

# IMAP | Albia Capital

## ¿Cuáles son las claves para preparar un plan de viabilidad



IMAP

# IMAP Albia Capital

IMAP Albia Capital de un vistazo

IMAP Albia Capital es una boutique de M&A que ofrece 3 líneas de servicios, con un contrastada experiencia multisectorial y alcance internacional

3 líneas de actividad...



M&A



Asesoramiento  
financiación y  
reestructuración



Valoraciones y  
estrategia

... con un éxito probado en la ejecución de operaciones de M&A en el Middle Market...

> 120  
Operaciones  
M&A



> 100  
Valoraciones y  
Estrategia



> 25  
Operaciones  
financiación



... y alcance internacional



- Líder del Mid Market a nivel global
- 70 oficinas en 40 países
- Más de 450 profesionales de M&A
- 1 transacción cerrada cada día del año

# Referencias

Servicios de Reestructuración

A continuación se muestran algunas referencias de planes de viabilidad, reestructuración, refinanciación y M&A en situaciones especiales y concursales

## Principales Compañías y trabajos llevados a cabo

Principales Compañías y trabajos llevados a cabo								
<b>Compañías</b>								
Refinanciación	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Plan Viabilidad	✓			✓	✓	✓	✓	✓
M&A Situaciones Especiales					✓	✓	✓	✓
Gestión Crisis / Concursos					✓	✓	✓	✓
<b>Compañías</b>								
Refinanciación		✓	✓			✓		
Plan Viabilidad			✓	✓	✓	✓	✓	✓
M&A Situaciones Especiales		✓	✓	✓				
Gestión Crisis / Concursos	✓		✓	✓		✓	✓	

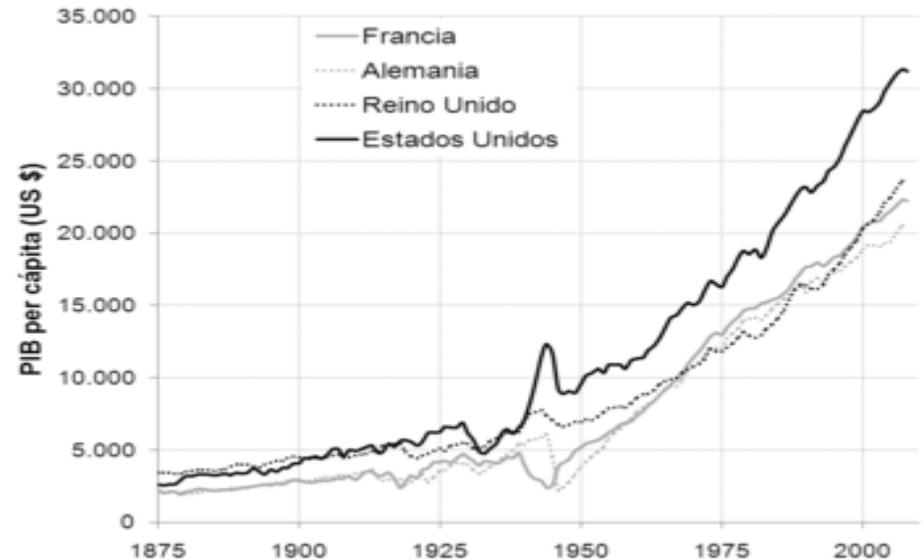
# Índice

1. **La crisis un elemento común en la empresa**
2. **Cash is the King**
3. **Plan de Viabilidad:**
  - a. **Escenarios de mercado**
  - b. **Adecuación de recursos al nuevo mercado**
  - c. **Circulante y Capex**
  - d. **Plan medio y largo plazo**
4. **Reestructuración Financiera**

