



CENTROS EUROPEOS DE  
EMPRESAS INNOVADORAS

# Sistema MARIPOSA: TURNAROUND Financiero

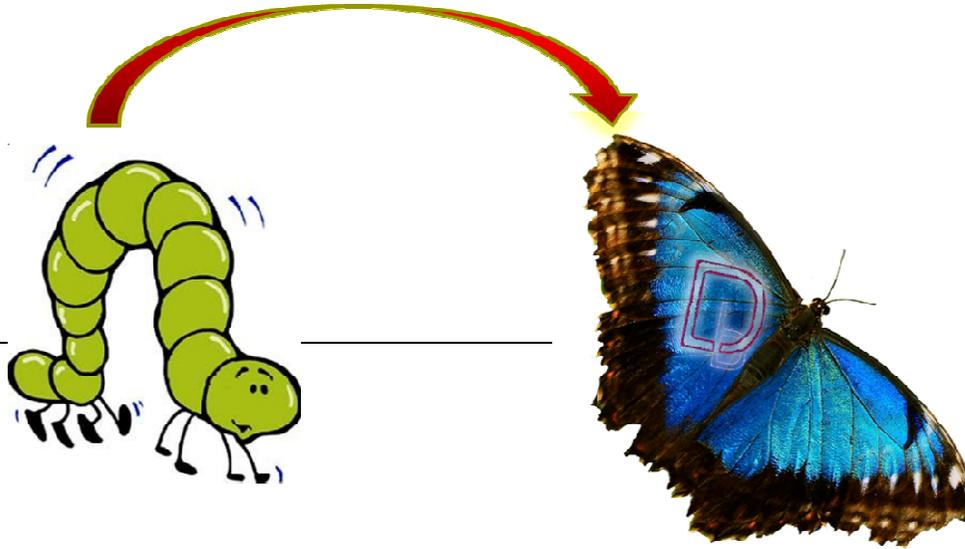
(Gestión financiera y administrativa del cambio desde la  
Dirección de las Empresas)



**Dublino** *asociados*

# Sistema MARIPOSA: TURNAROUND

(Gestión financiera y administrativa del cambio desde la Dirección de las Empresas)



Porque no hay mejor ejemplo de metamorfosis.

Porque cualquier riesgo, te hace sentir mariposas en el estómago



**Dublino** *asociados*

- [www.dublino.es](http://www.dublino.es)

(ARTICULOS DE EMPRESAS Y DE FINANZAS  
DE LIBRE ACCESO)

- [pregunta@dublino.es](mailto:pregunta@dublino.es)

-dudas

-pedir material ponencia



Laia



**Dublino** *asociados*

# Los Empresarios / Financieros, deberíamos pasar de TÉCNICOS a ESTRATEGAS

En ocasiones el día a día, se merienda a la Estrategia..... ¿o no?



**Dublino** *asociados*

# Empresas :ENFERMEDADES HABITUALES EN OCASIONES



## ● ENTORNO

- Crisis



## ● INTORNO

- Estamos ciegos : intuición por falta de info (mañana...)
- No estamos rodeados de los mejores, y lo consentimos (mañana...)
- Deseos de hacer cosas, pero sin acción (mañana...)
- Errores estratégicos, sin rectificación inmediata (mañana...)

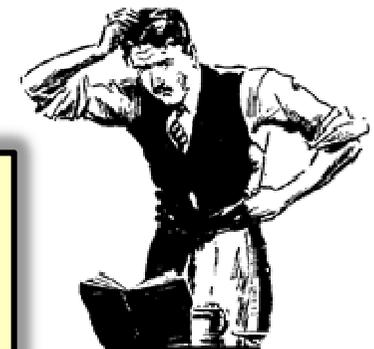


**PYMES -  
Influir**

**NO es fácil**

**Nos lo  
podemos  
plantear**

ORACION/MANTRA: para el profesional/empresario (repetir dos veces al día)  
Dame fuerzas para aceptar con serenidad, las cosas que NO pueden cambiarse.  
Dame fuerzas para cambiar !YA!, las cosas que SI debería cambiar  
Y dame sabiduría, para distinguir ambas situaciones



