

ELKARGI^{SGR}

Tu aliado financiero. Zeure alboan.



III CONGRESO CIENTÍFICO-PROFESIONAL

Innovación financiera

“Caso Gerdau”

Gestión Financiera de Intangibles

Marco Pineda

Bizkaia Aretoa, 08/06/15

1. Grupo Gerdau

2. Comienzo de la crisis...

3. Estrategia financiera seguida durante la crisis...

1. Renegociación de la deuda bancaria

2. Reducción de capital circulante

3. Búsqueda de Financiación alternativa

4. Venta de Activos Financieros

5. Control de riesgos de cliente (Insolvencias)

4. Consecuencias y conclusiones

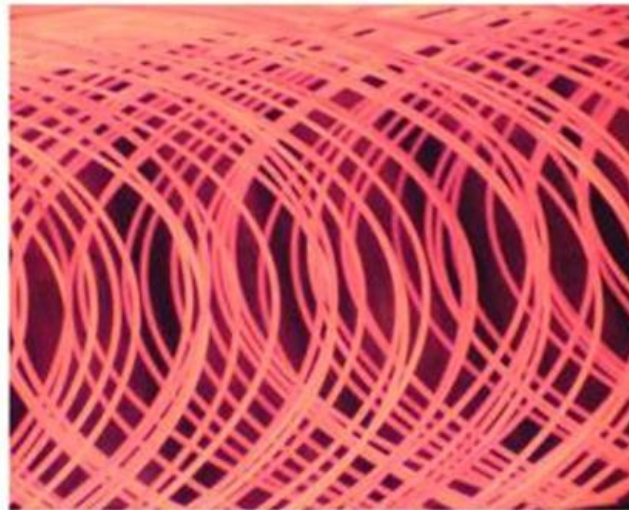
- Volúmen Facturación: **963 MM € (Año 2012)**
- Clientes: **1.300**
- Proveedores: **2.500**
- Empleados Total: **2.887**
- Actividad: **Producción Acero Especial**
- Sectores:
 - ✓ **Industria de automoción (50%)**
 - ✓ **Energético (20%)**
 - ✓ **Vehículo pesado (20%)**
 - ✓ **Máquina Herramienta (10%)**
- Exportación: **47% de las ventas consolidadas.**
 - ✓ **Ventas en 42 países**

8 Plantas Productivas

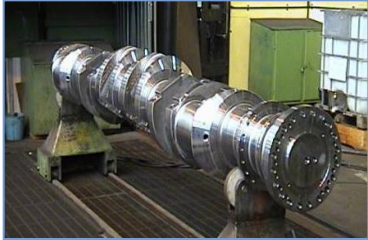
Basauri
Azkoitia
Vitoria
Reinosa
Polinyà (Barcelona)
Maltzaga (Eibar)
Legutiano (Vitoria)
Villalba (Madrid)

3 Centros de Acopio

Azuqueca
Legazpi
Valencia



¿Qué es Gerdau Europa?



1

¿Qué es Gerdau Europa?



1. Grupo Gerdau

2. Comienzo de la crisis...

3. Estrategia financiera seguida durante la crisis...

1. Renegociación de la deuda bancaria

2. Reducción de capital circulante

3. Búsqueda de Financiación alternativa

4. Venta de Activos Financieros

5. Control de riesgos de cliente (Insolvencias)

4. Consecuencias y conclusiones

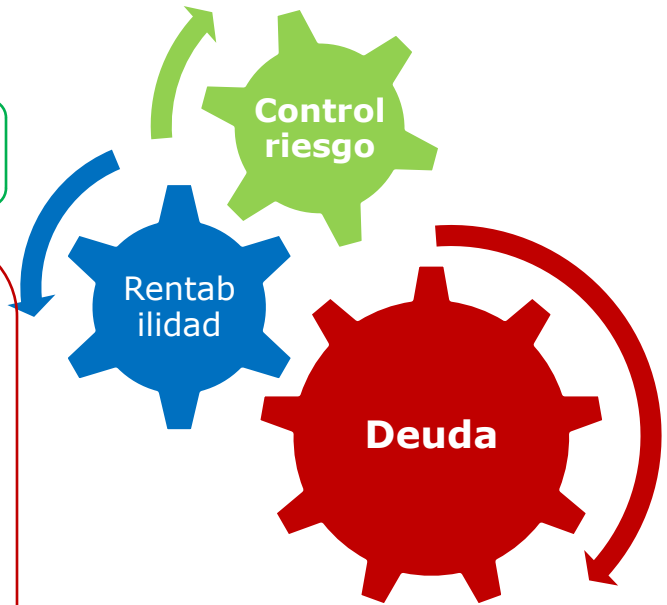
1

Comienzo de la crisis... (Situación Inicial)

