

DECISIONES
EMPRESARIALES PARA
SUPERAR LA CRISIS CON
ÉXITO

HERRAMIENTAS FINANCIERAS Y
ESTRUCTURALES PARA
IMPLEMENTAR EN NUESTRAS
EMPRESAS

Lima, 14 de mayo 2020

LLONA & BUSTAMANTE

ABOGADOS



HERRAMIENTAS QUE CREAN VALOR

Por: **César Molleda Solís**
Expositor invitado

EMAIL ADDRESS

cmolledasolis@gmail.com

PHONE NUMBER

973-247-293



Q1

Condiciones primarias para superar esta crisis



Q2

¿Por dónde empiezo?



Q3

¿Cuál debería ser la visión antes de iniciar el análisis?



Q4

¿Importa el status quo de la empresa?

Herramientas que Crean Valor



Esta crisis



Empezar



Análisis



Status Quo

Condiciones primarias para superar esta crisis

- Tener resiliencia
- Sin Paradigmas, cuestionar
- Analizar el impacto de la crisis
- Buscar **ALTERNATIVAS**





Esta crisis



Empezar



Análisis



Status Quo

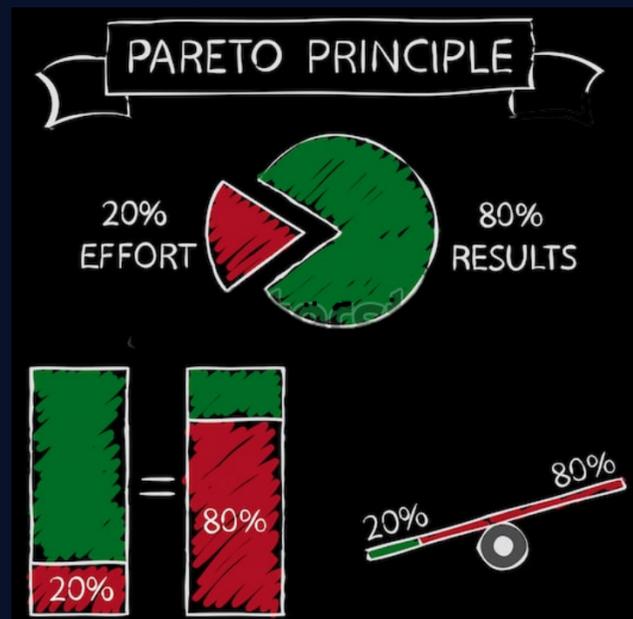
¿Por dónde empiezo?

Evaluar impacto en el mercado

- Verificar la cadena de suministros
- Tomar contacto con clientes
- Gestionar el stress financiero

Organizar núcleo operativo

Core Business



Garantizar la liquidez

- Priorizar la **CONTINUIDAD**
- Otorgar créditos
- Crear alianzas con proveedores
- Verificar nivel de endeudamiento



Esta crisis



Empezar



Análisis



Status Quo

¿Cuál debería ser la visión antes de iniciar el análisis?



- Tener objetivos
- Enfocarse en el corto plazo
- Analizar las nuevas condiciones del mercado
- Aprovechar nuevas oportunidades
- **REACCIONAR** rápido



Esta crisis



Empezar



Análisis



Status Quo

¿Importa el status quo de la empresa?

01

Analizar los EEFF

- ¿Cuál es el nivel de incobrabilidad?
- ¿Los niveles y calidad de stocks?

03

Nuevo presupuesto

- Tener tres escenarios

05

Flujo de caja proyectada

- Periodo de acuerdo al ciclo con revisión semanal

02

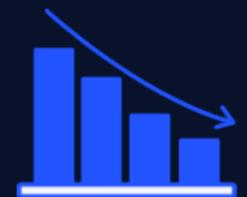
Inversiones

- Postergar las no imprescindibles

04

Endeudamiento

- Verificar plazos y compromisos
- Asegurar costo
- **GRADO DE PROPIEDAD**



¿QUÉ HACER?



