



Presentación de la compañía Algunas Experiencias Relevantes

G & Co., dada la naturaleza de sus servicios, mantiene confidenciales las identidades de sus clientes. En este documento, resumen de informaciones relativas a una situación real, ciertas identidades han sido deliberadamente disimuladas por razones de confidencialidad.

Mayo 2006

Padre Damián, 40-1ª planta - 28036 Madrid
Tfno. +34 914 589 963

www.gilaandco.com

Algunas Experiencias Relevantes (1 de 6)

Sector	Hoteles	Retail	Industria Gran Consumo
Perfil	<p>Actividad principal hoteles, Otras actividades: Inmobiliaria, Majes y Rent a Car Facturación 60 M€ Carácter familiar 700/1000 empleados según temporada</p>	<p>Actividad Supermercados, Lider en la provincia de Málaga Facturación 120 M€ Empresa familiar 600 empleados</p>	<p>Empresa lider nacional Facturación 800 M€ 3000 empleados directos</p>
Situación de Partida	<p>Conglomerado de diferentes sociedades con los mismos accionistas pero diferentes participaciones. Problemas de relaciones entre socios al no funcionar adecuadamente los órganos de gobierno Financiación insuficiente y desequilibrada Gestión no profesionalizada, sin clara asignación de responsabilidades Sistema de información muy deficiente Problemas de Tesorería y Rentabilidad</p>	<p>Problemas de Tesorería motivados por una desequilibrada financiación Rentabilidad escasa, apenas el 1 % de las ventas Creciente implantación de la competencia Difícil proceso de sucesión Equipo gestor desmotivado Innumerables problemas de operación</p>	<p>Relaciones muy deterioradas con las grandes cadenas de Alimentación Moderna Fuerte concentración de la venta en el canal de Alimentación Cartera de productos poco adaptada a las nuevas necesidades del consumidor Centrada totalmente en el mercado nacional Red Logística ineficiente</p>
Principales Resultados	<p>Elaboración y ejecución de un Plan de Viabilidad, consistente en fusionar las diferentes sociedades propietarias de los hoteles, venta de algunos hoteles, manteniendo la explotación y refinanciación de la deuda Creación de un Equipo de Dirección profesionalizado. Rediseño e implantación de los sistemas de información y de control de gestión Crear las condiciones para la entrada de socios financieros y poder llevar a cabo el Plan de Expansión diseñado Ambos objetivos se alcanzaron</p>	<p>Reorganización y mejora de las operaciones: rediseño de la logística, cierre de centros no rentables y apertura de otros nuevos, revisión de los sutidos y de las políticas de márgenes. Reorganización de las distintas áreas funcionales. Reestructuración del pasivo Mejora de un 20 % en las ventas Mejora de Rentabilidad pasando a un BAI del 4% Venta de la Compañía a un Fondo de Capital Riesgo en condiciones muy ventajosas</p>	<p>Estabilización relaciones comerciales con las grandes cadenas de distribución Reestructuración de la fuerza de ventas (1.000 vendedores) y del canal de distribuidores. Expansión del canal de HORECA triplicando su participación hasta el 30 % en el volumen de ventas. Lanzamiento de productos actuales y de gran éxito Adquisición e integración de diferentes empresas Puesta en marcha y desarrollo de la División Internacional Rentabilización de la Red Logística</p>
Tiempo y rol	<p>3 años Dirección General</p>	<p>2 años Dirección General</p>	<p>8 años Dirección General</p>

Algunas Experiencias Relevantes (2 de 6)