# ¿QUÉ ES EL TURNAROUND?



**Dublino** *asociados*

# Algo de Bibliografía y Asociaciones



- **Turnaround: La reingeniería de los negocios.**  
Libro 1994, Guillermo Willy Schmitt
- **Corporate Turnaround (Penguin Business) Stuart Slatter**
- **International Turnaround Management Standard: A guided System for Corporate Restructurings and Transformation Processes Dr. Christoph Lymbersky**
- **Turnaround management - Marco Fazzini, Niccolò Abriani**



**Turnaround Management Association (Official)**



# Intento de anticipación y adaptación

de la empresa a los cambios que se producen tanto internos como, sobre todo, externos.

- **Todo, desde la visión de la dirección de empresas y la necesidad de datos contables y financieros para su diagnóstico y seguimiento.**

Hemos sufrido un momento de recesión que ha dejado huella y ha cambiado las reglas del juego, las empresas tiene que modificar su plan de empresa para poder adaptarse a las nuevas necesidades de su entorno.

Esto junto con un marco global de aceleración de productos nuevos que salen al mercado, es indispensable :

- **prepararnos para el cambio constante.**



*asociados*

- Porque es indispensable su **ESTUDIO**:
  - Saber cuándo una empresa tiene que actualizarse es necesario para evitar su fracaso.
  - La forma de acometerlo y su estudio previo determinará su éxito.
  - ¿O es que tú das saltos de fe hacia adelante?



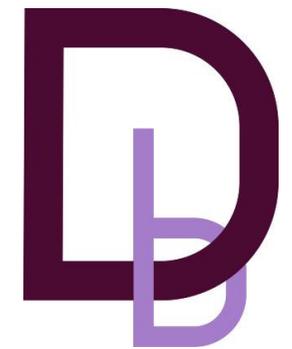
- Porque tenemos **MIEDO**
  - Estamos de acuerdo que la estabilidad y la rutina da sensación de seguridad y el cambio da pereza pero no estamos solos y tanto la globalización como el nivel de preparación actual van a pedir este tipo de incomodidades. ¿O son oportunidades de mejora?



- Porque es indispensable su **ESTUDIO** y porque tenemos **MIEDO**, deberíamos tener SIEMPRE:
  - **INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA**
  - **ACTUALIZADA**
  - **BASARNOS EN DATOS OBJETIVOS**



# TIPOS DE CAMBIO



**Dublino** *asociados*

Dean Anderson

- Según la magnitud del cambio

1. **Cambios en el crecimiento:** por nivel de demanda por ejemplo
2. **Transición:** hay ligeros cambios culturales que incitan a algo más que variar el tamaño de la empresa. El mercado es inestable.
3. **Transformación:** se hace necesario el cambio absoluto, o bien un nuevo producto o bien un nuevo mercado. Causas por ejemplo mercado colapsado o producto obsoleto.



