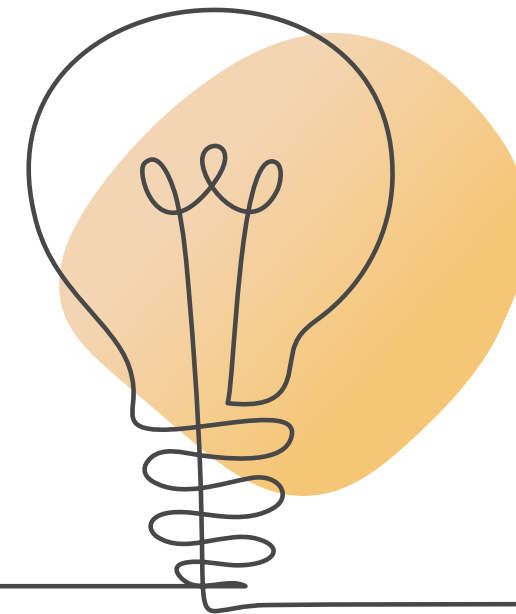


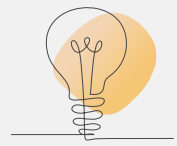
Operaciones y cadena de suministro

La rápida expansión global de la COVID-19 ha afectado de pleno a la cadena de suministro de muchas empresas que se han visto obligadas a revisar la resiliencia de esta ante situaciones de contingencia de alcance internacional.

Para hacerlo de forma correcta y eficaz, es necesario analizar todos los posibles factores de riesgos, desde los proveedores de primer nivel a los subfabricantes y distribuidores, determinando además si éstos también han realizado una evaluación similar que pueda exponer a la compañía de forma indirecta. De este modo, la compañía podrá determinar posibles contingencias y sobrecostes, y desarrollar un plan de actuación que cubra todos los posibles escenarios que plantea el futuro post-COVID-19.

Nuestra metodología y experiencia en procesos de transformación en el área de operaciones y cadena de suministro permiten dar respuesta de manera inmediata a las necesidades más urgentes y minimizar los posibles impactos por la interrupción de la cadena de suministro.





Equilibrio de caja y gestión del working capital

Por qué KPMG

En KPMG en España contamos con un equipo de profesionales de Turnaround, con gran experiencia en la optimización de working capital a través de dos pilares clave:

- Agile Cash & Liquidity Control: Control de caja y diagnóstico e identificación de las palancas de mejora.
- Cash management: proyección, control y gestión de la tesorería para la toma de decisiones.

¿Cómo podemos ayudarte?

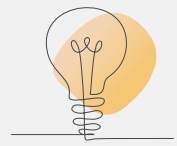
- Asesoramiento a la dirección de la compañía en la toma de decisiones de Tesorería
- Involucración de toda la organización con el objetivo de centralizar la caja y vincularla a la estrategia de negocio.
- Análisis de la liquidez de la compañía bajo diferentes escenarios para determinar y cuantificar las necesidades de liquidez a corto, medio y largo plazo.
- Determinación de los procesos de generación de cada ciclo del capital circulante (purchase to pay, forecast to deliver y order to cash).
- Identificación de oportunidades de liberación de caja a corto, medio y largo plazo.
- Establecimiento de planes de acción para las necesidades de caja de la compañía, mejoras en las operaciones y la cadena de suministro con el objetivo de la consolidación estructural de la reducción del circulante.
- Asesoramiento en el área de clientes para generar caja de forma rápida y efectiva.
- Análisis de proveedores para acordar calendarios, adecuar el stock y obtener una ganancia de caja.
- Involucración en las áreas de planificación, producción y comercial para su ajuste a la demanda y ventas de la era post COVID-19.

Beneficios

Estabilización de caja

Previsión de necesidades a corto plazo para dar continuidad a la operativa de la compañía.

Mejora estructural de las necesidades de capital circulante para desarrollar las operaciones.



