



Reestructuraciones Operativas

Una herramienta clave para superar la crisis actual

25 de Agosto de 2020

Carlos Ortiz-Cañavate

Partner

carlos.ortiz@argosspartners.com

www.argosspartners.com.mx

Igor Marzo

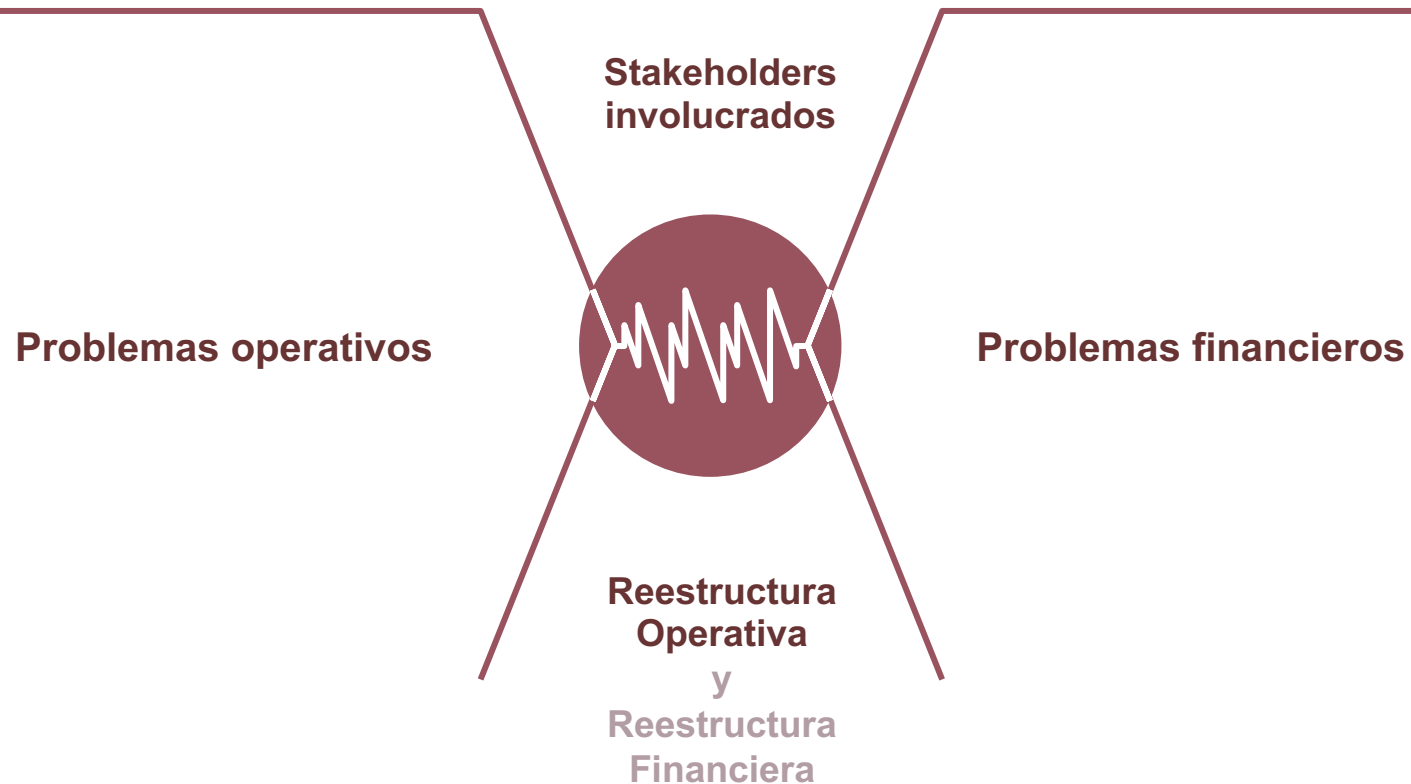
Partner

igor.marzo@argosspartners.com

www.argosspartners.com.mx

Los problemas operativos son la clave de todos los procesos de reestructura, incluidos los financieros, e implican a todos los stakeholders del negocio

Los problemas de las compañías surgen - casi siempre - por problemas operativos y por la falta de liquidez, que acaban contagiando a su financiación



Agenda Webinar

Reestructuraciones Operativas

1

Síntomas vs causas:
correcta identificación
de los temas a abordar
en la reestructura
operativa