● Reestructuración

- Refinanciación de pasivos
- Reducción costos y gastos
- Reformular el negocio
- **Protección Patrimonial**

● Opciones Corporativas

- Definir las mejores opciones



LAS SOLUCIONES CORPORATIVAS DE REESTRUCTURACIÓN DE EMPRESAS O DEL PATRIMONIO

Por: **Juan Prado Bustamante**
Socio Principal

EMAIL ADDRESS

jprado@ellb.com.pe

PHONE NUMBER

999-198-145

- Panorama disruptivo, inesperado y totalmente nuevo.
- Situación de total incertidumbre - **CRISIS.**
- Negocios y operaciones no serán los mismos, devienen en obsoletos, no viables.
- Actual coyuntura: obliga a tomar algún tipo de determinación, **CONTINUAR o DESISTIR.**

En este contexto la alta dirección (Directorio y Gerencias) debe **ACTUAR:**

- Efectuar un análisis exhaustivo y objetivo de los negocios, actividades, procesos, mercados que desarrollan en la actualidad.
- Identificar oportunidades y negocios **NUEVOS**.
- Desechar actividades que no son viables por doloroso que esto sea.
- Identificar activos no productivos / innecesarios para el **NUEVO PLAN DE NEGOCIOS**, y decidir que hacer con ellos.

- En este contexto hemos identificado diversas opciones que nos ayuden a enfrentar esta coyuntura y encontrar oportunidades de negocios.
- Debe tenerse en cuenta que los esquemas no son estáticos.
- Cada sector o empresa es único con su cultura organizativa, retos, realidades y complejidades.

CEO Pastelería San Antonio

“PRIMERO ERES OPTIMISTA, LUEGO RESILENTE, PORQUE YA LLORASTE, YA PERDISTE PLATA O LO QUE FUESE, AHORA HAY QUE SOBREPONERSE A LA ADVERSIDAD, AHORA HAY QUE TRABAJAR”

¿Qué Podemos Hacer?

1. TRANSFORMACIÓN DE ACTIVIDADES

La clave del emprendedor (característica del empresario Peruano) será redefinir sus planes de negocios:

- **REINVENTARSE**
- **RECONVERTIRSE**
- **TRANSFORMARSE**
- **REDEFINIRSE**

INNOVAR DISRUPTIVAMENTE : adaptarse al nuevo panorama.

PENSAR FUERA DE LA CAJA: Salir de la zona de confort, re-enfocar nuestros negocios. **RENACER**

- Casos reales: Pastelería San Antonio, Destilerías, Hoteles Casa Andina, Platanitos, Viva Air, Mesa24.

2. CONTRATOS ASOCIATIVOS

Acuerdos de integración de empresas para atender un negocio o necesidad sin ánimo de permanencia para atender un objetivo común o complementarios .

Dichos acuerdos definen las actividades, obligaciones y funciones de cada parte interviniente.

A Manera de ejemplo:

- **Acuerdos de Consorcio**
- **Acuerdos de Asociación en Participación**
- **Contratos de Agente / Representación**
- **Contratos de Suministro**

3. COMPRA/VENTA DE ACTIVOS O EMPRESAS

Identificado los nuevos negocios, la nueva oferta, la estrategia y estructura de la empresa debemos analizar:

- Venta o alquiler de activos improductivos o no necesarios a la nueva realidad empresarial no necesarios.
- Venta o Leaseback de un activo valioso que brindar liquidez.
- Venta de la empresa como un todo.
- Compra o alquiler de activos necesarios para la nueva realidad empresarial.
- Compra de empresas que resulten complementarias a la nueva realidad.

4. REORGANIZACION SOCIETARIAS:

A) Fusión

- Proceso de unificación/integración de sociedades.
- Objetivo:
 - perseguir una estrategia de consolidación:
reforzamiento o posicionamiento de los negocios en el mercado.
 - perseguir una estrategia de innovación:
renovación de sus negocios a través de la complementariedad de actividades.

B) Escisión

- Proceso de segregación o fraccionamiento del patrimonio:
 - bloques patrimoniales (activos+pasivos).
- Objetivo:
Lograr una especialización empresarial,
racionalización/redimensionamiento empresarial.

5. ACCESO AL MERCADO FINANCIERO O DE CAPITAL

- Generación/ Ampliación de líneas de crédito a través del sistema financiero sobre la base del nuevo plan reestructurado de los negocios
- Acceder a mecanismos financieros: Leasings/Leasebacks
- Acceder a la emisión de bonos/papeles comerciales en el mercado de capitales.
- Proceder al descuento de letras/factoring a través de entidades especializadas o el sistema financiero.
- Establecer estructuras de fideicomisos o titulización de activos para la obtención de créditos del sector financiero y/o fuentes de financiamiento en el mercado de capitales.