Sector	Congelados/Franquicias	Industria Gran Consumo	Automoción
Características	<p>Elaboración y envasado de Congelados Red de tiendas propias y franquiciadas líder en el área de Levante Facturación 20 M€ Empresa familiar 100 empleados</p>	<p>Empresa líder nacional Facturación 600 M€ 1600 empleados</p>	<p>Empresa líder mundial en uno de los segmentos en los que opera Facturación 50 M€ Participada por un Fondo de Capital Riesgo 140 empleados</p>
Situación de Partida	<p>Crecimiento descontrolado en los últimos años Falta de una estrategia clara de desarrollo Insuficiencia de recursos para financiar una expansión a escala nacional Estructura organizativa poco operativa con excesivo control de la propiedad Plantilla poco motivada</p>	<p>Decrecimiento de Ventas en el área de productos refrigerados Baja productividad de la distribución capilar Actividad no rentable Disposición a abandonar la actividad</p>	<p>Pérdidas reales en los dos últimos 2 años Fuerte déficit de Tesorería Falta de profesionalización del equipo de gestión Equipos desmotivados Portfolio desequilibrado Serios problemas de calidad Filiales con fuertes pérdidas Sistema de Información ineficiente</p>
Principales Resultados	<p>Reestructuración funcional de la Compañía con delegación específica de la Propiedad delimitando funciones y responsabilidades los diferentes niveles Cierre de algunas tiendas y líneas de negocio no rentables Definición de los modelos rentables de tiendas y apertura de dos de ellas Redefinición de las relaciones con los franquiciados Elaboración de un Plan de Negocio para una expansión a nivel nacional con la entrada de inversores financieros</p>	<p>Reestructuración en profundidad de la red de distribución Puesta en rentabilidad mediante: Mejora en torno al 15 % de la cifra de ventas Mejora del margen de ventas del 5 % como consecuencia de un mayor crecimiento en los productos de mayor valor añadido Creación de las condiciones para incrementar la rentabilidad a través de la distribución de productos refrigerados de otras industrias</p>	<p>Elaboración y ejecución de un Plan de Negocio a 3 años Refinanciación y obtención de nueva deuda a largo Ampliación de Capital Financiación y subvenciones de las administraciones autonómicas y nacionales Selección y tutelaje de un nuevo equipo gestor profesional Reestructuración del portfolio eliminando los productos de baja rentabilidad Eliminación de las filiales con pérdidas, manteniendo o mejorando la cuota de mercado Adecuación del Sistema de Información</p>
Tiempo y rol	<p>1 año Asesores externos</p>	<p>18 meses Asesores externos</p>	<p>10 meses (en desarrollo) Apoderados</p>

Algunas Experiencias Relevantes (3 de 6)

Sector	Artes Gráficas	Logística	Telecomunicaciones
Características	<p>Empresa centenaria Impresión y Encuademación Facturación 6 M€ Empresa de origen familiar 118 empleados</p>	<p>Empresa nueva creación Participada por CR Facturación 12 M€ 85 empleados</p>	<p>Empresa líder en su sector Facturación 360 M€ Opera en España y Latinoamérica 5.000 empleados</p>
Situación de Partida	<p>Importante caída de ventas en los últimos 5 años. Falta de una estrategia comercial clara. Graves problemas de rentabilidad y de tesorería. Estructura organizativa poco operativa con excesivo control de la propiedad. Exceso de Plantilla. Conflictos laborales.</p>	<p>Gran crecimiento en ventas. Graves problemas de tesorería. Descoordinación equipo directivo. Carencias en gestión Financiera. Actividad no rentable Disposición a abandonar la actividad</p>	<p>Pérdidas reales en los últimos 4 años Fuerte déficit de Tesorería Portfolio de servicios y productos desequilibrado Serios problemas de calidad Filiales con fuertes pérdidas Sistema de Información ineficiente. Sobreestructura. En Suspensión de Pagos. Serios conflictos laborales</p>
Nuestra Actuación y Resultados	<p>Elaboración de un Plan de Negocio para convencer a clientes, proveedores, trabajadores y bancos de la viabilidad del negocio. Reestructuración laboral a través de ERE negociado. Renegociación deuda con proveedores. Renegociación deuda con entidad financiera. Redefinición de las relaciones con los clientes. Venta del negocio a un nuevo grupo empresarial.</p>	<p>Reestructuración en profundidad de la política Comercial. Puesta en rentabilidad mediante: Control exhaustivo de los costes y de la Tesorería. Mejora del margen de ventas del 5 % como consecuencia de un mayor crecimiento en los servicios de mayor valor añadido Contratación nuevo Dtor. Financiero. Creación de las condiciones para incrementar la rentabilidad subcontratando actividades sin valor añadido</p>	<p>Elaboración de un Plan de Rescate a 3 años, con acuerdo de Sindicatos y Autoridades Laborales. Renegociación contratos con Tef a 5 años. Compromisos de inversores para Ampliación de Capital Negociación ERE 85 % plantilla en España, ofreciendo trabajo a los despedidos. Eliminación de las filiales con pérdidas, manteniendo o mejorando la cuota de mercado en las rentables Debido al agresivo Cte de Empresa, tuvimos que liquidar para salvar las actividades rentables.</p>
Tiempo y rol	<p>10 meses Dirección General</p>	<p>5 meses Asesores externos</p>	<p>16 meses Administrador Unico</p>