Aceleración del cumplimiento del plan de negocio en pre y post deal

Por qué KPMG

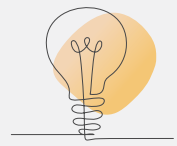
En KPMG en España contamos con un equipo de profesionales con una amplia variedad de perfiles y experiencia asesorando a fondos de inversión y Private Equities en los procesos de pre-deal y post-deal, que nos permiten junto con el conocimiento industrial y sectorial entender las necesidades de ambas partes, compañía y shareholders, garantizando además una rápida y profunda integración en los equipos y una amplia visión del negocio. De este modo, somos capaces de definir e implementar el mejor plan operativo para acortar los plazos en la ejecución y la transformación del negocio.

¿Cómo podemos ayudarte?

- Establecimiento de medidas para alcanzar los objetivos del plan de negocio de la compañía, con un enfoque integral y tanto en fase pre deal -con un diagnóstico de oportunidades y viabilidad ante una posible inversión- como post deal -con la maximización del valor de la compañía de cara a la salida de una participada-.
- Maximización del EBITDA, mejora de flujos de caja, de la caja destinada a deuda para acelerar el cumplimiento de los hitos marcados en el plan de negocio.
- Análisis del área de ventas: dinamización de los equipos comerciales y maximización de las ventas con los recursos disponibles.
- Diagnóstico de todas las líneas de costes de P&L: identificación e implementación de mejoras operativas -desde producción, mantenimiento, calidad, eficiencia energética, compras y aprovisionamiento, planificación...- con el objetivo de incrementar el EBITDA de la compañía.
- Análisis del área de cadena de suministro y logística: además de mejorar procesos y optimizar rutas, se buscará reducir los stocks y adecuar los aprovisionamientos a la demanda actual. Diagnóstico con un enfoque transversal, para optimizar la gestión de caja y minimizar el capital circulante necesario para la operativa de la compañía.

Beneficios

Contribuir a la consecución y mejora del plan de negocio inicial a través de las iniciativas implementadas en los diferentes ámbitos de la empresa. Aportar a los shareholders una monitorización y control eficiente y rápida del capital invertido, pudiendo identificar el impacto tanto en P&L, cash flow y circulante de la compañía, permitiéndoles tener en su poder la mejor información para tomar decisiones en su compañía.



Análisis del riesgo por falta de respuesta de proveedores

Por qué KPMG

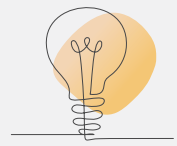
Contamos con un equipo de expertos con amplia experiencia en procesos de transformación en el área de operaciones y de cadena de suministro en todas las industrias. Disponemos de herramientas, metodologías y tecnologías que permiten dar respuesta de forma inmediata a las necesidades más urgentes en el ámbito de la cadena de suministro.

¿Cómo podemos ayudarte?

- Análisis de los principales riesgos asociados a la falta de respuesta de los proveedores ante contingencias derivadas del de la COVID-19.
- Creación de un equipo de respuesta a la crisis que mantenga un canal de comunicación abierto con los diferentes *stakeholders* e informe a los clientes que puedan verse afectados.
- Identificación de los flujos críticos dentro de la cadena de suministro, localizando los componentes de alto valor y reasignando recursos escasos de forma eficiente.
- Definición y puesta en práctica de medidas que minimicen las consecuencias de los potenciales incumplimientos con clientes.
- Revisión de los contratos con clientes y proveedores para evaluar las consecuencias de los incumplimientos.

Beneficios

Minimizar el impacto en el negocio de los problemas derivados del desabastecimiento o los retrasos en la entrega por parte los proveedores. Una situación que puede llevar a paralizar o distorsionar el normal funcionamiento de la actividad de la compañía y, por tanto, motivar incumplimientos en los compromisos adquiridos con los clientes.



Revisión global de la planificación de ventas y operaciones (S&OP)

Por qué KPMG

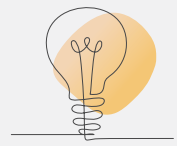
Contamos con un equipo de expertos con amplia experiencia en procesos de transformación en el área de operaciones y de cadena de suministro en todas las industrias. Disponemos de herramientas, metodologías y tecnologías que permiten dar respuesta de forma inmediata a las necesidades más urgentes en el ámbito de la cadena de suministro.