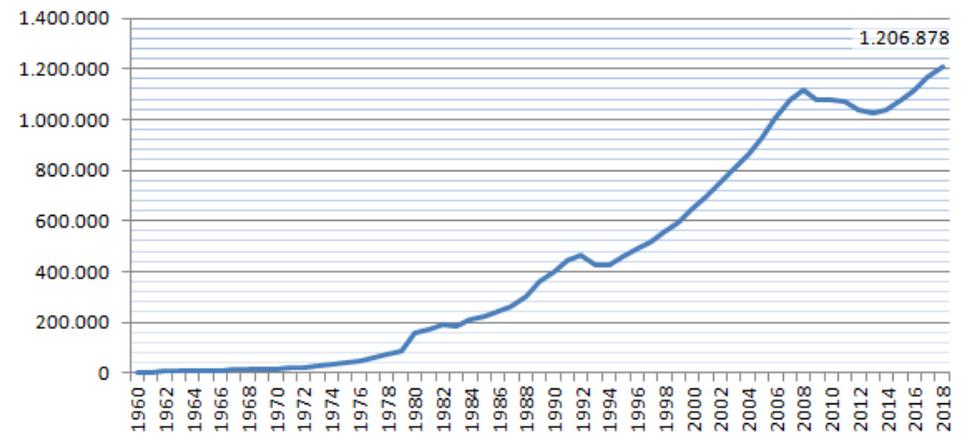


# La Crisis un elemento común en la empresa....

- A lo largo de la Historia se han producido variadas crisis con importantes impactos en las economías desarrolladas:
  - La gran depresión (1929)
  - II Guerra mundial (1939 -1945)
  - Crisis Petróleo (1973)
  - Guerra Iran – Irak + Lunes negro (80´s)
  - Devaluaciones (93/94)
  - Punto Com + 11S (2000/2001)
  - Lehman Brothers (2008/2009)
  - W (2013)
- Las crisis se superan y la economía vuelve a crecer pero sobreviven las empresas que:
  - Se adaptan rápido a los nuevos escenarios.
  - Lo hacen rápido.
  - Generan consenso con todos los agentes implicados sobre las medidas a adoptar para adaptarse a la nueva situación.
- Las crisis suponen una oportunidad para las empresas que se adapten a la evolución del mercado y que apuesten por el cambio.



## Evolución PIB España desde 1960



# Índice

1. La crisis un elemento común en la empresa
2. **Cash is the King**
3. Plan de Viabilidad:
  - a. Escenarios de mercado
  - b. Adecuación de recursos al nuevo mercado
  - c. Circulante y Capex
  - d. Plan medio y largo plazo
4. Restructuración Financiera
5. Caso Práctico
6. Resumen/Conclusiones



# Cash is the King

No sólo es liquidez a Corto plazo.

En cualquier crisis resulta clave la preservación de la “Caja” pero hay que tener en cuenta que las medidas de preservación de caja a corto plazo supondrán mayores salidas de caja a medio plazo:

## Corto plazo

- El estado de emergencia va a producir pérdidas durante 2/3 meses, que hay que minimizar.
- Se decostruyen los circulantes de las empresas.
- Se dota de instrumentos para financiar esas pérdidas y la reconstrucción de la actividad a la vuelta (ICO, SGRs, CDTI, CESCE, Aplazamientos de impuestos, SS, etc.)
- Toda esta financiación requerirá salidas de caja adicionales en los próximos meses/años. Vamos a generar una “mochila” cuyos vencimientos tenemos que considerar en nuestro plan.

## Medio y largo plazo

- Disponer de un plan de TS mensualizado hasta 31 de diciembre y anualizado para 2021-2023 que nos de un diagnóstico inicial de la situación de la compañía.

+ VENTAS  
- COMPRAS  
- PERSONAL  
- SERV. EXTERIORES  
- ADM. PÚBLICAS  
+/- VAR. STOCK  
+/- VAR. DEUDORES  
+/- VAR. PROV.

**CFO**

(Cash Flow Operativo)

➔ < 0

PLAN DE VIABILIDAD

➔ > 0

REESTRUCTURACIÓN DE PASIVO

- Reposicionar la empresa en su nuevo mercado y trazar un plan a medio y largo plazo que mejore su posición competitiva y su capacidad de adaptación al nuevo mercado.

