

# Respuestas ante el cambio de ciclo

Servicios de asesoramiento  
frente a situaciones de bajo  
crecimiento

ADVISORY



# Respuestas ante el cambio de ciclo

## Servicios de asesoramiento frente a situaciones de bajo crecimiento

### Introducción

Tras un amplio periodo de elevado y sostenido crecimiento, la incertidumbre que afecta actualmente a la economía mundial podrá tener consecuencias significativas en el tejido empresarial español. El cambio de tendencia señalado por las últimas previsiones y las turbulencias de los mercados financieros transformarán las necesidades de muchas empresas que demandarán respuestas ajustadas a la coyuntura.

En KPMG ofrecemos servicios adecuados a cada caso, destinados a encontrar nuevas oportunidades, superar situaciones de bajo crecimiento y de tensiones de tesorería. Tenemos una amplia experiencia en el asesoramiento a compañías que no evolucionan conforme a las expectativas, desde aquellas con un desempeño inferior a la media de su sector hasta aquellas que atraviesan graves tensiones de tesorería.

Contamos con más de medio centenar de profesionales que asesoran en materia de estrategia, operaciones, reestructuraciones financieras, aspectos fiscales, legales, laborales, y de organización así como de herramientas de gestión. Nuestros equipos no sólo ayudan a identificar las principales líneas de acción en cada una de las áreas, sino que acompañan a nuestros clientes a lo largo del proceso de implantación de dichas medidas.

A continuación detallamos nuestra oferta de servicios, estructurada según un enfoque que busca respuestas adaptadas a cada caso según la gravedad de la situación y las necesidades de cada área. En KPMG queremos adelantarnos a las demandas de nuestros clientes y anticiparnos al mercado a través del trabajo compartido de nuestros profesionales, con una visión especializada y multidisciplinar, centrada en aprovechar lo mejor del entorno y proyectada en el futuro.

# Enfoque de KPMG

## Diagnóstico preciso

Empresas de cualquier sector de actividad pueden encontrarse ante una situación de cambio en las variables de los mercados en las que operen, que les posicionen con un desempeño inferior a la media del sector pudiendo incumplir las previsiones de su plan de negocio.

En gran parte de estas compañías el deterioro de los resultados es progresivo y se acentúa con el paso del tiempo, y aunque muchas solicitan ayuda cuando la situación es de grave crisis, la experiencia nos ha demostrado que cuanto antes se identifiquen los problemas, mayores son las posibilidades de recuperación.

## Causas frecuentes del deterioro de los resultados

### Gestión operativa y de negocio

Incumplimiento de las líneas del plan estratégico, incorrecta aplicación de medidas de racionalización de costes, falta de visibilidad sobre los resultados de la empresa, inadecuada dirección del negocio, etc.

### Estructuración financiera

Pagos de deudas comprometidas no adaptadas a la generación de caja del negocio, problemas de acceso a financiación, presión por parte de entidades financieras, etc.

## Estrategia de KPMG

Nuestra estrategia ante situaciones de crisis se basa en la identificación de tres niveles de gravedad:

**1. Por debajo de las expectativas (*underperformance*)**

**2. Bajo rendimiento (*stress*)**

**3. Crisis (*distress*)**

# 1 Por debajo de las expectativas (*underperformance*): la empresa no alcanza el desempeño esperado



## Síntomas

Pérdida relativa de cuota de mercado.  
 Rendimiento por debajo del potencial por causas desconocidas o poco transparentes.  
 Adquisiciones que no aportan valor: problemas de integración.  
 Resistencia al cambio de la organización.  
 Ineficiencias operacionales históricas.  
 Necesidad de financiación constante por parte del grupo en caso de filiales.  
 Empeoramiento financiero con promesas de mejora poco realistas.  
 Bajo valor de la acción.

## Oferta KPMG

Redefinición del posicionamiento estratégico de la empresa y contribución a la optimización de la organización y procesos que soporten la estrategia definida

## Objetivo

**Conducir a la empresa hacia su nivel óptimo de funcionamiento**

## 2 Bajo rendimiento (*stress*): la empresa empeora progresivamente



### Síntomas

Pérdida de rentabilidad progresiva hasta niveles muy dispares a los de la media del sector.

Anuncio de un plan de reestructuración, revisión de plan estratégico y/o de negocio o de un *profit warning*.

Problemas de liquidez / incumplimiento de *covenants* bancarios.

