



FixPartners  
Consulting

# Dimensiones en la reestructuración de una empresa

Julio 2020

---

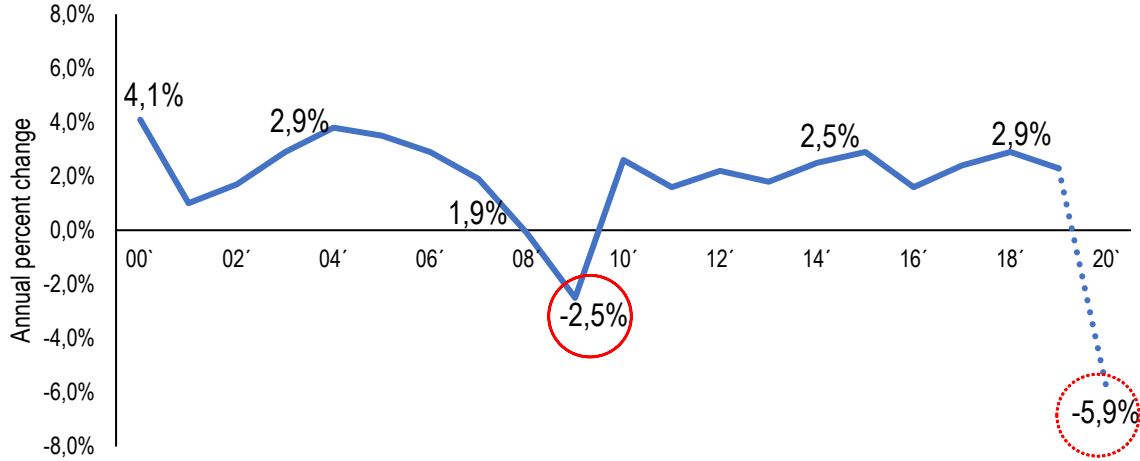
Ernesto Solis



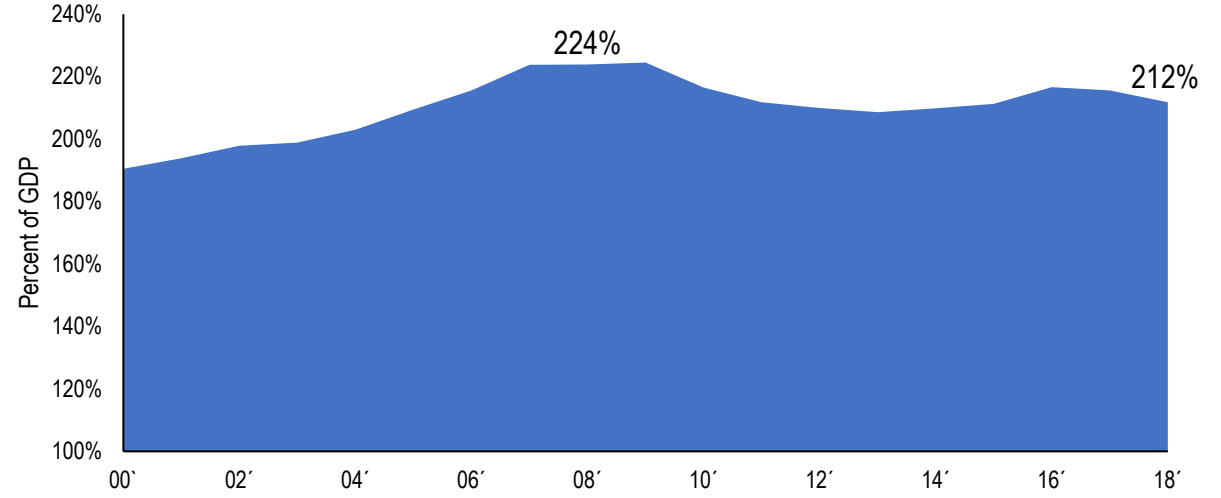
¿Qué podemos esperar respecto a las empresas en insolvencia en EEUU y Chile?

