparece como tal.

Durante un proceso de vida la empresa va acumulando tensión y problemas. Si estos problemas no se corrigen, un día tenemos una empresa que tiene problemas, pero sigue siendo una empresa, pero de pronto, al día siguiente, ha colapsado y ya no hay quién levante a la empresa.

Es necesario corregir a tiempo. Y corregir a tiempo es saber lo que va a pasar y hacer que no pase. Buscamos predicciones correctas que muten y que nunca se cumplan al aplicar correcciones, en un proceso de predicción continua.



Ejemplo de curvas esfuerzo-deformación correspondientes a ensayos de ruptura en compresión uniaxial.

Creo que fue Maquiavelo quien dijo que al principio la enfermedad es difícil de detectar pero fácil de curar, y que con el tiempo pasa a ser fácil de detectar pero difícil de curar. Lo mismo sucede en las empresas.

Nuestro objetivo es trabajar en el análisis de síntomas para abordar correcciones y ajustes de forma que evitemos que las cosas que no deseamos sucedan.

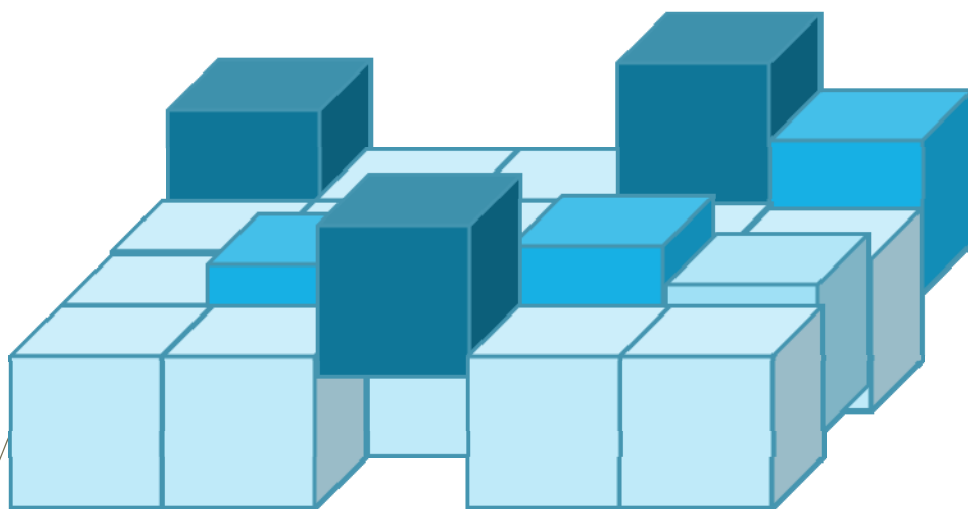
Nuestro slogan podrá ser “MAKE IT NOT HAPPEN”, entendiendo que trabajamos para evitar problemas futuros.





LA ORGANIZACIÓN CUÁNTICA

Hagamos que todo encaje



La Organización Cuántica es un proyecto colaborativo de investigación, desarrollo y aplicación, abierto a la participación de organizaciones públicas y privadas y de profesionales independientes, interesados en crear el escenario económico y empresarial del futuro, que ya está aquí.