2

Problemas de liquidez y
soluciones posibles
para estabilizar la
situación

3

Aspectos clave que han
de ser cubiertos en un
proceso de reestructura
operativa

4

Renegociación de
financiaciones y su
encaje con la
reestructura operativa

Agenda Webinar

Reestructuraciones Operativas

1

Síntomas vs causas:
correcta identificación
de los temas a abordar
en la reestructura
operativa

2

Problemas de liquidez y
soluciones posibles
para estabilizar la
situación

3

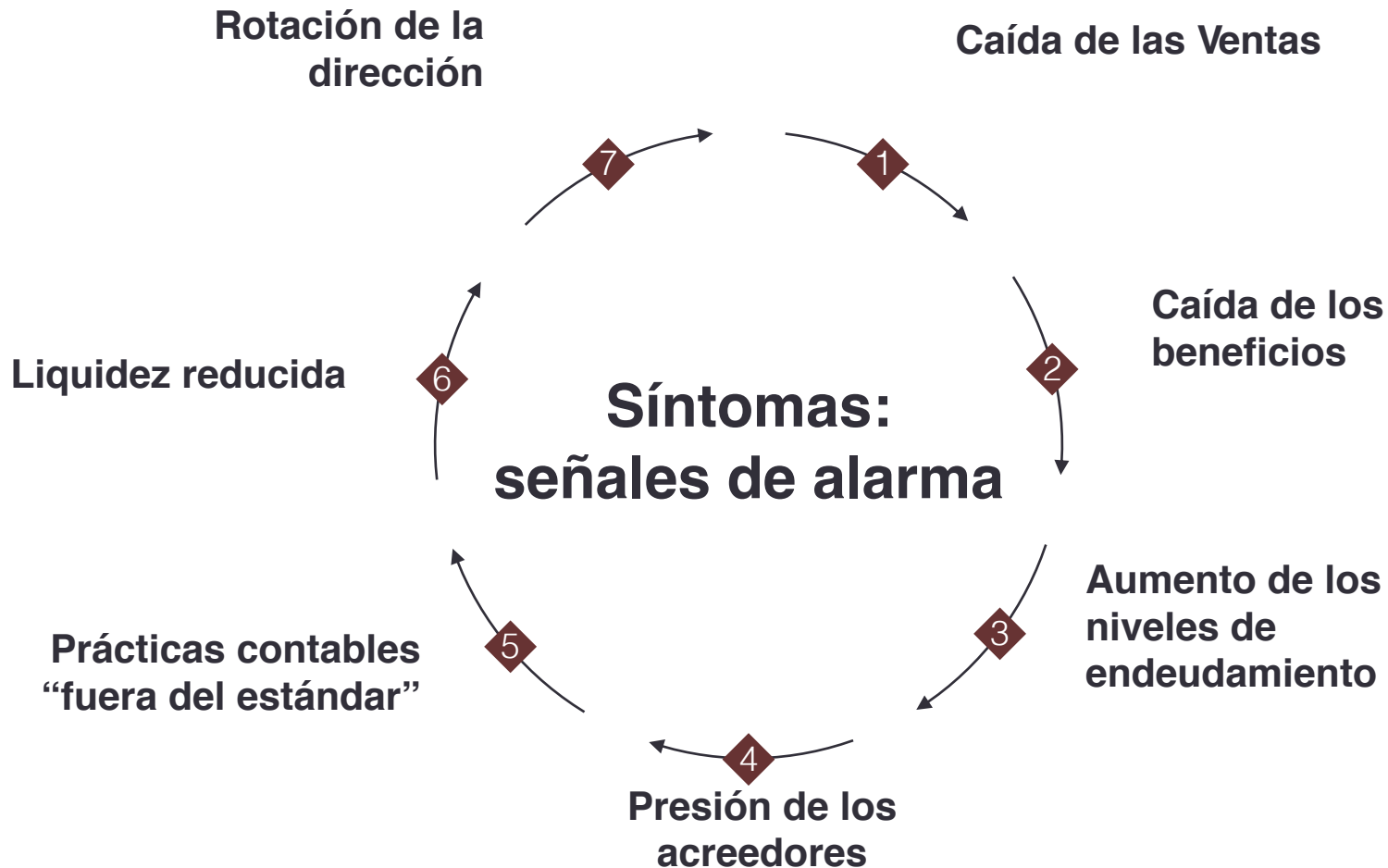
Aspectos clave que han
de ser cubiertos en un
proceso de reestructura
operativa