# Crisis EEUU 2009: alta correlación entre caída GDP y aumento de quiebras

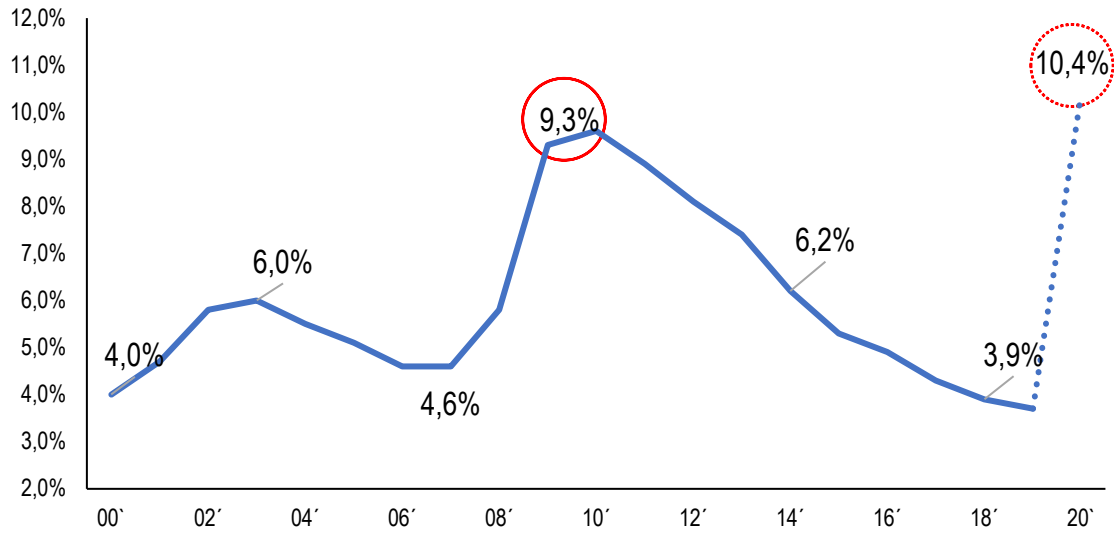
**Real GDP growth (2000-2020)**



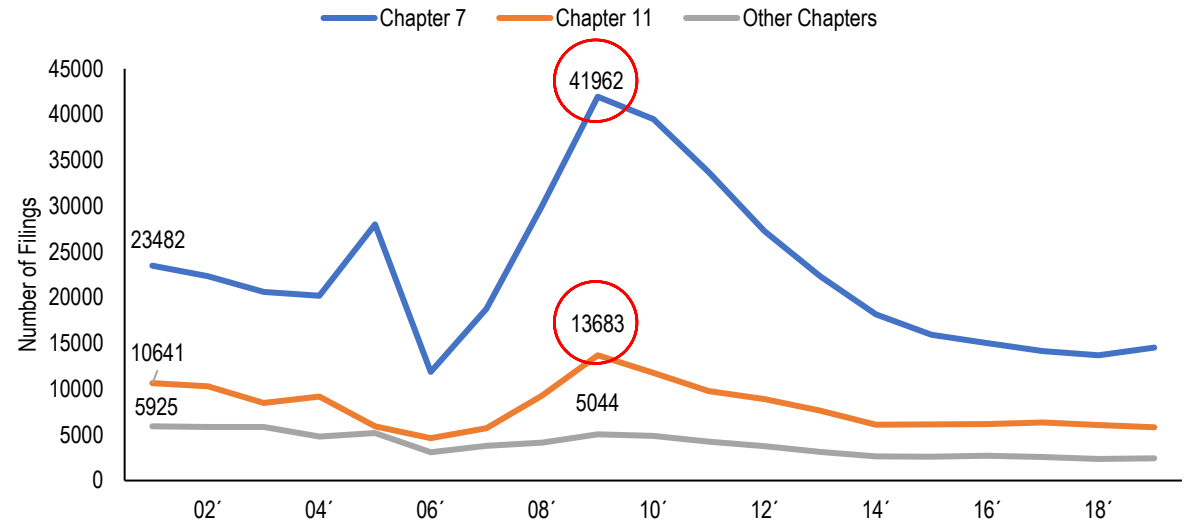
**Private debt, all instruments (2000-2018)**