¿Cómo podemos ayudarte?

- Revisión de los procesos de ventas y planificación de las operaciones con una visión global para todas las geografías en las que la compañía está presente.
- Identificación de las medidas tácticas necesarias para equilibrar las cargas productivas entre las diversas plantas del grupo en función de la disponibilidad, valor de la producción, prioridades para atender a los clientes y costes asociados.

Beneficios

Maximizar la capacidad de producción y servicio a nivel global, permitiendo minimizar el impacto económico por las contingencias en las distintas plantas del grupo como consecuencia de la COVID-19.



Optimización de la red de puntos de venta y surtido

Por qué KPMG

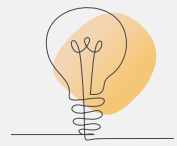
Contamos con un equipo de expertos en el sector de distribución y en analítica avanzada de datos, con capacidad de identificación de la mejor localización de tiendas y redes de establecimientos para dar respuesta a la demanda. Gracias a técnicas de *machine learning* e inteligencia artificial, podemos revisar y definir el surtido óptimo por localización y su impacto en las previsiones de ventas.

¿Cómo podemos ayudarte?

- Apoyo a las compañías de distribución alimentaria y de primera necesidad en decisiones clave en base a la analítica de datos.
- Identificación de puntos de venta que tengan que permanecer abiertos con el objetivo de mantener el suministro y la atención al mayor número de personas con el uso eficiente de los recursos disponibles.
- Revisión y adaptación del surtido disponible para dar respuesta eficiente a la demanda actual, analizando su impacto en las previsiones de venta y optimizando la cadena de suministro.

Beneficios

La optimización de la red de establecimientos que se mantiene en funcionamiento y de los recursos necesarios, además de disponer de surtidos eficientes y adaptados a las nuevas necesidades de la población, mejorando la cadena logística para garantizar el suministro.



Adaptación de la acción comercial y la venta

Por qué KPMG

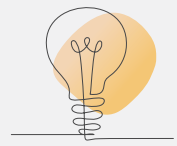
En KPMG contamos con un equipo formado por expertos sectoriales en consumo y distribución, además de en recursos humanos y talento, con experiencia contrastada en la redefinición de procesos comerciales y de venta. Nuestros profesionales tienen la capacidad de desarrollar una solución completa e integrada para la compañía, teniendo en cuenta no solo la eficiencia y productividad a corto plazo, sino la motivación, modernización y transformación cultural a medio y largo plazo.

¿Cómo podemos ayudarte?

- Apoyo en la redefinición de roles y establecimiento de nuevas formas de trabajo para los equipos comerciales en terreno, con el objetivo de aumentar su eficiencia y asegurar el servicio y la continuidad de la relación con los clientes.
- Redimensionamiento temporal de equipos, habilitando mecanismos y canales de comunicación activa con su base de clientes.
- Adaptación de la propuesta comercial.
- Renegociación activa del cobro o demora del pago para limitación de impagos en función del perfil de compra, continuidad y riesgo.

Beneficios

Disponer de un equipo comercial y de ventas activo, motivado y generador de impacto, asegurando -en base a las limitaciones y ámbitos existentes- la adecuación y ajuste necesarios a corto plazo; además de la agilidad ante el nuevo entorno derivado de la crisis de la COVID-19. Asimismo, la compañía podrá mantener la continuidad de la relación y el suministro con los clientes, gestionando el impacto de retrasos en el cobro e impagos de pedidos.



Financiación de la cadena de Suministro

Por qué KPMG

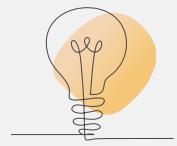
- Establecimiento de nuevos modelos de pago a proveedores haciendo uso de plataformas cloud de Supply Chain Finance (SCF).
- Generar programas de descuentos por pronto pago a proveedores, ofreciéndoles financiación directa a un menor coste.
- Incorporar al modelo de financiación a proveedores alternativos (terceros fondeadores como bancos, fondos, *family offices* o financiación ad-hoc para afrontar el COVID-19), de modo que el comprador pueda ampliar los plazos de pago y anticipar el pago a sus proveedores.
- Establecer un canal online de comunicación y ofrecer un servicio de valor añadido.