4

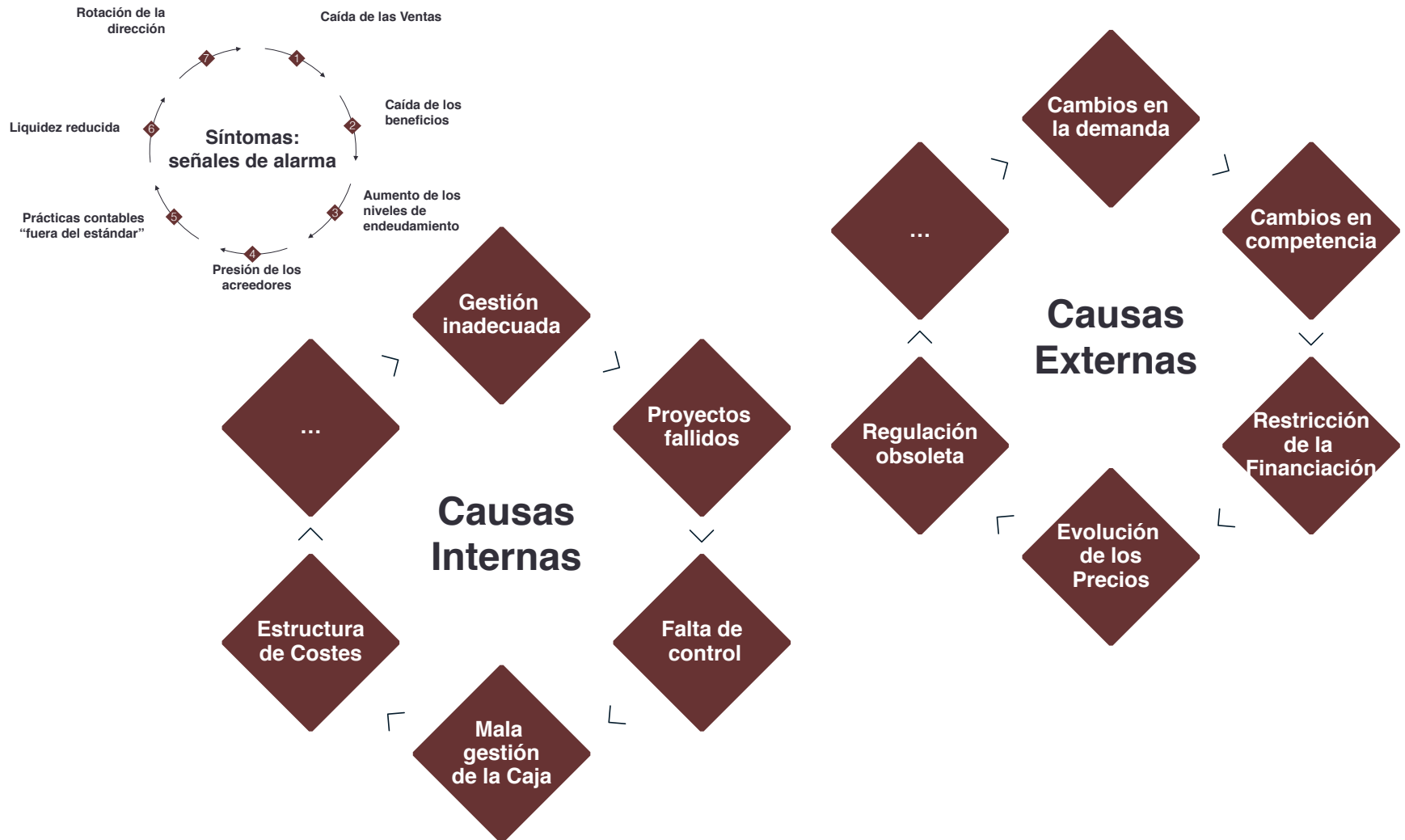
Renegociación de
financiaciones y su
encaje con la
reestructura operativa

Hay que distinguir entre síntomas y causas

Los síntomas son señales de alarma. No suelen aparecer aislados y se retroalimentan



Las causas son la raíz del problema y es lo que la organización debe solucionar cuando aborda un proceso de reestructura operativa