**Unemployment rate (2000-2020)**

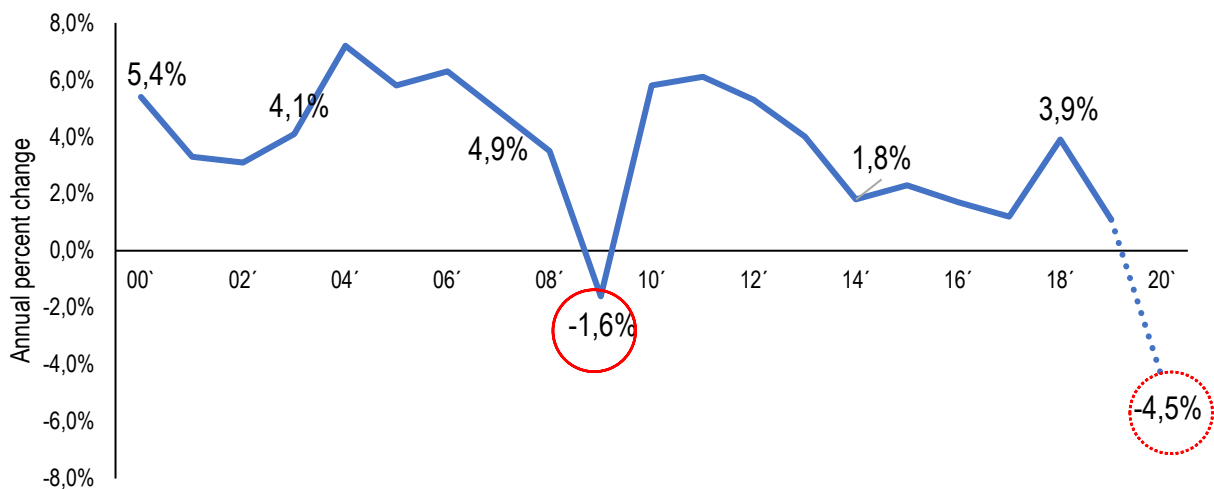


**Bankruptcy Filings (2001-2019)**

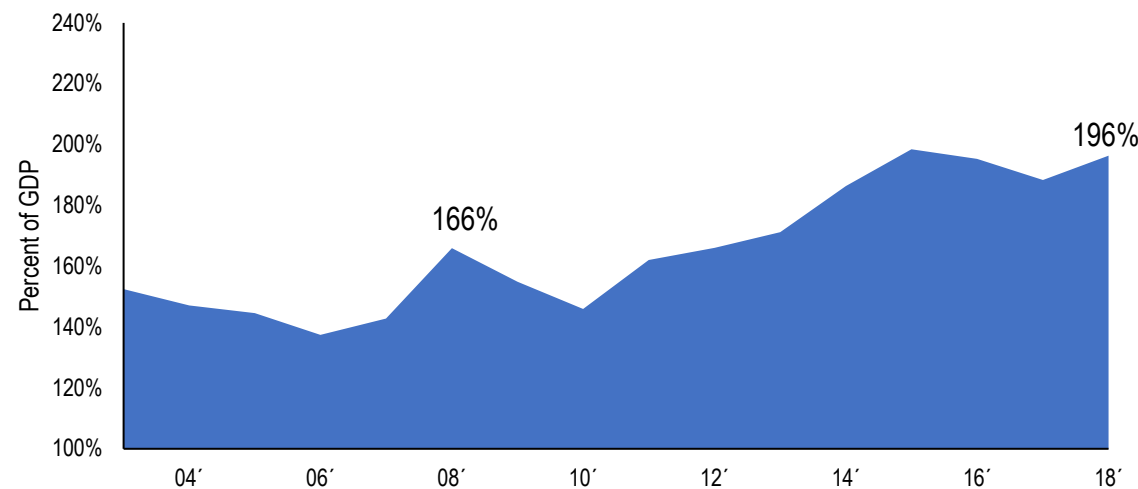


# Crisis Chile 2020: Se espera un aumento importante de empresas en insolvencia

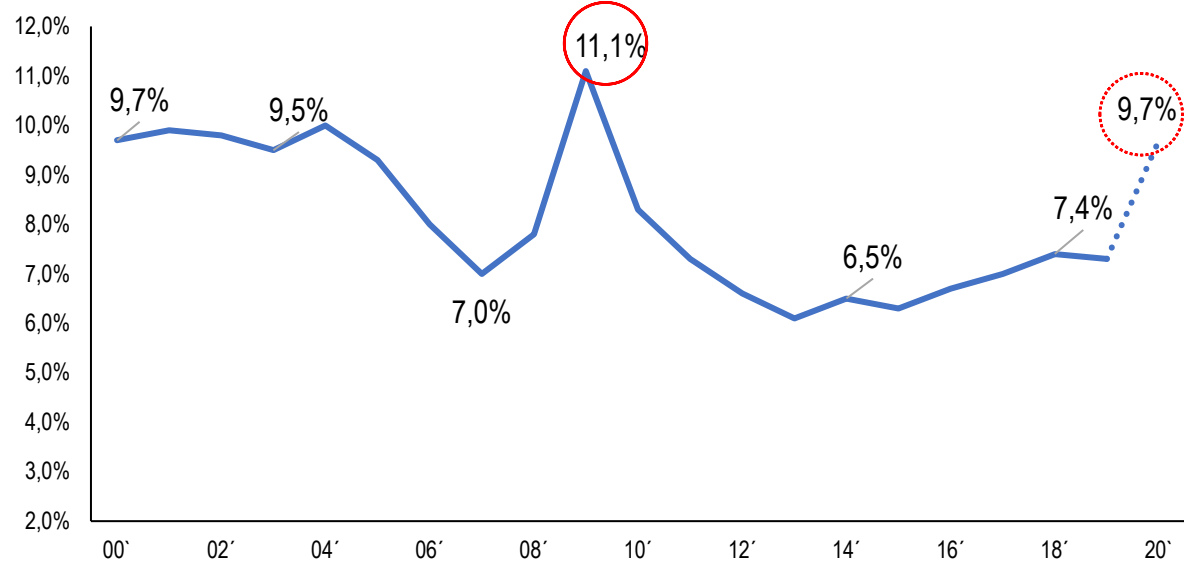
## Real GDP growth (2000-2020)