¿Cómo podemos ayudarte?

En KPMG en España ofrecemos asesoramiento en el desarrollo e implantación de proyectos basados en plataformas de Supply Chain Finance (SCF), de forma rápida, efectiva y participativa, involucrando a los *stakeholders* y los departamentos de Tesorería, Administración, Compras e IT. Apoyamos a nuestros clientes en el análisis de las previsiones de flujo de caja y en la valoración de las alternativas del modelo SCF, así como en la elaboración del *business case* y en la selección e implantación de la solución cloud. También ayudamos a nuestros clientes, tanto en la revisión del marco contractual con proveedores y terceros fondeadores, como en el *onboarding* de proveedores y el seguimiento de resultados.

Beneficios

Extender el periodo medio de pago (DPO), apoyar a los proveedores clave de la compañía y mejorar la relación con ellos, ofreciéndoles una alternativa más ventajosa al *confirming* tradicional. Anticipar pagos a proveedores y asegurar la producción en origen.



Gestión anticipada de conflictos contractuales: preparación y reconfiguración

Por qué KPMG

KPMG Abogados cuenta con un equipo de profesionales multidisciplinar, que cuenta con una dilatada y exitosa trayectoria en el diseño e implementación de estrategias extrajudiciales y en su caso judiciales.

En coordinación con el equipo jurídico de tu compañía, prestarán un apoyo integral para minimizar el riesgo tanto económico como reputacional que pudiera derivarse de esta situación y para afrontar -en caso de ser preciso acudir a la vía judicial- esta fase con las mayores garantías de éxito.

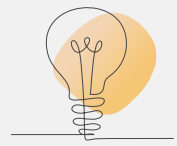
El equipo cuenta además con expertos abogados procesalistas, que acumulan una dilatada experiencia en la gestión de un gran volumen de reclamaciones judiciales en todos los órdenes jurisdiccionales y en todo el territorio nacional.

¿Cómo podemos ayudarte?

- Asesoramiento legal orientado a mitigar el impacto de la COVID-19 en las relaciones contractuales vigentes que abarca:
- Detección temprana y análisis de la casuística de reclamaciones.
- Diagnóstico de las consecuencias y posibles vías de actuación ante el incumplimiento de las obligaciones contractuales propias o ajenas.
- Diseño de la estrategia de actuación atendiendo al particular sector y marco contractual y legal vigente: renegociación o reequilibrio de prestaciones, resolución contractual, desistimiento, reclamación de cumplimiento e indemnización.
- Asistencia en la generación, gestión y preservación de pruebas, para la mejor defensa en sede judicial.
- Asesoramiento letrado durante la fase de implementación de la estrategia de negociación acordada.
- Asistencia letrada durante la tramitación íntegra del procedimiento judicial en caso de fracaso de la estrategia de negociación extrajudicial.

Beneficios

Evitar conflictos judiciales y, en caso de que surjan, afrontarlos con mayores garantías. De este modo, la compañía estará más preparada para defender sus intereses ante posibles incumplimientos tanto propios como de terceros.



Reevaluación del plan estratégico y desarrollo de un nuevo business plan

Por qué KPMG

En KPMG en España contamos con un amplio equipo de profesionales habituado a construir y revisar planes de negocio en base a análisis de la compañía, su mercado y el análisis de fuentes objetivas.

¿Cómo podemos ayudarte?

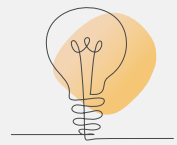
- Revisión de los principales impulsores de mercado, el impacto de la COVID-19 y la posterior crisis, realizando una proyección a futuro del mercado relevante.
- Análisis del posicionamiento del negocio respecto a la competencia, su diferenciación y sostenibilidad.
- Revisión de proyectos, iniciativas o inversiones considerados en el pasado.
- Definición y cuantificación de medidas, inversiones o limitaciones necesarias como consecuencia del impacto de la COVID-19 en ingresos, costes y capex.
- Revisión de ratios operativos e identificación de posibles eficiencias.
- Proyección de cuenta de resultados y capex a futuro en base a la situación actual del negocio.
- Generación de business plan y plan de seguimiento, incluyendo KPIs financieros y no financieros.