Agenda Webinar

Reestructuraciones Operativas

1

Síntomas vs causas:
correcta identificación
de los temas a abordar
en la reestructura
operativa

3

Aspectos clave que han
de ser cubiertos en un
proceso de reestructura
operativa

2

Problemas de liquidez y
soluciones posibles
para estabilizar la
situación

4

Renegociación de
financiaciones y su
encaje con la
reestructura operativa

Los problemas de liquidez y las soluciones posibles para estabilizar la situación

Es clave estar atento a las señales de alarma, pero sólo un correcto diagnóstico nos permitirá implementar la solución adecuada

La curva de insolvencia corporativa

- Por debajo de las expectativas (beneficios) - **Consensual**
- Distressed (balance) - **Cambio**
- Crisis (tesorería). - **Coercitivo**

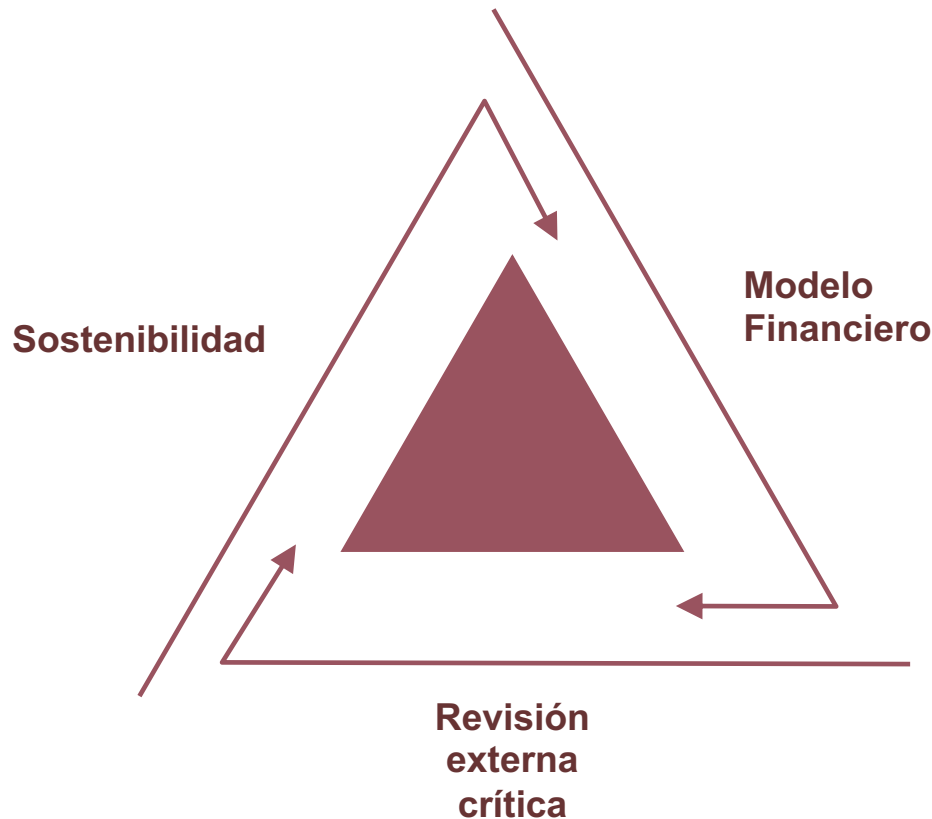
El tiempo disponible para reaccionar depende de

- Situación financiera de la empresa
- Magnitud y duración esperada de la crisis que ha de enfrentarse
- Inmediatez y cantidad de dinero que se requiere para la reestructura



Es necesario revisar el negocio e identificar palancas y áreas de mejora

Liquidez para preservar el negocio hoy, pero la visión puesta en la **Generación de Caja** a futuro