# Índice

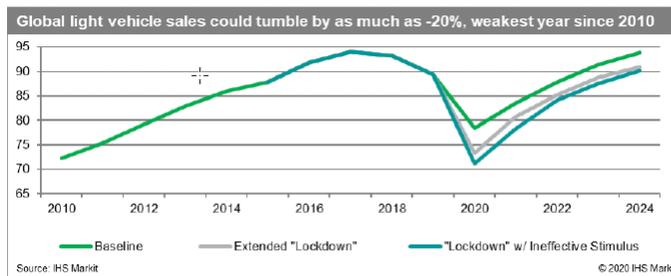
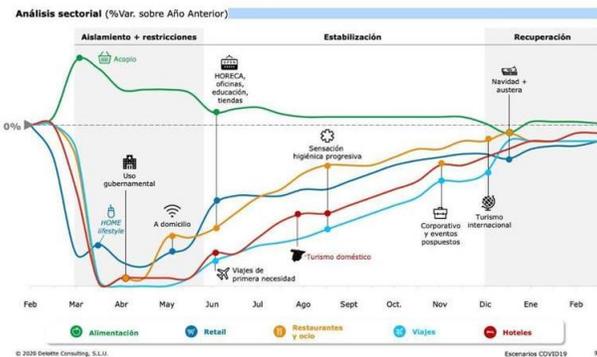
1. La crisis un elemento común en la empresa
2. Cash is the King
3. Plan de Viabilidad:
  - a. Escenarios de mercado
  - b. Adecuación de recursos al nuevo mercado
  - c. Circulante y Capex
  - d. Plan medio y largo plazo
4. Reestructuración Financiera



# Plan de Viabilidad

Nuevos escenarios de mercado

En cualquier situación de crisis la mayor incertidumbre es la evolución futura del mercado. Sabemos que el mercado va a ser menor que el anterior a la crisis, ¿pero cuanto?



**INFORMACIÓN DE MERCADO (Clientes, Proveedores, competidores...)**

**ESCENARIOS PROPIOS**

**MEDIO**

**PESIMISTA**

**Los escenarios que adoptemos deben ser evaluados y actualizados de forma continua cara a modificar o adaptar los impactos de los mismos en la empresa.**

# Plan Viabilidad

Plan acción a Corto plazo

Partiendo de los escenarios de mercado debemos adecuar la estructura de costes de la empresa a los mismos:

## FLUJO DE CAJA

+ VENTAS

- COMPRAS

- Incrementar presión de precios sobre proveedores.
- Escenarios de crisis son propicios al incremento de la competitividad.

- PERSONAL

- Es imprescindible adecuar el nivel de gasto de personal a la actividad real de la empresa.
- Instrumentos temporales (ERTE, reducción salarial) y de extinción (ERE), bolsas de trabajo, etc.
- Reducir plantilla por defecto es un error común que condiciona el desarrollo futuro del plan.

- SERV. EXTERIORES

- “Economía de guerra”. Todos los gastos no necesarios para la consecución de las ventas deben ser eliminados.
- Para el resto solicitud masiva de ofertas y reducción de gastos generales al mínimo.

- ADM. PÚBLICAS

- Aplazamiento al máximo plazo de las obligaciones con Administraciones.

## RESULTADO EXPLOTACIÓN

+/- VAR. STOCK

+/- VAR. DEUDORES

+/- VAR. PROV.

+ CAPEX

- Reducción máxima de stock.
- Licuar las cuentas a cobrar con los clientes o con herramientas financieras bancarias o no bancarias.
- Conseguir dilatar plazos efectivo de pago.
- El CAPEX debe ser reducido al mínimo indispensable para operar durante el periodo de estabilización.

CASH FLOW  
OPERATIVO >0

- El objetivo es mantener un CFO>0 sostenible en el tiempo.
- Habrá un periodo inicial en el que esto no sea así por lo que serán necesarios recursos adicionales para financiar las pérdidas del periodo más los costes de la reestructuración.