Algunas Experiencias Relevantes (4 de 6)

Sector	Gimnasio	Alimentación	Retail (papelerías)
Características	Gimnasio emblemático. Participado por CR Facturación 3 M€ 62 empleados	Gran Empresa Facturación 180 M€ 350 empleados	Mediana Empresa. Participada por CR Facturación 6 M€ 180 empleados
Situación de Partida	<p>El equipo gestor no cumple su plan de negocio. Falta de una estrategia comercial clara. Graves problemas de rentabilidad y de tesorería. Disposición a abandonar la actividad Conflictos entre accionistas.</p>	<p>Retroceso en ventas últimos años. Graves problemas de rentabilidad. Descoordinación equipo directivo. Carencias en gestión comercial y financiera. Deficiente posicionamiento de sus productos Conflictividad laboral</p>	<p>Fuertes Pérdidas en los últimos 4 años Fuerte déficit de Tesorería Falta de profesionalización del equipo de gestión Portfolio de servicios y productos desequilibrado Serios problemas de calidad El accionista decide cerrar definitivamente la actividad</p>
Nuestra Actuación y Resultados	<p>Elaboración de un Plan de Negocio para convencer a proveedores, trabajadores y bancos de la viabilidad del negocio. Reestructuración comercial con nuevo plan de marketing. Incremento 30% en ventas Renegociación deuda con proveedores. Renegociación deuda con entidad financiera. Negociación con accionista minoritario para comprar su participación . Venta del negocio a un nuevo grupo empresarial.</p>	<p>Reestructuración de la red Comercial. Puesta en rentabilidad mediante: ERE del 20% de la plantilla. Negociado y sin conflicto. Control exhaustivo de los costes y de la Tesorería. Mejora del margen de ventas del 5 % como consecuencia de un mayor crecimiento en los mercados internacionales Contratación nuevo Dtor. Financiero, Exportación y Marketing y ventas Creación nuevos productos (premiados en su categoría) Clima laboral estable</p>	<p>Elaboración de un Plan de Liquidación, con acuerdo de Sindicatos y Autoridades Laborales. Renegociación contratos de alquiler con los arrendadores a nivel nacional. Renegociación de la deuda con todos los proveedores. Búsqueda de compradores para parte de la actividad. Negociación ERE 100% plantilla. Venta de todo el Stock. Cierre ordenado de la actividad. Sin responsabilidades para los administradores .</p>
Tiempo y rol	6 meses Asesores Externos	4 años Consejero Delegado	6 meses Administrador Unico

Algunas Experiencias Relevantes (5 de 6)