Modelo Financiero de la Compañía

- Exhaustivo
- Detallado
- Contempla el impacto de las palancas de ahorros

Revisión externa crítica

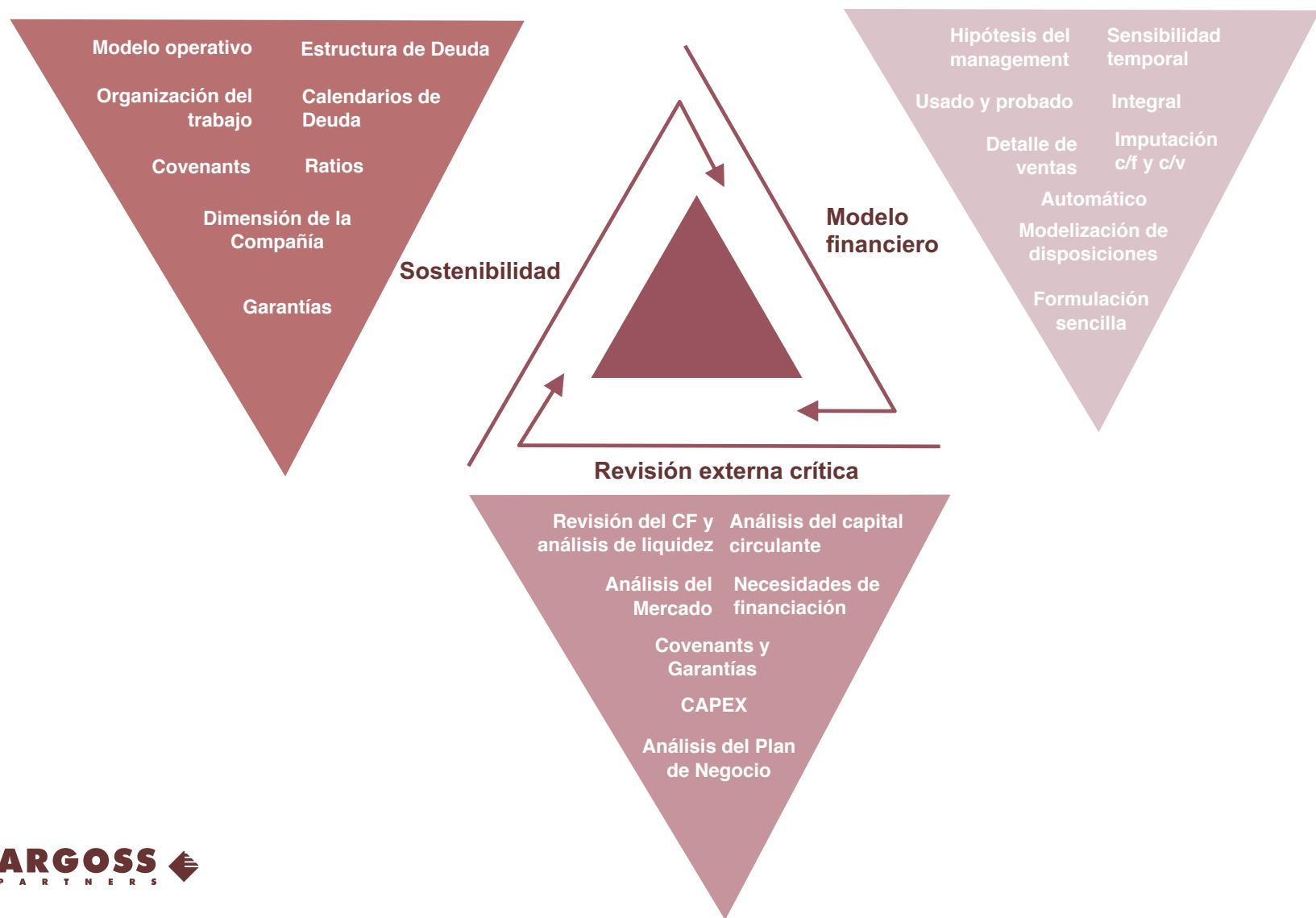
- Challenge – independiente - al modelo, hipótesis y medidas planteadas por la compañía

Plan de viabilidad Sostenible

- El modelo ha de ser mostrar que el **plan de viabilidad** genera **suficiente caja** y es capaz de **repagar/sostener la deuda existente** (deuda sostenible)

El proceso de análisis ha de ser profundo y exhaustivo

La profundidad del análisis ha de estar sólidamente sustentado para ser analizable, para ser creíble y para ser, por tanto, financiable



Agenda Webinar

Reestructuraciones Operativas

1

Síntomas vs causas:
correcta identificación
de los temas a abordar
en la reestructura
operativa

2

Problemas de liquidez y
soluciones posibles
para estabilizar la
situación

3

Aspectos clave que han
de ser cubiertos en un
proceso de reestructura
operativa

4

Renegociación de
financiaciones y su
encaje con la
reestructura operativa

La correcta definición del alcance y objetivos de la reestructura es clave para su éxito

Se ha de realizar al inicio del proceso y debe cubrir todos los aspectos clave

Alcance



¿Hay que definir si es una reestructura leve o implica cambios profundos en la estructura y operativa de la compañía?