Amenaza de retraso o impago de salarios y/o seguros sociales.

Aumento inesperado del capital circulante.

Desconocimiento de las necesidades de tesorería a corto plazo.

Problemas con los vencimientos y/o aperturas de nuevas líneas de financiación.

Aumento de la presión de los acreedores financieros en procesos de renegociación de deuda e incremento del coste de deuda.

### Oferta KPMG

Revisión del funcionamiento global de la empresa y apoyo en su *turnaround* mediante medidas de reestructuración operativa y financiera.

### Objetivo

**Reconducir a la empresa hacia una situación de rendimiento normal.**

### 3 Crisis (*distress*): la empresa presenta serios problemas de supervivencia



#### Síntomas

Proyecciones de tesorería a corto plazo inalcanzables.  
 Problemas de solvencia y falta de control sobre los flujos de caja.  
 Pérdida de credibilidad ante bancos e imposibilidad de obtención de nueva deuda.  
 Fuga de empleados clave.  
 Retraso o impago de salarios y/o seguros sociales.  
 Cancelación de operaciones y necesidades inminentes de cierre de plantas.  
 Rentabilidad muy baja o negativa del negocio.  
 Aplazamiento y/o incumplimiento regular de compromisos de pago.  
 Revisión a la baja de la calidad crediticia por parte de las aseguradoras de riesgo comercial.

#### Oferta KPMG

Potenciales acciones de mejora de la liquidez en el corto plazo, evaluación de posibles opciones de viabilidad y/o evaluación de las mejores alternativas de salida.

#### Objetivo

**Reconducir a la empresa hacia una situación de *stress*.**  
**Favorecer la salida.**

## ¿Cómo podemos ayudar a su empresa?

En situaciones en las que su empresa se encuentra **por debajo de las expectativas** (*underperformance*), KPMG le puede ayudar en las siguientes áreas:

### Posicionamiento estratégico

- Entendimiento de los negocios en los que opera la empresa para comprender y definir la estrategia actual.
- Análisis de las tendencias del mercado, dinámica competitiva del sector y posicionamiento de la empresa.
- Redefinición del posicionamiento de la compañía y desarrollo de un plan estratégico consecuente.
- Análisis de opciones de crecimiento adicionales al plan de negocio que permitan a las empresas alcanzar un alto potencial.
- Apoyo en la identificación de unidades de negocio o actividades *non-core* y su rendimiento con el fin de definir su viabilidad futura.

### Ventas

#### Marketing

- Análisis del plan de marketing examinando la cartera de clientes, los productos y servicios, canales de venta y las acciones promocionales.
- Redefinición del plan de marketing y de las líneas de acción en base al posicionamiento estratégico definido para la empresa.

#### Ventas

- Revisión de las políticas comerciales y la estructuración de la FFVV a la estrategia de la compañía.
- Análisis del desempeño del equipo comercial.
- Análisis y asistencia en la optimización de los canales de venta actuales.
- Elaboración e implantación de planes de adiestramiento e incentivos enfocados a incrementar la productividad y los resultados de la red de vendedores.
- Estudios comparativos (*benchmarks*) sectoriales para establecer potencial de mejora.

### Compras

- Revisión y reorganización de la cartera de proveedores.
- Contribución a la optimización de las condiciones establecidas con los principales proveedores a través de apoyo en los procesos de negociación de contratos.

### Procesos

- Posibles ajustes a lo largo de los distintos procesos de negocio que soporten la definición de la estrategia y posicionamiento de la empresa:
  - Procesos logísticos, productivos y de tecnologías de la información (IT).
  - Aportación de ideas de racionalización de estructuras.
- Análisis de posibilidades de aprovechamiento de economías de escala.
- Análisis de posibilidades de convertir algunos costes fijos en variables.