Sector	Artículos de Lujo	Contenidos On-Line B2B	Retail (Instrum. Musicales)
Características	<p>Empresa familiar con gran marca. Facturación 30 M€ 240 empleados</p>	<p>Pequeña Empresa. Participada por CR Facturación 5 M€ 40 empleados</p>	<p>Mediana Empresa. Participada por CR Facturación 5 M€ 110 empleados</p>
Situación de Partida	<p>Unidad de negocio con serios problemas de rentabilidad. Falta de una estrategia comercial clara. Fuerte competencia en precios por competidores que fabrican en Asia. Disposición a abandonar la actividad. Se pretende evitar cualquier conflicto que afecte negativamente a la marca.</p>	<p>Contabilidad no recoge la realidad empresarial: aparecen contingencias no provisionadas. Graves problemas de rentabilidad (pérdidas) y de Tesorería. Descoordinación equipo directivo. Carencias en gestión comercial y financiera. Deficiente posicionamiento de sus productos Conflictividad accionarial</p>	<p>Fuertes Pérdidas en los últimos 4 años Fuerte déficit de Tesorería Graves conflictos accionariales En Suspensión de Pagos Serios problemas de calidad Los accionistas decide cerrar definitivamente la actividad</p>
Nuestra Actuación y Resultados	<p>Elaboración de un Plan Industrial para justificar y convencer a trabajadores y bancos de la necesidad de reestructurar la Unidad de Negocio. Reestructuración comercial con nuevo plan de marketing y reducción de productos. ERE pactado con trabajadores del 75 % de los trabajadores de la Unidad de Negocio Negociación financiación con entidad financiera.</p>	<p>Elaboración de nuevo Plan de Negocio. Reestructuración de la red Comercial. Puesta en rentabilidad mediante: Control férreo de los costes y de la Tesorería. Mejora del margen de ventas del 25 % como consecuencia de un mayor crecimiento en los productos de valor añadido y eliminación de costes no necesarios. Contratación nuevo Dtor. General. Creación nuevos productos (premiados en su categoría) Clima laboral estable</p>	<p>Elaboración de un Plan de Liquidación, con acuerdo de Sindicatos y Autoridades Laborales. Búsqueda de compradores para parte de la actividad. Negociación ERE 100 % plantilla. Venta de todo el Stock. Cierre ordenado de la actividad. Sin responsabilidades para los administradores.</p>
Tiempo y rol	<p>6 meses Asesores Externos</p>	<p>6 meses Asesores Externos</p>	<p>9 meses Apoderados</p>

Algunas Experiencias Relevantes (6 de 6)

Sector	Acuicultura	Transporte	Gran Consumo
Características	<p>Empresa líder en su sector. Participada por CR. Facturación 30 M€ 180 empleados</p>	<p>Gran Empresa. Participada por CR Facturación 30 M€ 280 empleados</p>	<p>Filial de Multinacional. Participada por CR. Producto commodity Facturación 60 M€ 230 empleados</p>
Situación de Partida	<p>El Equipo Gestor no cumple sus objetivos marcados en su Plan de Negocio. Falta de una estrategia comercial clara. Fuerte competencia en precios por competidores. Graves problemas de rentabilidad y de Tesorería. Balances que no reflejan la realidad.</p>	<p>Graves problemas de rentabilidad (pérdidas) y de Tesorería. Su situación penaliza la valoración de la matriz. Equipo directivo incapaz de resolver los problemas. Carencias en gestión comercial y financiera. Conflictividad laboral Matriz desea vender su filial.</p>	<p>El Equipo Gestor no cumple las expectativas de la matriz EBITDA no crece Serios problemas de calidad Descoordinación Equipo Directivo. Descensos en la productividad x trabajador. Absentismo galopante</p>
Nuestra Actuación y Resultados	<p>Elaboración de un nuevo Plan de Negocio con hipótesis reales. Reestructuración comercial con nuevo plan de marketing. Férreo control de costes y de tesorería. Negociación refinanciación con entidad financiera y con proveedores. Ampliación de capital, incorporando nuevos accionistas. Entrada en beneficios.</p>	<p>Compra de la sociedad. Contratación nuevo Dtor. General. Evitar entrar en Susp. De Pagos durante dos años Mantener Clima laboral estable. La matriz fue vendida con plusvalías</p>	<p>Elaboración de un Plan de Acción. Rediseño de la red comercial. Negociación nuevo Convenio Colectivo. Objetivo: polivalencia funcional, flexibilidad horaria y corregir el absentismo Creación nueva estructura organizativa. Incremento ventas 5% YtoY</p>
Tiempo y rol	<p>6 meses Director General</p>	<p>24 meses Apoderados</p>	<p>10 meses Apoderados</p>