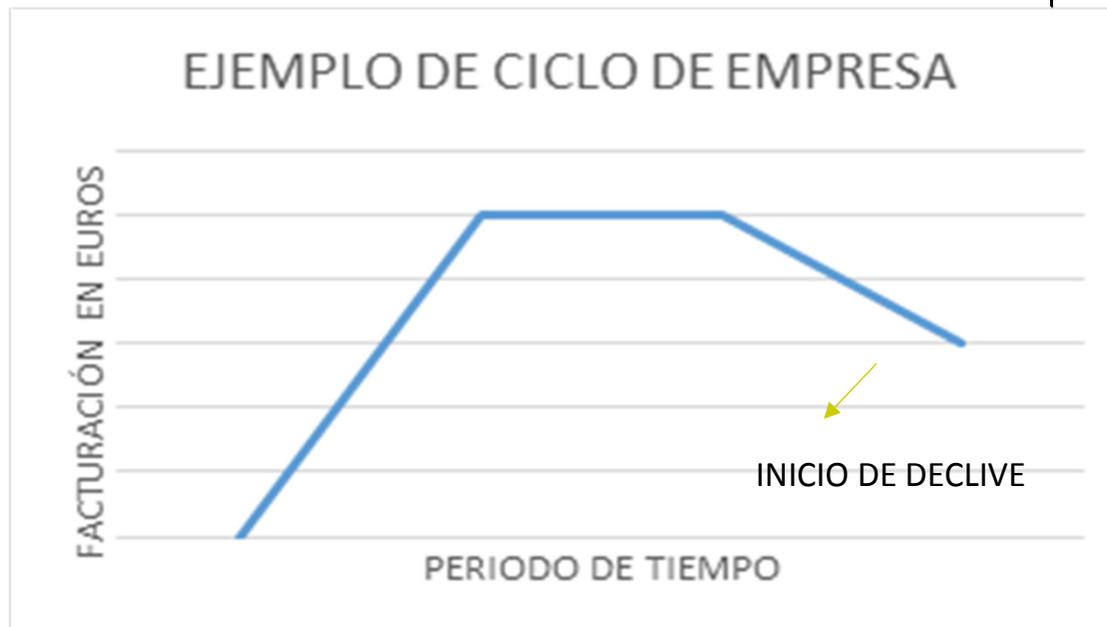


# FASES DE CAMBIO



**Dublino** *asociados*

# GRÁFICO: Ciclo de vida de una empresa



¿Tienes medido en que punto está tu empresa? (¿Sabes y conoces la evolución de tus ratios financieros?)

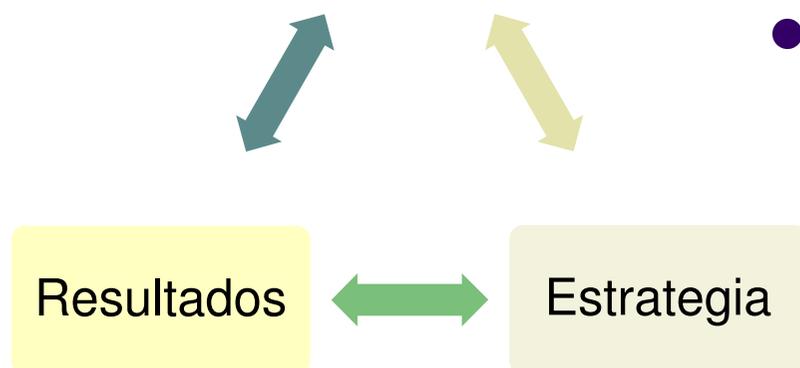
En la empresa, o estás creciendo o estás muriendo

¿Conoces y planificas tus posibles escenarios a CP y LP?

¿Estás preparado para el declive, para la obligada transformación?



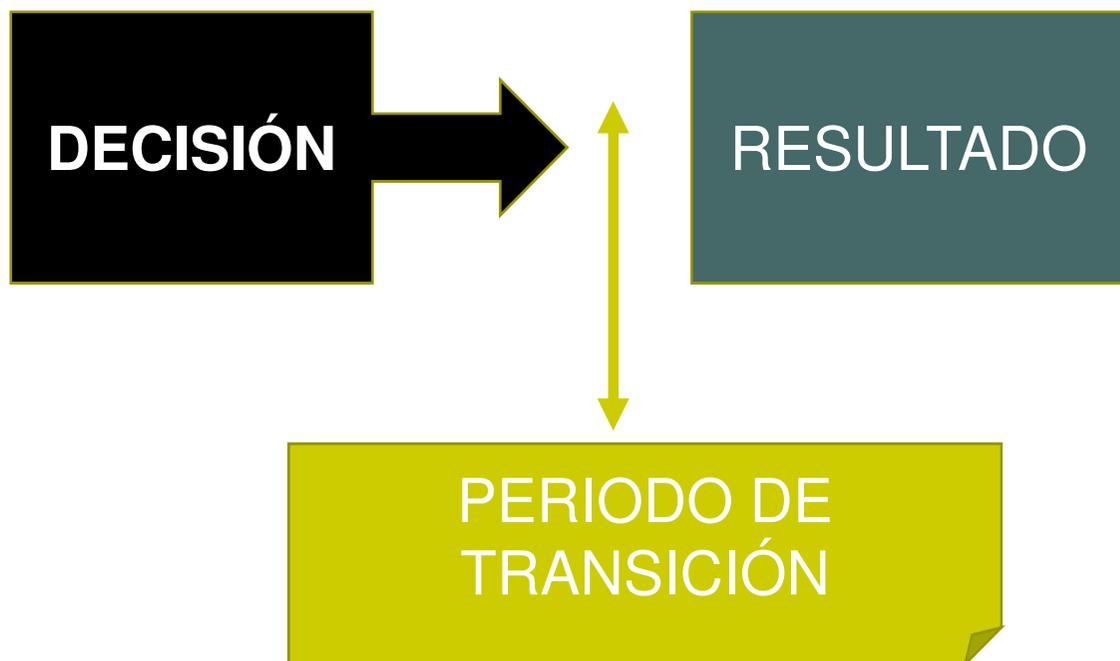
Datos financieros  
diagnóstico situación