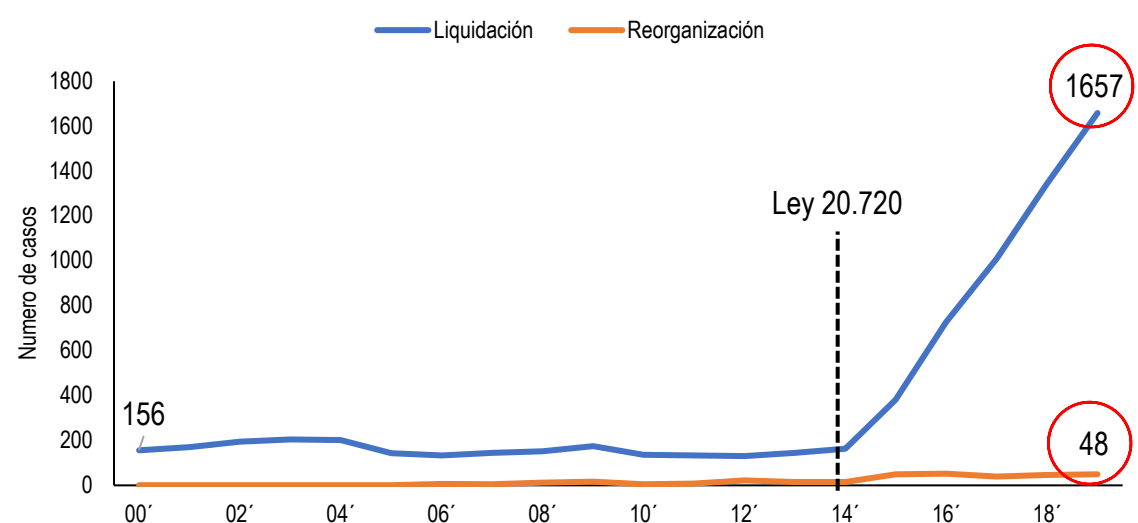
## Private debt, all instruments (2000-2018)



## Unemployment rate (2000-2020)



## Casos de insolvencia (2000-2019)



¿Por qué una empresa entra en insolvencia?

## Factores Internos

Exceso foco en crecimiento

Productos y servicios no competitivos

Fraude del management

Falta de capital

Falta de sistemas de control

Directorios lejanos del negocio

## Factores Externos

Aumento de competencia

Cambio precios insumos

Desregulación

Cambios tecnológicos

Cambios sociales

Crisis (económicas, sanitarias, políticas)

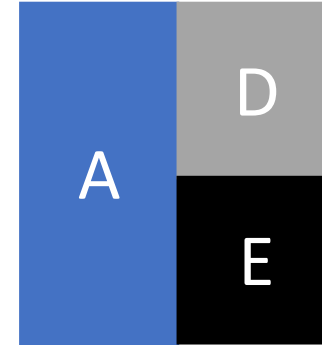
¿Qué hacer cuando  
una empresa entra en insolvencia?