Horizonte temporal



¿Se espera un rebote o hay que preparar a la compañía para una nueva situación que se preveé duradera?

Partes involucradas



¿Está el equipo directivo alineado con el proceso? ¿ Los accionistas actuales van a poner “*skin on the game*”?

Plan de negocio



¿El plan de reestructura tiene que es realista? ¿El plan ejecutable por el equipo actual o es necesario uno nuevo?. Planes y equipos no creíbles ponen barreras al apoyo de los bancos

Compromisos

Hay que realizar un seguimiento posterior al cierre de la refinanciación de los compromisos alcanzados y su grado de éxito

Experiencia

La experiencia demuestra que las reestructuras han de seguir una metodología exhaustiva.

La búsqueda de atajos o soluciones parciales generan - normalmente - serios problemas posteriores e incluso el fracaso total del proceso

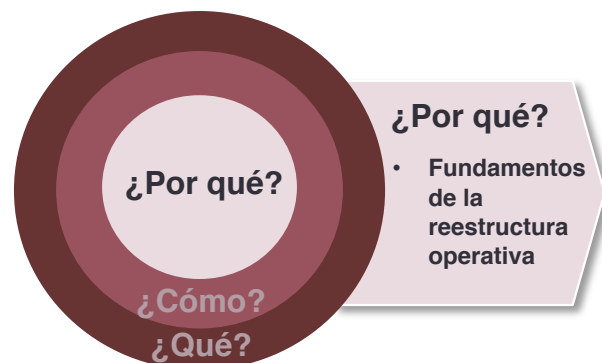
Enfoque a la hora de abordar un proceso de reestructuración operativa

Cada organización necesita “un traje a medida”, pero tienen tres elementos en común



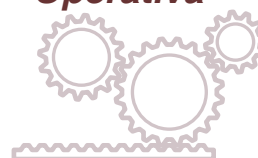
Empezar con el “por qué”

Los Fundamentos de la Reestructuración son “las reglas del juego”



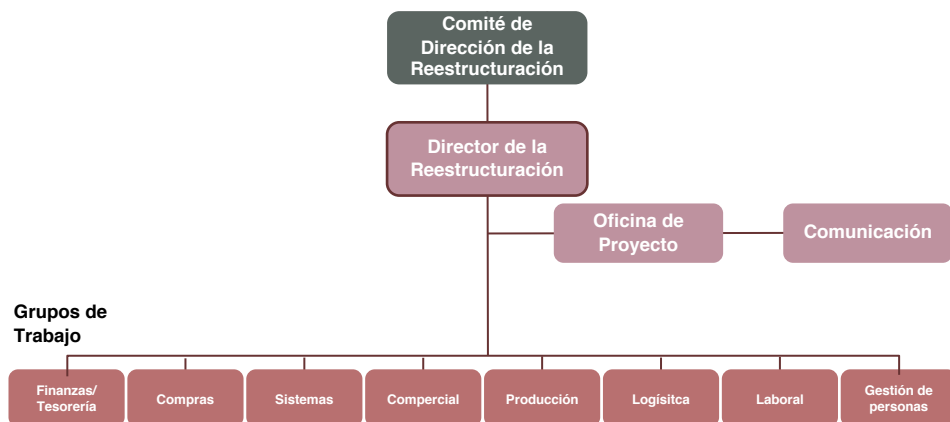
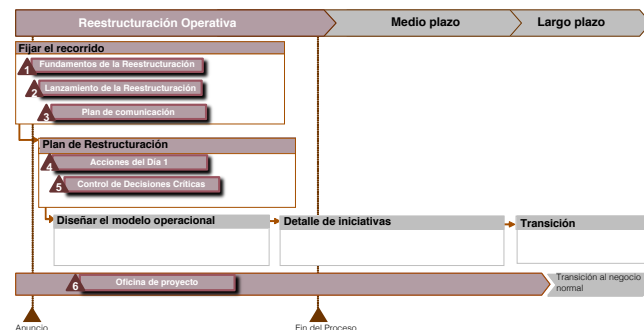
- 1 Visión y motivo de la reestructuración**
Conseguiremos una nueva compañía más fuerte, con mayores recursos, aprovechando mejores prácticas y mayor poder de negociación
- 2 Principios de Gobierno**
Los principios clave en los que se basará la pre-integración para consolidar una nueva compañía serán el liderazgo y la transformación
- 3 Grado de reestructura y alcance**
En las áreas fundamentales todas las stakeholders estarán involucradas. Habrá otras áreas donde sólo algunos de ellas participen
- 4 Fuentes de valor**
Las fuentes de valor durante la fase de reestructuración serán la gestión del cambio, la unificación de los procesos, la sincronización entre las organizaciones a integrarras y la gestión de las personas
- 5 Prioridades y recursos**
Daremos prioridad a temas como el control de caja, la facturación por nuevo RFC, el reporting, los sistemas y las personas
- 6 Control y seguimiento**
Definiremos una serie de mecanismos para asegurar que los equipos de trabajo locales cumplen las tareas que salen de las decisiones tomadas
- 7 Estructura, roles, responsabilidades**
Tendremos una estructura organizativa que estará formada por las personas mejor preparadas para el rol, independientemente del área de la que provengan. Los miembros de este consejo serán responsables y responderán por sus acciones
- 8 Calendario e hitos**
Queremos implantar el proceso de la reestructuración durante unos 6 meses con absoluta dedicación para lograr los primeros hitos (firmar acuerdo, crear nuevo consejo, cierre transacción) y definir los próximos conjuntamente:
 - 1) Quickpoints
 - 2) Integración
 - 3) Optimización