- Las fases del **turnaround** desde el declive son:

1. Declive
2. Decisiones estratégicas para la recuperación: necesidad de constante información actualizada sobre la dirección de la empresa.
3. Downsizing: adecuación del número de trabajadores para mantener la competitividad
4. Estabilización
5. Crecimiento





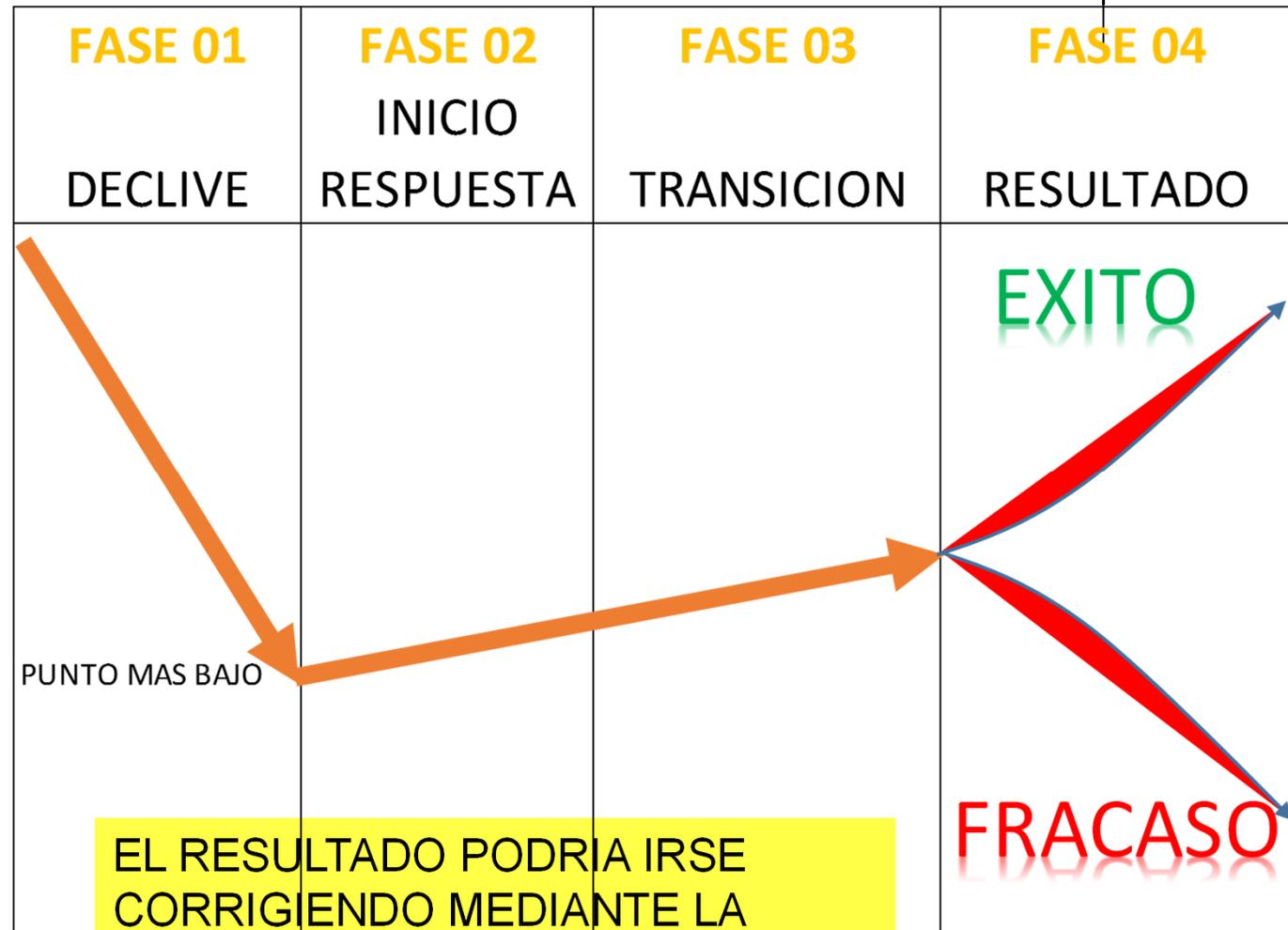
El tiempo de transición es muy importante para decidir que tipo de estrategia llevar a cabo.