47% del saldo de clientes no cubierto Seguro de crédito

- **Deuda financiera Neta : 542 MM€**
- **Alta ocupación de las líneas de crédito disponibles**
- **Préstamos sindicados , ocupando 50% DFN**
- **Covenants**
- **Pool bancario atomizado,pero con dominio relevante de determinados bancos (BBVA, Santander)**

- **Resultado 2008 (EBITDA): +132MM€**
- **Resultado 2009 (EBITDA): -47MM€**



2009 :Deuda Financiera INSOSTENIBLE

1. Grupo Gerdau

2. Comienzo de la crisis...

3. Estrategia financiera seguida durante la crisis...

1. Renegociación de la deuda bancaria

2. Reducción de capital circulante

3. Búsqueda de Financiación alternativa

4. Venta de Activos Financieros

5. Control de riesgos de cliente (Insolvencias)

4. Consecuencias y conclusiones

En Octubre 2008, se formaliza un proyecto con **prioridad máxima para el equipo directivo** cuyo objetivo es tomar las medidas oportunas para enfocar la crisis actual.

“The cash is King”

- 3.1 **Renegociación de la Deuda financiera** con las diferentes entidades financieras
- 3.2 **Reducción del Capital Circulante** (stocks, clientes, proveedores)
- 3.3 **Búsqueda de financiación alternativa**
- 3.4 **Venta de Activos Financieros No Core Business** (M&A)
- 3.5 **Control de Riesgos de cliente** (Insolvencias)



Que nos mira una entidad financiera a la hora de otorgarnos un rating.

Imagen de cuentas anuales (su evolución reciente) y perspectivas futuras (plan de negocio, viabilidad

Sector , actividad y perspectivas económicas.

Otra información relacionada con calidad, dependencia y concentración de clientes y proveedores (incluyendo a la banca -Pool Bancario-) y otros

Imagen generada a través de la operativa bancaria diaria. Análisis de Cirbe, corriente de pago de impuestos, ficheros de impagados RAI

Rating

Deuda Financiera / EBITDA

< 3

Deuda Financiera / Fondos propios

< 1,5

Covenant

1. Grupo Gerdau
2. Comienzo de la crisis...
- 3. Estrategia financiera seguida durante la crisis...**
 1. Renegociación de la deuda bancaria
 - 2. Reducción de capital circulante**
 3. Búsqueda de Financiación alternativa
 4. Venta de Activos Financieros
 5. Control de riesgos de cliente (Insolvencias)
4. Consecuencias y conclusiones

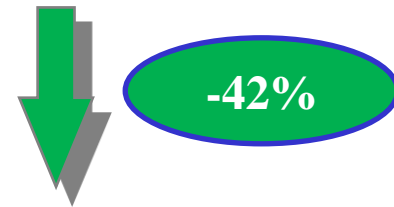
Capital circulante:

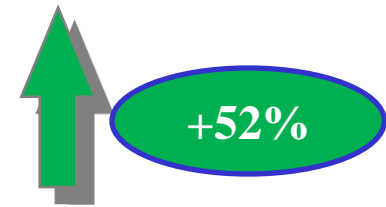
“La gestión eficiente del capital circulante permite gestionar la liquidez de las empresas tanto en el corto como en el largo plazo, obteniendo visibilidad para las exigencias futuras de liquidez en el ciclo bajista y flexibilidad con las partes interesadas.” *(PWC)*



- **ABC** de clientes
- Entender la **fortaleza** negociadora
- **Priorización** del control del riesgo y del capital circulante como un factor relevante en las negociaciones con clientes
- Introducción de herramientas **alternativas** que eliminan riesgo de cliente y anticipan cobro reduciendo la deuda financiera
 - ✓ Factoring sin recurso
 - ✓ Confirming de clientes
- **Presión bancaria** conjunta (Gerdau+ Cliente) para provocar aumento de financiación
- Proyecto de **control de riesgos** (búsqueda del riesgo bueno) y reducción de la mora