6. INCORPORACIÓN DE NUEVOS SOCIOS ESTRATÉGICOS

- Implicará abrir el capital a nuevos socios (incorporar terceros accionistas).
- Debe hacerse un análisis exhaustivo e identificar las necesidades para la ejecución del nuevo plan de negocios :
 - aporte capital exclusivamente para la ejecución del nuevo plan de negocios.
 - aporte de capital + experiencia o complementariedad



EL CONCURSO PREVENTIVO COMO MECANISMO PARA REFINANCIACIÓN DE LAS DEUDAS

Por: **Alfonso Fernández Maldonado**
Socio Principal

EMAIL ADDRESS

afernandezm@ellb.com.pe

PHONE NUMBER

987-099-991

¿POR QUÉ SE REQUIERE REFINANCIAR?

- Los empresarios y el costo de la crisis.
- ¿Ingresos?
- Egresos:
 - Costos laborales.
 - Créditos financieros.
 - Gastos corrientes.
 - Otros gastos.

- Lo único que saben con seguridad muchos empresarios es que, a la fecha, sus actividades están paralizadas. Algunas de estas actividades no se van a reactivar por un tiempo prolongado, en otros casos van a sufrir un desmedro por cambios en el comportamiento del mercado.
- Esto genera incertidumbre:
 - Efectos en la cadena de pagos.
 - Refinanciación de las deudas.

- El procedimiento concursal preventivo.
- ¿Dónde y ante quién se tramita?
- ¿Qué deudas están incluidas?
- Requisitos.
- Documentos a presentar.
- Publicación de la solicitud de concurso.

- **Ventajas:**
 - Anticipa una situación de incumplimiento y morosidad.
 - Se mantiene control de la empresa.
 - Se mantiene administración de la empresa.
 - El deudor guía el procedimiento de refinanciación.
 - Suspensión de exigibilidad de obligaciones existentes.
 - Protección legal del patrimonio.

- Desventajas:
 - Información requerida para iniciar el procedimiento.
 - Trámite de verificación que realiza INDECOPI.
 - Demora del procedimiento hasta publicación de la solicitud en el Diario Oficial “El Peruano”.
 - Elaboración y presentación de un Acuerdo Global de Refinanciación.
 - El deudor subordina el Acuerdo Global de Refinanciación a la decisión de los acreedores.
 - Irretroactividad del trámite.

- **Intentos anteriores:**
 - Procedimiento simplificado notarial (1996).
 - Medidas de reestructuración de la actividad futbolística (2012).
- **Satisface necesidades urgentes de empresas**
- **Necesidades actuales:**
 - Procedimiento acelerado para evaluar pedidos de refinanciación de empresas, con la condición que sean solventes y sin calificación deficiente.
 - Sustitución de documentos formales por declaraciones juradas.
 - Menores plazos para acreditación de acreedores.
 - Plan de Refinanciación simple, con créditos reconocidos, tratamiento de los pagos y cronogramas.
 - Se garantice la continuidad de los órganos de propiedad, dirección y gobierno de la empresa solicitante.
- **Prioriza trámite no presencial para asegurar distanciamiento social:**
 - Trámite virtual de solicitudes y escritos.
 - Junta de Acreedores virtual.
 - Participación virtual de autoridades y fedatarios.

CONCLUSIONES

La alta dirección de la empresa debe:

- Hacer un análisis exhaustivo y objetivo de las actividades, procesos y mercados, para encontrar nuevas oportunidades de negocios y mantener aquellas viables bajo esta nueva coyuntura.
- Redefinir y redimensionar la empresa, utilizando como ayuda las diferentes opciones explicadas en el Webinar.
- Evaluar la posibilidad de pago de las deudas próximas a vencerse respecto a los flujos esperados por la empresa.

- Evitar situación de default, insolvencia o iliquidez de la empresa.
- Solicitar a INDECOPÍ el inicio de un procedimiento preventivo para refinanciar deudas, en caso ésta sea la alternativa viable.
- Contar con asesoría legal y financiera calificada en los temas que crean valor a la empresa y sus accionistas.

**PARA MÁS INFORMACIÓN
SÍGUENOS EN NUESTRAS REDES**

WWW.ELLB.COM.PE



ESTUDIO LLONA &
BUSTAMANTE ABOGADOS



ESTUDIO LLONA &
BUSTAMANTE ABOGADOS



ESTUDIOLLONAYBUSTAMANTE

PHONE: (511) 418-4860

GRACIAS!!

Contactos:

Alfonso Fernandez Maldonado

Email: afernandezm@ellb.com.pe

Juan Prado Bustamante

Email: jprado@ellb.com.pe

LLONA & BUSTAMANTE

ABOGADOS