Beneficios

Plan de negocio actualizado en base a la nueva realidad tras la COVID-19.

Identificación de oportunidades de ingresos y eficiencia.

Utilización del análisis y business plan resultante con terceros -bancos, inversores, consejo...- o internamente para la planificación.



Portavoces

Equilibrio de caja y gestión del working capital



Alfonso Junguitu
Socio responsable de Turnaround, Transformación y Supply Chain de KPMG en España
✉ ljunguitu@kpmg.es

Ramón Cañete
Socio de Turnaround, Transformación y Supply Chain de KPMG en España
✉ rcanete@kpmg.es

Eduardo Pereira
Socio de Turnaround, Transformación y Supply Chain de KPMG en España
✉ eduardopereira@kpmg.es

Aceleración del cumplimiento del plan de negocio en pre y post deal



Alfonso Junguitu
Socio responsable de Turnaround, Transformación y Supply Chain de KPMG en España
✉ ljunguitu@kpmg.es

Ramón Cañete
Socio de Turnaround, Transformación y Supply Chain de KPMG en España
✉ rcanete@kpmg.es

Eduardo Pereira
Socio de Turnaround, Transformación y Supply Chain de KPMG en España
✉ eduardopereira@kpmg.es

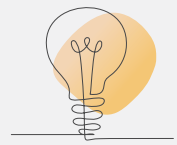
Análisis del riesgo por falta de respuesta de proveedores



Alfonso Junguitu
Socio responsable de Turnaround, Transformación y Supply Chain de KPMG en España
✉ ljunguitu@kpmg.es

Ramón Cañete
Socio de Turnaround, Transformación y Supply Chain de KPMG en España
✉ rcanete@kpmg.es

Eduardo Pereira
Socio de Turnaround, Transformación y Supply Chain de KPMG en España
✉ eduardopereira@kpmg.es



Portavoces

Revisión global de la planificación de ventas y operaciones (S&OP)



Alfonso Junguitu

Socio responsable de Turnaround, Transformación y Supply Chain de KPMG en España

✉ ljunguitu@kpmg.es

Ramón Cañete

Socio de Turnaround, Transformación y Supply Chain de KPMG en España

✉ rcanete@kpmg.es

Eduardo Pereira

Socio de Turnaround, Transformación y Supply Chain de KPMG en España

✉ eduardopereira@kpmg.es

Optimización de la red de puntos de venta y surtido



Enrique Porta

Socio responsable de Strategy & Digital Customer

✉ eporta@kpmg.es

Adaptación de la acción comercial y la venta



Enrique Porta

Socio responsable de Strategy & Digital Customer

✉ eporta@kpmg.es

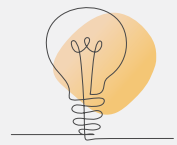
Financiación de la cadena de Suministro



Belén Díaz

Socia responsable de Digital Corporate Solutions

✉ belendiaz@kpmg.es



Portavoces

Gestión anticipada de conflictos contractuales: preparación y reconfiguración



Beatriz Rúa

Socia responsable del área de Concursal y Procesal
KPMG Abogados. Madrid

✉ brua@kpmg.es

Javier Zuloaga

Socio del área de Concursal y Procesal
KPMG Abogados. Barcelona

✉ jzuloaga@kpmg.es

Reevaluación del plan estratégico y desarrollo de un nuevo business plan



Guillermo Padilla

Socio responsable de Deal Strategy
de KPMG en España

✉ gpadilla@kpmg.es

Jorge Sainz

Socio de Deal Strategy de
KPMG en España

✉ jsainz@kpmg.es

Eduardo Junco

Socio de Deal Strategy de KPMG
en España

✉ eduardojunco@kpmg.es

Julio Castillo

Socio de Deal Strategy de
KPMG en España

✉ jcastilloacha@kpmg.es