**El objetivo del plan debe ser que la actividad sea viable, es decir, que genere un CF operativo positivo de forma sostenible en el tiempo.**

# Plan viabilidad

Plan acción a Medio Plazo y necesidades financieras

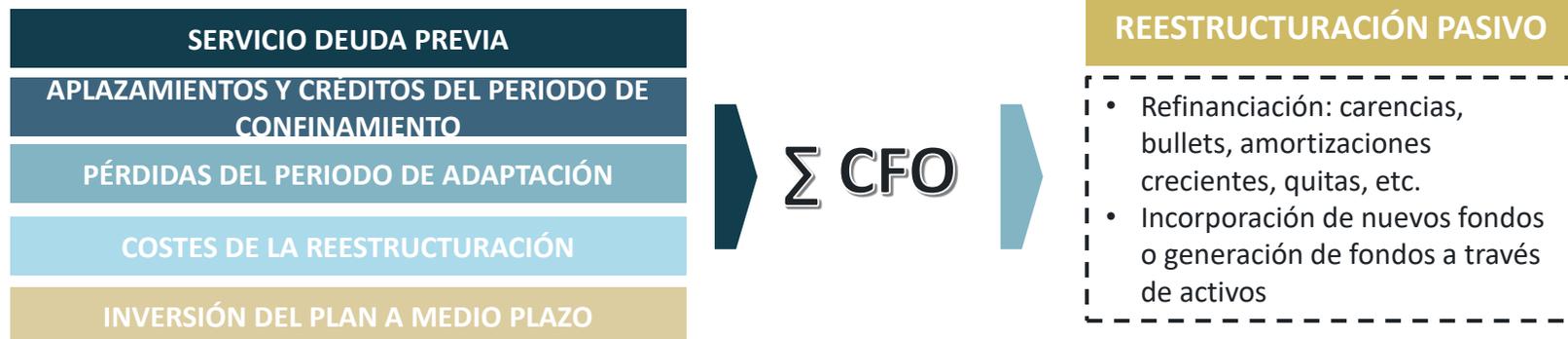
## PLAN MEDIO PLAZO

Una vez garantizada que la actividad es viable en el corto plazo, la empresa necesitará de un plan a medio plazo para adecuarse a la nueva realidad, con acciones con resultados no inmediatos pero que reposicionan a la empresa en el nuevo escenario.



## NECESIDADES FINANCIERAS

Diseñados ambos planes, debemos evaluar las necesidades financieras del mencionado plan comparando los recursos generados con los recursos que consume el mismo y planificando acciones de refinanciación y de captación de nuevos recursos:



El plan a corto plazo y la reestructuración de pasivo tienen como objetivo único el ganar tiempo para poder ejecutar el plan a medio plazo y que la empresa disponga de un negocio sano.

# Índice

1. La crisis un elemento común en la empresa
2. Cash is the King
3. Plan de Viabilidad:
  - a. Escenarios de mercado
  - b. Adecuación de recursos al nuevo mercado
  - c. Circulante y Capex
  - d. Plan medio y largo plazo
4. **Reestructuración Financiera**



# Reestructuración Financiera

Visión general

## 3 líneas de Actuación

1

### Actuales Proveedores de Fondos

#### ACCIONISTAS

- I. **Financiación ya existente**
  - Capitalización / subordinación a deuda reestructurada
- II. **Aportación de nuevos fondos**
  - Requerido habitualmente por entidades
  - Fondos propios o préstamos participativos subordinados a deuda reestructurada
- III. **Garantías adicionales**
  - Nuevas garantías, evitando garantías personales o pignoraciones

#### BANCA

- (En estas situaciones persigue reducir exposición en lugar de incrementarla)
- I. **Deuda existente**
    - Nuevo calendario de vencimientos adaptado al Plan Financiero
    - Carencias, amortización creciente
    - Deuda sostenible y No Sostenible
    - Riesgo cancelación líneas de circulante
  - II. **Nueva deuda**
    - En caso de ser super-senior y mejora posición de la existente

#### OTROS

- I. **Préstamos entidades no financieras**
  - Calendario de vencimientos adaptado al Plan Financiero
- II. **Proveedores y acreedores**
  - Negociar calendario pago deuda viva
  - Acordar condiciones de suministro y pago de nuevos suministros

2

### Nuevos Proveedores de Fondos

#### CAPITAL

Valoración y factibilidad de nuevo capital condicionados por situación financiera

- I. **Entrada socio industrial**
  - Interés vs. riesgo situación financiera
  - Bajos múltiplos y pérdida control
- II. **Entrada socio financiero**
  - Fondos situaciones especiales
  - Menores múltiplos y pérdida control

#### FINANCIACION ALTERNATIVA CIRCULANTE

- Permite contrarrestar el riesgo de cancelación de líneas de por la banca:
  - I. Factoring
  - II. Confirming
  - II. Descuento pagarés, etc.