# Es necesario una reestructuración en varias dimensiones.....

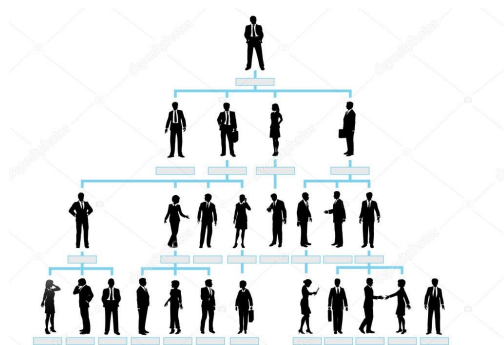
## 1 Reestructuración estratégica



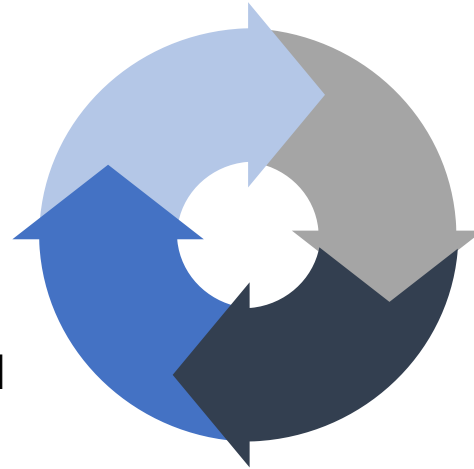
## 2 Reestructuración financiera



## 4 Reestructuración organizacional



## 3 Reestructuración operacional





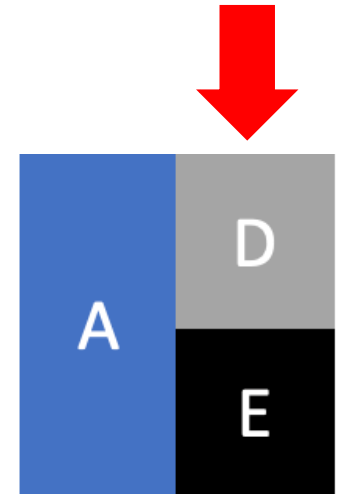
# 1 Reestructuración estratégica



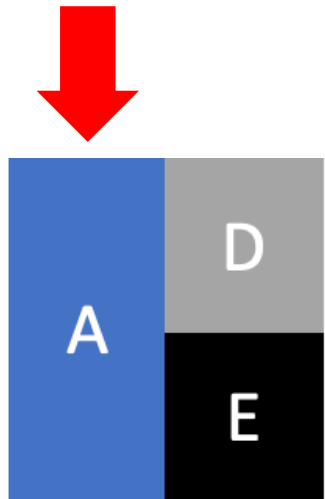
- ¿Cuál será la nueva “normalidad”?
- ¿Que canales, servicios/productos, en que geografía?
- ¿Tenemos ventajas competitivas vs competidores?
- ¿A qué clientes? 60% riqueza está *Baby Boomers* (55-70 años), 30% en generación X (40-55 años), 10% en millenials (25-40 años)
- ¿Y los *Zoomers*? (generación Z) (10-25 años)?
- Lo Digital ya es el DESDE.....(AI, ML, *Data Science*, *Business Analytics*, RPA *e-commerce*, *e-travel*, *e-education*, *e-healthcare* ,*e-work*...etc)
- Los modelos de negocios se están desintermediando....(B2C, B2B, C2C, D2C)

## 2 Reestructuración financiera

- ¿Como es mi estructura de deuda? (tasas, acreedores, *duration*, garantías)
- ¿Cómo es la estructura de capital? (accionistas-controlador, accionista-gestor, accionista-inversionista)
- ¿Como voy a financiar la empresa en reorganización (*fresh-money*, DIP)?
- Comienza un proceso de “negociación”
- Gestionar los distintos intereses en la negociación (conflictos acreedor-acreedor, acreedor-accionista, accionista-estado)
- Plan de pago “viable y sustentable” – evitar un chapter 22



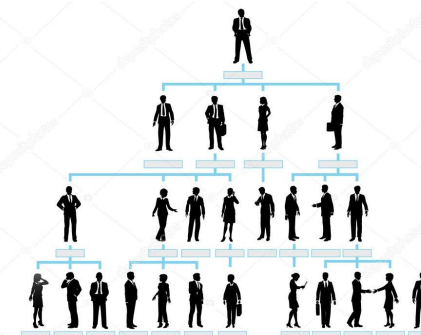
### 3 Reestructuración operacional



- Recordar ROIC >> WACC (Rentabilidad activos >> Costo de capital)
- No es suficiente con tener Utilidades!!
- ¿Cuál es el tamaño correcto de la empresa? (*right-sizing*)
- Mientras más grande (activos) no necesariamente es importante.....ni rentable
- ¿Tengo la estructura de costos correcta?....flexibilizar costos (...oficinas, activos, etc...)
- Tengo oportunidad de “optimizar los precios”...(revenue management)

## 4 Reestructuración organizacional

- Altamente probable un cambio en la estructura de propiedad (dilusión, conversión de deuda, etc)
- ¿Es necesario realizar cambios a nivel de directorio y administración?
- ¿Tenemos identificados los líderes para llevar el proceso de reorganización?
- ¿Cual es el talento que hay retener en la empresa? ¿Cuáles son los colaboradores que hay que dejar ir?
- ¿Como será el proceso de comunicación (interno/externo) durante el proceso de reorganización?





FixPartners  
Consulting

# Dimensiones en la reestructuración de una empresa

Julio 2020

Ernesto Solis