Condición de cobro de clientes (días)





- Segmentación de los proveedores
- Entender la fortaleza negociadora e identificar su prioridad:
 - ✓ Riesgo ó
 - ✓ Gastos financieros ó
 - ✓ Deuda financiera
- Transparencia de información con el proveedor
- Sustitución de medios de pago tradicionales por **medios de pago con mayor seguridad jurídica** y mayor liquidez para el proveedor
- Estrechamiento de la relación con las aseguradoras de crédito: transparencia
- Implantación de consignas y autofacturación a proveedores
- Apoyarse, si es necesario, en herramientas alternativas para aportar seguridad al proveedor:
 - Confirming de proveedores
 - Avales
 - Comfort letter

- Fabricación **mínima**, durante la crisis, a pesar del perjuicio del resultado contable
- Fabricación mediante un plan **de eficiencia energética** (horas con menor precio de consumo: fin de semana...)
- En caso de anulación de pedidos, se llega a acuerdos con clientes para el envío del material, mediante un **plan flexible conjunto**
- Se pacta con clientes formas de sacar **materiales alternativos** en stock
- Fortalecimiento de las bases que sustentan la **exportación**
- **Concentración** de actividad
- **Renegociación** de los diferentes contratos en vigor

Días de Stock (días)



1. Grupo Gerdau
2. Comienzo de la crisis...
- 3. Estrategia financiera seguida durante la crisis...**
 1. Renegociación de la deuda bancaria
 2. Reducción de capital circulante
 - 3. Búsqueda de Financiación alternativa**
 4. Venta de Activos Financieros
 5. Control de riesgos de cliente (Insolvencias)
4. Consecuencias y conclusiones

Sociedades de Garantía

- Aiales, complemento de financiación bancaria, abaratamiento de t/i

MARF

- Mercado alternativo de Renta Fija

Capital Riesgo

- Toma de participación en el capital de la empresa
- Mercado carácter temporal y basado en objetivos de rentabilidad

Préstamos participativos

- Business Angels
- Toma de participación en el capital de la empresa
- Mercado carácter temporal y basado en objetivos de rentabilidad

P2P Lending- Crowdfunding

- Préstamos entre particulares para pequeños proyectos
- Plataforma electrónica de encuentro entre personas/entidades con necesidades de financiación y personas/entidades que desean invertir

Titulización

- Instrumento financiero basado en la cesión de un activo (presente o futuro) que genere flujos de caja (lease-back)

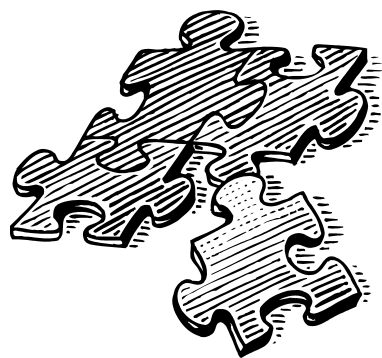
Financiación Pública

- Líneas ICO, Subvenciones , BEI

1. Grupo Gerdau
2. Comienzo de la crisis...
- 3. Estrategia financiera seguida durante la crisis...**
 1. Renegociación de la deuda bancaria
 2. Reducción de capital circulante
 3. Búsqueda de Financiación alternativa
 4. Venta de Activos Financieros
 - 5. Control de riesgos de cliente (Insolvencias)**
4. Consecuencias y conclusiones



3.5 Gestión de Riesgos de Cliente



Cultura / Modelo Organizativo

- **Medidor** del riesgo
- **Fortalecimiento** del área de riesgos en conjunto con el área comercial para análisis detallado de cada cliente
- **Comité de riesgos**
- **Procedimiento de riesgo**
- Los **contratos deben regular** las condiciones y los plazos de pago claramente
- **Implantar procedimientos internos** que permitan acreditar las deudas y su cuantía.
- Sustitución de medios de pago tradicionales por **medios de pago con mayor seguridad jurídica**
- **Contabilidad al día**