#### FINANCIACIÓN ALTERNATIVA DEUDA L/P

- I. **Fondos (Direct Lending)**
  - Complementarios o sustitutivos a deuda bancaria
  - Flexibilidad y mayores carencias (bullet)
  - Mayores tipos, covenants más livianos
  - Garantías alternativas

3

### Financiación basada en Activos

#### M&A

- I. Venta de filiales
- II. Venta de líneas de negocio o divisiones (carve-out)
- III. Venta participaciones
- IV. Fusión / integración

#### VENTA ACTIVOS

- I. Venta activos no afectos a la explotación
- II. Venta activos no core

#### RENTBACK – LEASEBACK

- I. Lease back inmobiliario
- II. Rent back maquinaria

# Índice

1. La crisis un elemento común en la empresa
2. Cash is the King
3. Plan de Viabilidad:
  - a. Escenarios de mercado
  - b. Adecuación de recursos al nuevo mercado
  - c. Circulante y Capex
  - d. Plan medio y largo plazo
4. Reestructuración Financiera



# IMAP | Albia Capital

**MUCHAS GRACIAS**

[a.azcona@albiacapital.com](mailto:a.azcona@albiacapital.com)

## **BILBAO**

Cl Rodríguez Arias, 15 7º Izda.  
48008 Bilbao  
Tel.: 94 400 35 00

## **MADRID**

Paseo de la Castellana, 141. Pl. 19  
28046 Madrid  
Tel.: 91 749 80 64

## **BARCELONA**

Cl Balmes, 114, Pl. 5  
08008 Barcelona  
Tel.: 93 602 67 10

## Disclaimer

- El propósito de este documento es meramente informativo y de su entendimiento de la materia objeto del curso. El material contenido en este documento deberá ser utilizado únicamente como material formativo. IMAP Albia Capital no asumirá responsabilidad de ninguna clase como consecuencia de la distribución o utilización del presente documento para otros fines. La prestación de cualquier servicio por IMAP Albia Capital requerirá de su consentimiento, así como la firma de su correspondiente mandato.
- Ningún contenido de este documento será considerado como asesoramiento formal para la toma de una decisión de restructuración, inversión / desinversión o financiación. Este documento o su contenido están exclusivamente destinados para ser utilizados como base de la formación definida en este documento que ha sido impartida por IMAP Albia Capital.
- IMAP Albia Capital, sus filiales, miembros, directivos, empleados o directores no aceptan ninguna responsabilidad de ningún tipo debido a pérdidas o reclamaciones por el uso de este documento y su contenido.
- A los efectos de lo dispuesto en la Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personal y Garantía de Derechos Digitales (LOPDGDD), se le informa de que los datos de carácter personal, facilitados para su participación en la presente actividad de formación serán incorporados y tratados en un fichero cuyo responsable es ALBIA CAPITAL, con domicilio en la calle Rodríguez Arias, 15 7º Izda. de Bilbao y cuyas finalidades son el desarrollo, cumplimiento y control de la relación contractual derivada del presente Contrato. Puede ejercitar en los términos legales los derechos de acceso, rectificación, supresión, oposición y limitación del tratamiento y portabilidad de sus datos, mediante carta dirigida a la dirección antes indicada, a la atención del Responsable de Seguridad, o bien enviando un correo electrónico a la siguiente dirección [lopd@albiacapital.com](mailto:lopd@albiacapital.com), adjuntando fotocopia de su DNI. Además podrá presentar reclamación ante la Agencia Española de Protección de Datos, si considera que sus derechos no han sido atendidos.