## Finanzas

- Evaluación de la estructura operativa (niveles de automatización, tecnología empleada, etc.).
  - Revisión y optimización de procesos de logística interna y externa (abastecimiento, inventarios, distribución, devoluciones, etc.).
  - Revisión de los principales procesos de producción con especial atención en la optimización de los costes de producción y ventas.
  - Revisión de los sistemas de tecnologías de la información y su encaje como soporte a los procesos operativos y la estrategia de la empresa.
  - Revisión de los procesos fiscales para detectar y aprovechar ventajas fiscales.
- Revisión de proyecciones de tesorería.
  - Análisis del fondo de maniobra para identificar e implantar oportunidades de mejora:
    - Ciclo clientes-facturación-cobro.
    - Ciclo compras-recepción-pago.
    - Almacenes y gestión logística.
    - Procesos fiscales.
  - Análisis de la estructura financiera de la compañía.
  - Asesoramiento y apoyo a la dirección en la implantación de una cultura financiera dentro del negocio a través de:
    - Desarrollo y transferencia de conocimientos al equipo directivo.
    - Asistencia en la implantación de sistemas de previsión y control de la tesorería.
  - Apoyo en procesos orientados a la generación de caja en situaciones de escasa rentabilidad financiera.
  - Validación de la información financiera.
  - Planificación y colaboración en la reducción de la carga fiscal del Impuesto de Sociedades, IVA, *Transfer Pricing*.
  - Negocios internacionales.

## RR. HH.

- Reorganización de la estructura y reordenación funcional.
- Definición y configuración de los espacios organizativos resultantes, *mapping* de roles y responsabilidades de puestos de primer y segundo nivel:
  - Manual organizativo (sólo de organización final) y organigramas (actual, transitorio y final).
- Análisis de la adecuación de los proyectos de RRHH a la organización definida según la estrategia de la empresa.
- *Labor Desk Review*: realización de entrevistas con el personal clave para identificar los principales *Labor Drivers*.
- Diagnóstico jurídico-laboral: análisis del marco legal y convencional vigente, pactos limitativos que afectan la plantilla, mapa sindical.
- Diseño y ejecución de planes de acción laboral.
- Asesoramiento en la definición e implantación de modificación de condiciones laborales:
  - Plan 100 días para la dirección para el logro de objetivos a corto plazo.
  - Movilidad funcional y movilidad geográfica.

## Corporativo

- Detección y prevención del fraude.
- Análisis del impacto económico de potenciales rescisiones de contratos con proveedores y clientes.

## ¿Cómo podemos ayudar a su empresa?

En situaciones de **bajo rendimiento (stress)**, podemos asesorarle en:

### Posicionamiento estratégico

- Plan de viabilidad: diagnóstico de la posición estratégica de la empresa y posibilidad de reenfoco en el corto plazo:
  - Definición de las principales líneas del plan de viabilidad.
- Análisis del rendimiento y encaje de las diferentes líneas de negocio de la empresa analizada con el fin de llevar a cabo una reorganización estratégica de actividades:
  - Posibilidad de desinversión o *spin-off* de unidades de negocio no productivas o con bajo encaje estratégico con el *core business* de la empresa.
- Evaluación y ejecución de estrategias de salida: fusiones y adquisiciones de sociedades en situaciones de crisis o búsqueda de inversores y evaluación de otras alternativas de desinversión.
- *Interim Management*.

### Ventas

#### Marketing

- Análisis de rentabilidad de la cartera de clientes, productos, servicios, mercados y canales.
- Definición de medidas de mejora en dichas áreas.

#### Fuerza comercial

- Análisis de la productividad y desempeño de la FFVV.
- Dimensionamiento del equipo comercial y sistemas de incentivos que mejoren los resultados.
- Definición de acciones a corto plazo de reorganización de la cartera que permitan mejoras en la rentabilidad de la empresa.

### Compras

- Análisis del universo de proveedores actual y de las principales alternativas de reorganización a corto plazo.
- Definición de los principales cambios en las condiciones contractuales.
- Apoyo y acompañamiento en los procesos de negociación necesarios.
- Asesoramiento y defensa procesal en contratos de alianza, de *outsourcing* y con acreedores.

### Procesos

- Apoyo en la redefinición de procesos logísticos:
  - Procesos diversos de abastecimiento y compra: materias primas, materiales de oficina, material promocional y publicitario...
  - Procesos de logística interna: inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados.
  - Procesos de devoluciones.
- Apoyo en la toma de decisiones en temas operativos: *make* frente a *buy*, *outsourcing* frente a *in-house*... a través del análisis de las ventajas y desventajas de cada práctica y su encaje con la empresa analizada.
- Apoyo en la toma de decisiones en cuanto a relocalización o cierre de plantas productivas, centrales de compra, delegaciones comerciales...

