



## Reestructuraciones y Refinanciaciones

“El futuro se decide hoy”

## Situación de partida

- Empresa de mediana dimensión, familiar o participada por un fondo, y con voluntad de cambio
- En un entorno cambiante se deben tomar muchas decisiones, algunas difíciles
- El desafío es impulsar o transformar una área o un negocio para asegurar su sostenibilidad, analizando y tomando decisiones con mayor objetividad en un entorno en que los recursos son escasos y no cabe la posibilidad de equivocarse
- Se hace preciso apoyo y experiencia externos para la reflexión e implementación de los cambios que necesita la organización

## Objetivos de un proceso de reestructuración

### ¿Qué?

Construir un modelo de negocio sostenible financieramente

### ¿Cómo?

- Focalizándose en el *core business*
- Adecuando la estructura organizativa
- Reduciendo los costes
- Revisando la gestión de activos (*asset management*)
- Reduciendo del riesgo operacional y crediticio
- Definiendo y reduciendo las necesidades de *working capital*
- Optimizando la estructura financiera (refinanciación)

## Nuestra intervención como Chief Restructuring Officer (CRO)

- Asesoramiento y control externo para superar una situación de crisis e impulsar a la empresa hacia la viabilidad
- Cuando hay que abordar un proceso de reestructuración, contar con la participación de un profesional con la visión y experiencia necesarias, puede ser la parte más difícil. La solución no es siempre su integración en la estructura de la empresa
- El CRO debe ser un profesional con reconocida trayectoria en este tipo de operaciones, que haya obtenido resultados satisfactorios tanto para la empresa como para los acreedores en sus anteriores intervenciones. La confianza de los acreedores en él constituye la base para el éxito de la actual reestructuración

# Fases del proceso de reestructuración

## 1. Diagnóstico

El objetivo es evitar que la empresa colapse. Hay que salvaguardar la liquidez, examinar la estructura empresarial y elaborar el plan de viabilidad

## 2. Reestructuración

Se inicia la implementación de los cambios que necesita la organización:

- Negociación compleja y creativa con acreedores
- Aportación de soluciones financieras con instrumentos alternativos
- Financiación a largo plazo fuera de balance (*sales & rent-back*)
- Financiación de capital circulante
- Mejorar la eficiencia operativa

## 3. Recuperación

Una vez implementados los cambios necesarios y siguiendo el plan de viabilidad, la empresa se sitúa en una senda de sostenibilidad y crecimiento. No obstante, se deben adoptar mecanismos de control, revisión y gestión de riesgo, mediante *outsourcing* financiero / control de gestión, *interim management* y/o asesoramiento al *board committee*

## Diagnóstico

- Estados financieros
- Nivel de riesgo por parte de aseguradoras de créditos comerciales
- Cuenta de Resultados y Balance de Situación de los 3 últimos años
- Situación del Informe de la CIRBE
- Plan de Viabilidad a 3 años, con detalle mensual en el primero
- ABC de clientes y proveedores
- Estructura accionarial y societaria
- Necesidades de inversión (working capital, capex...)
- Elaboración de un IBR (Independent Business Review)

## Resultado de la reestructuración

### Construcción de un modelo de negocio sostenible financieramente

- Margen
- Inversión a realizar en *capex*
- Inversión a realizar en *working capital*

### Mejoras

- Reducción del *working capital*
- Reducción de costes logísticos
- Mejora de la eficiencia operativa
- Variabilización de los costes
- Mejora de los precios de compra

## Socios responsables



### Ramon Puente Margalef | Socio

Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Catalunya y MBA por el IESE. Acumula más de 15 años de experiencia en funciones de dirección general y asumiendo importantes responsabilidades en varios sectores en contextos internacionales y entornos multiculturales en Francia, UK y Europa del Este. Ha desarrollado competencias en las áreas de desarrollo de negocio, dirección ejecutiva, cadena de suministros y proyectos de reestructuración y refinanciación en empresas en crisis. Ha sido profesor en el área financiera y de operaciones en la Universidad Pompeu Fabra, Universidad de Navarra, IESE, La Salle y en el Institute for Careers and Innovation in Logistics & Supply Chain (ICIL). Es miembro del consejo de administración de diversas compañías industriales.



### Jordi Solé Tuyá | Socio

Formación en Ciencias Empresariales, diplomado en Control de Gestión (EADA), Executive Master en Corporate Finance & Law (ESADE). Ha cursado el programa Mergers & Acquisitions en la Columbia University (New York, USA), el Programa de Business Angels de ESADE y el Programa de Capital Riesgo en el Instituto de Estudios Financieros. Acumula una larga experiencia en dirección financiera y negociación bancaria en grupos industriales. Ha acompañado a más de 1.100 empresas en su acceso a financiación. Es Miembro de la Comisión de Financiación Empresarial de la Cámara de Comercio de Barcelona y Miembro del Consejo Asesor del Área Académica de Finanzas y Control de la Barcelona School of Management (Universidad Pompeu Fabra).



kreedit



Paseo de Gracia, 54, 5º C  
08007 Barcelona  
Tel. 934 675 641  
[www.kreedit.com](http://www.kreedit.com)  
[info@kreedit.com](mailto:info@kreedit.com)

*Kreedit es un despacho  
formado por profesionales  
con una dilatada experiencia  
en la gestión financiera de la  
empresa y en negociación con  
entidades financieras*

***Ética, compromiso,  
profesionalidad y rigor***