Fundamentos de la Reestructura Operativa



“Cómo” vamos a realizar el cambio. La metodología es clave...

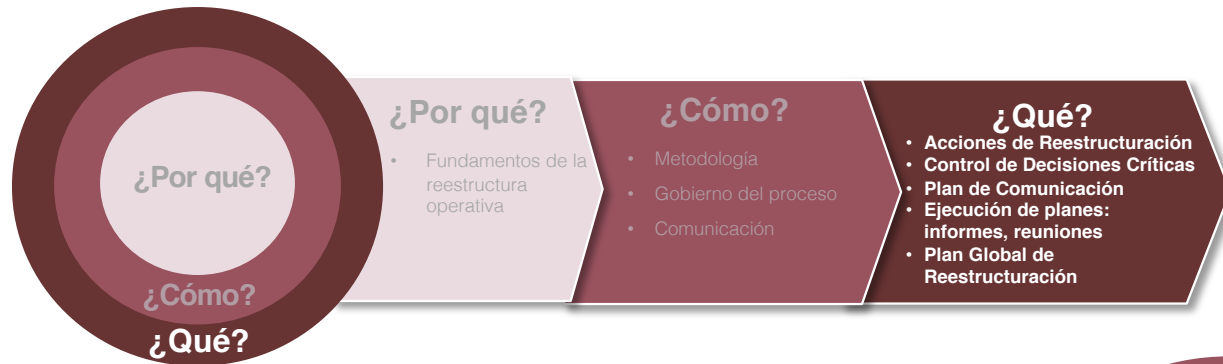
... y ha de ser exhaustiva y cubrir a toda la organización



Principios de comunicación		Objetivos
Generales	- El nombre en clave "Gly" se usará hasta el arranque de la nueva operación - Las acciones de comunicación que no aparezcan en este plan pero se consideren necesarias deberán ser aprobadas por el Director de Reestructuración	- Informar acerca de las razones y objetivos de la reestructuración y ganar su compromiso - Informar sobre la nueva marca y cultura de "xx" - Comprometer a los clientes y proveedores de las organizaciones a integrar con el proyecto "xx" - Gestionar eficazmente el valor de la integración de cara a clientes, proveedores y financiadores y medios de comunicación para asegurar una percepción positiva del proceso
	Comunicación interna - La comunicación hacia los empleados de las organizaciones será "personal" siempre que sea posible - Las preguntas de los empleados respecto a la integración serán dirigidas a xx o a xx - Todas las comunicaciones serán en castellano - Todas las comunicaciones se realizarán usando los formatos y logos estándares del proyecto "xxxx"	
	Comunicación externa - No habrá comunicación a la prensa antes de que los empleados y principales clientes hayan sido informados - No habrá comunicación a clientes antes de que los empleados hayan sido informados - Las comunicaciones formales al exterior deberán ser aprobadas por el área de Relaciones con Inversores	