Alianzas con las compañías aseguradoras del crédito

- **Estrechamiento de la relación con las aseguradoras** de crédito
- Proactividad en la búsqueda de la **transparencia de información** de nuestros clientes
- Continua negociación en bloque con la compañías de crédito , **reassignando riesgos libres** del mercado
- **Dinamismo y agilidad** en la gestión de las necesidades diarias de cobertura
- Posibilidad de **negociaciones “ a medida”** con precios individualizados

Herramientas de Reducción del riesgo

- **Negociación de la reducción de la condición de cobro , a través de las negociaciones comerciales**
- **Poliza de exceso de pérdida**
- **Introducción de herramientas alternativas de cobertura del riesgo**
 - ✓ Factoring sin recurso
 - ✓ Confirming de clientes
 - ✓ Avaes
 - ✓ Credito documentario
 - ✓ Conform letter
- **Busqueda del riesgo “bueno”**
 - ✓ Cesión de crédito
 - ✓ Busqueda de mediadores con cobertura
- **Presión bancaria conjunta**

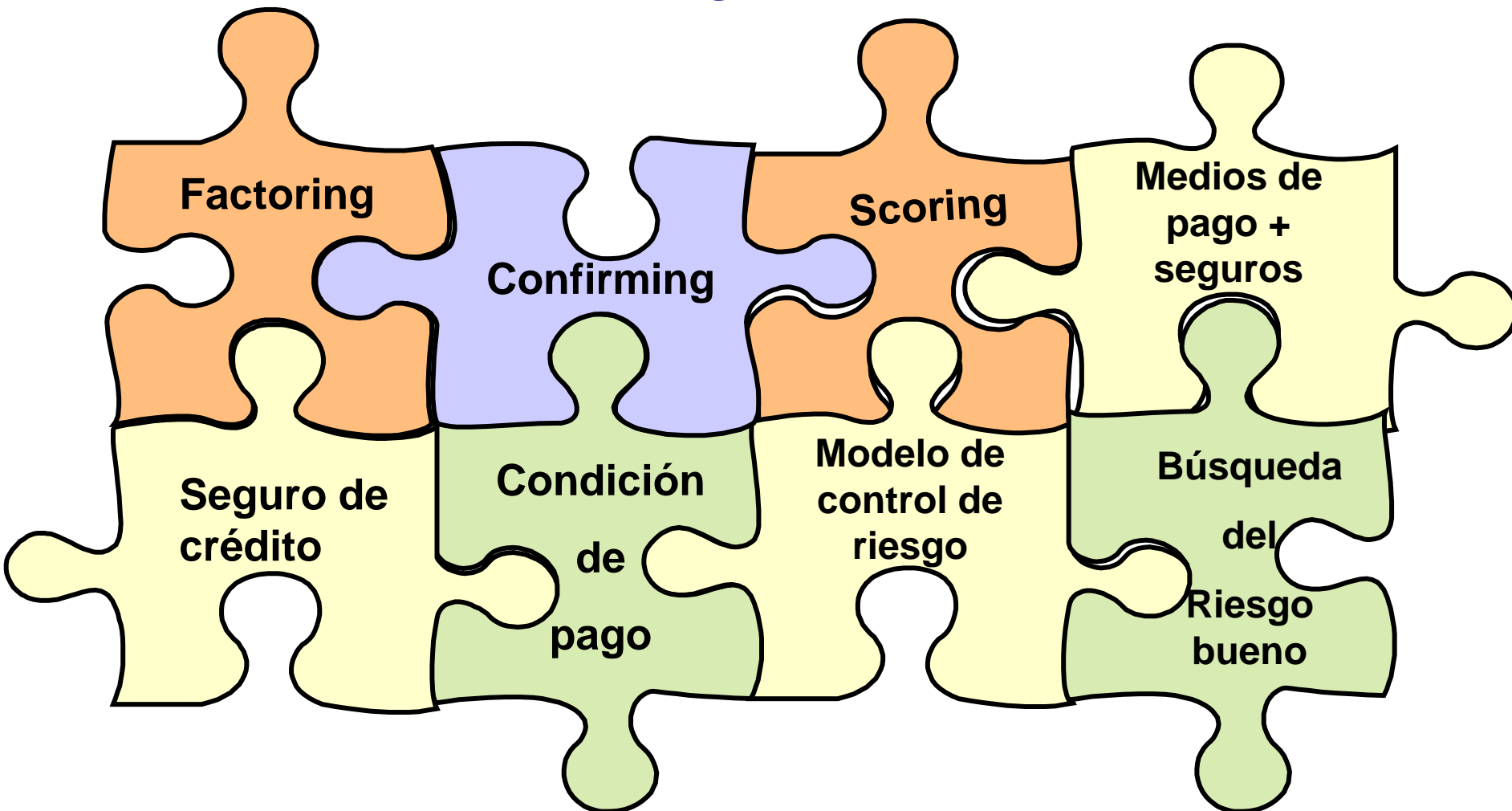


Herramientas de **Control** del riesgo

- **Segmentación de nuestros clientes (Rentabilidad / Riesgo)**
- **Scoring Clientes** (impacto / probabilidad quiebra)
- **Necesidad de establecer para cada cliente un límite de riesgo**
- **Contratos / pedidos con “Reserva de dominio”**
- **Sustituir plazo de cobro por “stock de consignación”**



Puzzle de la Gestión del Riesgo



Recobros

- **Corte de suministro**
- **Comunicación al seguro**
- **Gastos Financieros**
- **“Propiocepción” de la fortaleza negociadora**
- **Negociación:**
 - ✓ Causa real del impago: ¿Intencionalidad?
 - ✓ Voluntad del deudor para pagar
 - ✓ Solvencia real
 - ✓ Liquidez y capacidad de generar fondos