**Finanzas**

- Asesoramiento en la gestión y monitorización de la tesorería .
- Análisis del fondo de maniobra:
  - Ciclo clientes-facturación-cobro.
  - Ciclo compras-recepción-pago.
  - Almacenes y gestión logística.
- Modelización financiera del plan de viabilidad.
- Identificación de activos que puedan ofrecerse como garantía.
- Reestructuración financiera en etapas de presión.
- Asesoramiento en procesos de renegociación de deuda; comunicación con bancos y otros interesados.
- Asesoramiento en operaciones de recapitalizaciones.
- Asesoramiento en la gestión de la crisis que permita estabilizar la situación de la compañía y poder llevar a cabo el *turnaround*:
  - Incremento de la velocidad del proceso de cambio y recuperación.
  - Gestión de comunicaciones con los principales accionistas.
- Validación de la información financiera.
- Revisión fiscal para la planificación y optimización de:
  - Flujos de caja por IVA
  - Créditos fiscales de otros impuestos

**RR. HH.**

- Contribución a la optimización de la masa salarial a través de:
  - Análisis del esfuerzo salarial e identificación de oportunidades de mejora realizables.
  - Comparativa de la distribución del esfuerzo salarial y grado de competitividad del personal.
  - Identificación de potenciales sinergias vinculadas con retribución.
- Redimensionamiento de los recursos humanos vinculado a costes de personal:
  - Análisis del coste de personal por función y comparativa de equidad a puesto / perfil de los distintos niveles.
  - Identificación de puestos redundantes.
- Asesoramiento en la ejecución de las medidas laborales propias de stress en un marco de viabilidad de la empresa:
  - Asistencia en la ejecución de despidos individuales.
  - Asistencia en la preparación, negociación y ejecución de Expediente de Regulación de Empresa (ERE).

**Corporativo**

- Detección del fraude.
- Asesoramiento legal y fiscal previo y posterior a:
  - Reestructuraciones societarias.
  - Refinanciación.
  - M&A y liquidaciones de activos.
- Asesoramiento, informes de experto independiente y defensa procesal en contratos con deudores y acreedores, de agencia, de distribución, de alianza y de *outsourcing*.
- Apoyo en el proceso de búsqueda y selección de nuevos socios financieros.

## ¿Cómo podemos ayudar a su empresa?

En situaciones de **crisis** (*distress*), ayudamos a su empresa a obtener liquidez inmediata y a identificar las principales alternativas en cuanto a:

### Posicionamiento estratégico

- Análisis e identificación de opciones de salida: identificación de posibles compradores en caso de venta de la empresa o de unidades de negocio.
- Identificación de posibles negocios de nicho que puedan ser vendidos a compradores a quienes pueda aportar valor. Identificación de posibles candidatos.
- *Interim Management*.
- Asistencia en la estrategia a seguir para la solicitud de un concurso de acreedores y asesoramiento durante todo el proceso concursal.
- Asistencia en procesos de liquidación actuando, en caso requerido, como liquidadores.

### Ventas

- Asesoramiento en la gestión de la comunicación de la situación a clientes estratégicos.
- Asesoramiento en la gestión de cobro de saldos antiguos.
- Venta rápida de referencias de lenta rotación.

### Compras

- Apoyo en procesos de negociación rápidos con proveedores.
- Asesoramiento en la gestión de la comunicación de la situación a proveedores estratégicos.

### Procesos

- Apoyo en procesos operativos y logísticos en caso de cierre de plantas productivas u oficinas.

### Finanzas

- Asesoramiento en la gestión y monitorización de tesorería.
- Ayuda para estabilizar el fondo de maniobra:
  - Análisis de las necesidades financieras inmediatas y a corto plazo.
  - Identificación de oportunidades de generación o conservación de caja a corto y muy corto plazo.
- Asesoramiento a inversores y/o acreedores en la evaluación de sus opciones de retorno en negocios de bajo o nulo rendimiento.
- Identificación e implantación de acciones destinadas a estabilizar la tesorería.
- Evaluación de capacidades de la dirección financiera.
- Consideración de factores de riesgo para administradores y opciones de reestructuración del negocio junto con alternativas de refinanciación.
- Modelización financiera del plan de viabilidad y de escenarios contingentes.
- Planes de contingencia: concurso de acreedores y búsqueda de potenciales inversores, en el ámbito preconcursal o concursal.
- Validación de la información financiera.