La Oficina de Reestructuración Operativa (ORO) coordina el proceso de cambio y sirve de apoyo a la Dirección

La ORO garantiza al Management la ejecución de la Reestructuración Operativa en tiempo y forma



La ORO cómo motor de la actividad de reestructura

- Aplica procedimientos contrastados
- Aporta experiencia
- Tiene la visión de conjunto de todo el proceso, lo que le permite:
 - Controlar** los problemas
 - Identificar** las interdependencias
 - Apoyar** al Director de la Reestructuración y al Comité de Dirección mediante un liderazgo firme centrado en el reporte.



Agenda Webinar

Reestructuraciones Operativas

1

Síntomas vs causas:
correcta identificación
de los temas a abordar
en la reestructura
operativa

2

Problemas de liquidez y
soluciones posibles
para estabilizar la
situación

3

Aspectos clave que han
de ser cubiertos en un
proceso de reestructura
operativa

4

Renegociación de
financiaciones y su
encaje con la
reestructura operativa

El número de procesos de negociación previsto va a ser enorme y requiere cambios estratégicos en el modo de afrontarlos por ...

... los Deudores y las Entidades Financieras, que han de reforzar sus equipos de gestión

Enfoque

- Las entidades financieras van a priorizar los sectores más afectados por la crisis
- Los bancos van a reforzar sus equipos de gestión, pero necesitan tiempo para ello
- La lógica de la refinanciación es doble: i) asegurar la supervivencia de las empresas y ii) minimizar pérdidas para los bancos

La preservación de valor depende de elegir la estrategia correcta e implementarla lo más rápido posible



Los procesos de negociación requieren tiempo y recursos de calidad

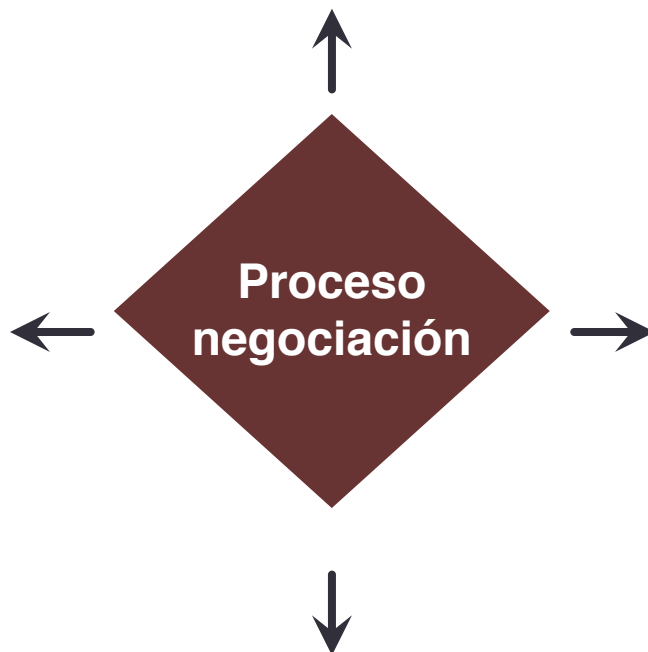
El apoyo de asesores experimentados mejora las probabilidades de éxito

Procesos multi-bancos

Requieren que una entidad o asesor coordinen a todas las partes involucradas

Consumo de tiempo

Estos procesos consumen gran cantidad de tiempo. Los equipos del Deudor y la Entidad Financiera necesitan apoyo para poder compaginar su día a día



Coordinación de tareas

Los asesores tienen que asegurar el flujo de información: entrega del Plan de Negocio (con claves operativas), diseño de la propuesta de reestructura, negociación de la propuesta y coordinación de asesores

Experiencia

Los gestores y los asesores han de tener la experiencia correcta, no hay tiempo para experimentos o curva de aprendizaje

El proceso de reestructura operativa será analizado con detalle por todos los stakeholders...accionistas, financiadores, proveedores, clientes, empleados...

...adoptarán una de las siguientes cinco estrategias, que en ocasiones se pueden combinar, a la hora de refinanciar la compañía