- **Plan de pagos**
- **Colaboración con el cliente**

Gestión de Impagados

- **ABC de los impagos**
- **Acción judicial**
- **Acción extrajudicial :**
 - ✓ No descartar la quita
 - ✓ ¿Seguimiento de actividad?

1. Grupo Gerdau
2. Comienzo de la crisis...
3. Estrategia financiera seguida durante la crisis...
 1. Renegociación de la deuda bancaria
 2. Reducción de capital circulante
 3. Búsqueda de Financiación alternativa
 4. Venta de Activos Financieros
 5. Control de riesgos de cliente (Insolvencias)

4. Consecuencias y conclusiones

Consecuencias: “Espiral financiera positiva” (Fase II)

- » **Amortización anticipada** de los diferentes préstamos , manteniendo préstamos a largo con bajos spread bancarios
- » **Pool bancario reorganizado**, concentrándolo en menos bancos, con reparto más homogéneo entre los mismos.
- » **Reducción “voluntaria” de líneas de crédito** teniendo en cuenta costes de apertura, spreads y equilibrio dentro del pool
- » **Deuda financiera reducida a mínimos** con inexistencia de covenants bancarios ni préstamos sindicados
- » **Disminución de los costes de financiación** de forma directa y como efecto colateral del menor endeudamiento
- » **Periodo medio de cobro reducido** a los niveles que hagan posible un control del riesgo eficaz
- » **Mejor posición para nueva financiación**

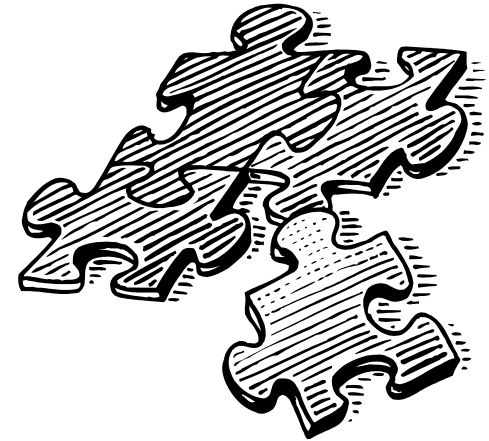
Autofinanciación

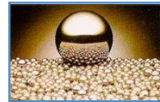
Gestión integral del riesgo

Rentabilidad

Deuda

**Control
Riesgo**





ELKARGI^{SGR}

Tu aliado financiero. Zeure alboan.



III CONGRESO CIENTÍFICO-PROFESIONAL

Innovación financiera

“Caso Gerdau”

Gestión Financiera de Intangibles

Marco Pineda

Bizkaia Aretoa, 08/06/15