**RR. HH.**

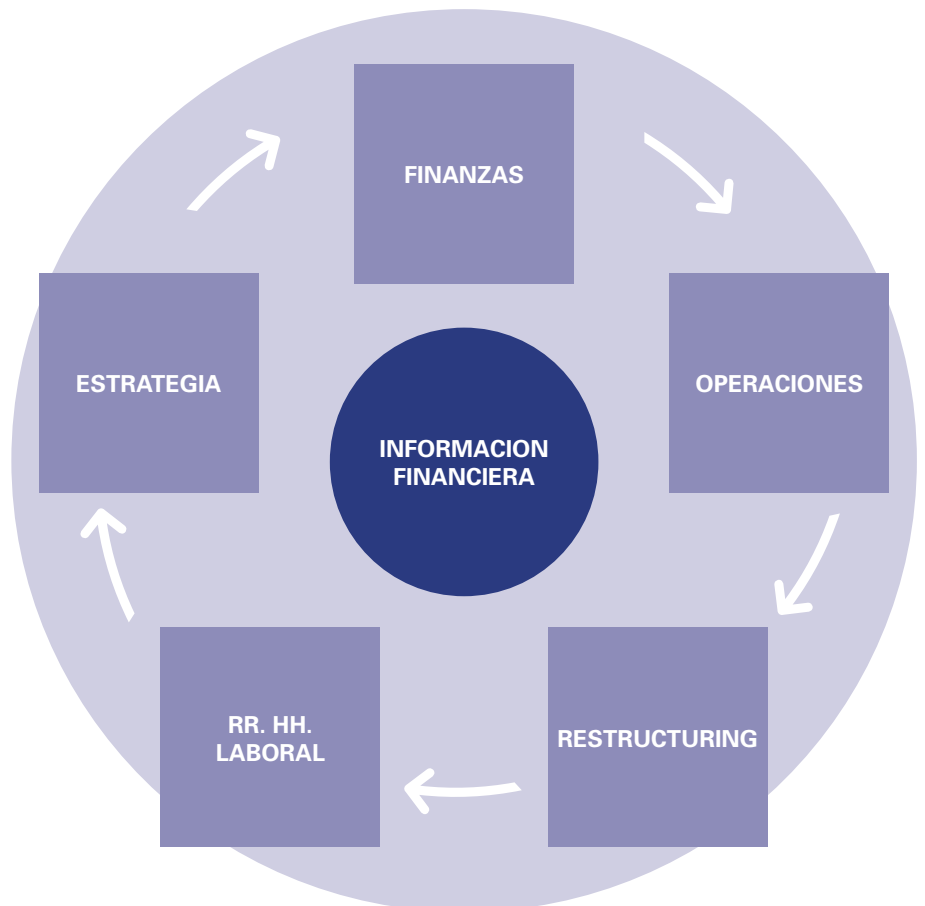
- Asesoramiento en la preparación de la estrategia legal, negociación con terceros (autoridad laboral, autoridad judicial, administración concursal, sindicatos...) y ejecución de las medidas laborales propias de crisis con su correspondiente análisis técnico:
  - ERE de cierre de empresa en el marco de un procedimiento concursal como estrategia de salida.
  - ERE de cierre de empresa fuera del marco concursal: medidas de acompañamiento social.
- Asesoramiento en el proceso de comunicación interna en los distintos niveles de la organización y externa ante terceros.
- Gestión del cambio.

**Corporativo**

- Detección del fraude.
- Asesoramiento legal y fiscal previo y posterior a:
  - Reestructuraciones societarias.
  - Refinanciación.
  - M&A y liquidaciones de activos.
- Asesoramiento en la estrategia concursal, negociación de convenios fuera de concurso, preparación de documentación, soporte en incidentes concursales.
- Asesoramiento, realización de informes de experto independiente y defensa procesal en contratos con deudores y acreedores, de agencia, de distribución, de alianza y de *outsourcing*.
- Asesoramiento legal a acreedores participantes en un procedimiento concursal.



KPMG cuenta con un equipo multidisciplinar y de especialistas en las áreas, procesos y funciones relevantes de una empresa





## Contacto

Para más información, por favor contactar con:

### **Hilario Albarracín**

Socio Director de Advisory  
KPMG en España  
Tel: +34 91 456 34 00  
*albarracin@kpmg.es*

### **José Luis Guillén**

Socio Director de Servicios  
de Asesoramiento de Negocio  
KPMG en España  
Tel: +34 91 456 59 13  
*jguillen@kpmg.es*

### **Ángel Martín**

Socio Director de Restructuring  
KPMG en España  
Tel: +34 91 456 35 25  
*amartin@kpmg.es*

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2008 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada, miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International, sociedad suiza. Todos los derechos reservados. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International, sociedad suiza.