**¿de cuánto tiempo dispones?**

**Medir y controlar tus finanzas pueden darte más tiempo**

**TESORERÍA  
FONDO DE MANIOBRA**

# Fases del proceso según Chowdhury 2002

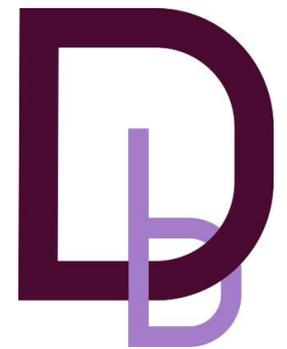


EL RESULTADO PODRIA IRSE  
CORRIGIENDO MEDIANTE LA  
MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS  
DE LA ESTRATEGIA





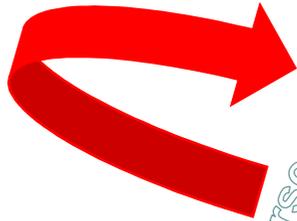
# ESTRATEGIAS



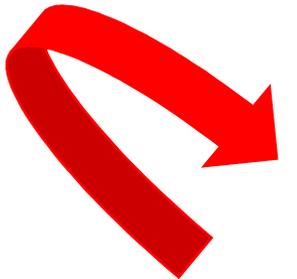
**Dublino** *asociados*



1. Diagnóstico ¿Por qué se ha llegado al declive? ¿qué indicadores fallan?
2. Asegurar la supervivencia
  1. Reducción de costes: ¿cuáles son los que se pueden reducir sin mermar la actividad de la empresa?
  2. Reducción de activos ¿cuáles se pueden reducir sin reducir la capacidad de producción de la empresa?
  3. Reducción de personal: ¿Cómo se puede hacer para no paralizar la producción? Peligro de estrés social o tensiones.
    1. Mismo número interdepartamental
    2. Deshacer una línea de producto
    3. Prejubilaciones
  4. Eliminación de procesos de producción no rentables.
  5. Gestión de los sentimientos: estamos en un entorno de PYME, la mayoría de empresas son familiares y el declive en una empresa tan personal puede, y es normal, generar una serie de sentimientos negativos que necesitan ser procesados.
3. Decisiones estratégicas:
  1. Mejorar la información financiera para poder provenir una misma situación: importante además tener en cuenta el punto 1 para que no se vuelva a producir.
  2. Diseño de nuevas metas
  3. Aligerar circuitos para aumentar la eficiencia
  4. Actualización de producto o mejora del servicio
  5. Estudio de nuevas líneas de producto o nuevo mercado
  6. Formación: nivel de comunicación debe ser muy bueno con la globalización, necesidad de aprendizaje de idiomas, estudio de otros mercados conociendo su cultura, y formación del insight (educar al cerebro sobre la novedad)
  7. Marketing



No paralizarse  
en este punto



Utilizar  
también  
este



# LA MEJOR ESTRATEGIA ES LA PREVENCIÓN

1. Medición de factores del éxito mediante un cuadro de mando
2. ¿Tienes información contable actualizada para poder anticipar escenarios?
3. ¿Conoces tus ratios financieros básicos?



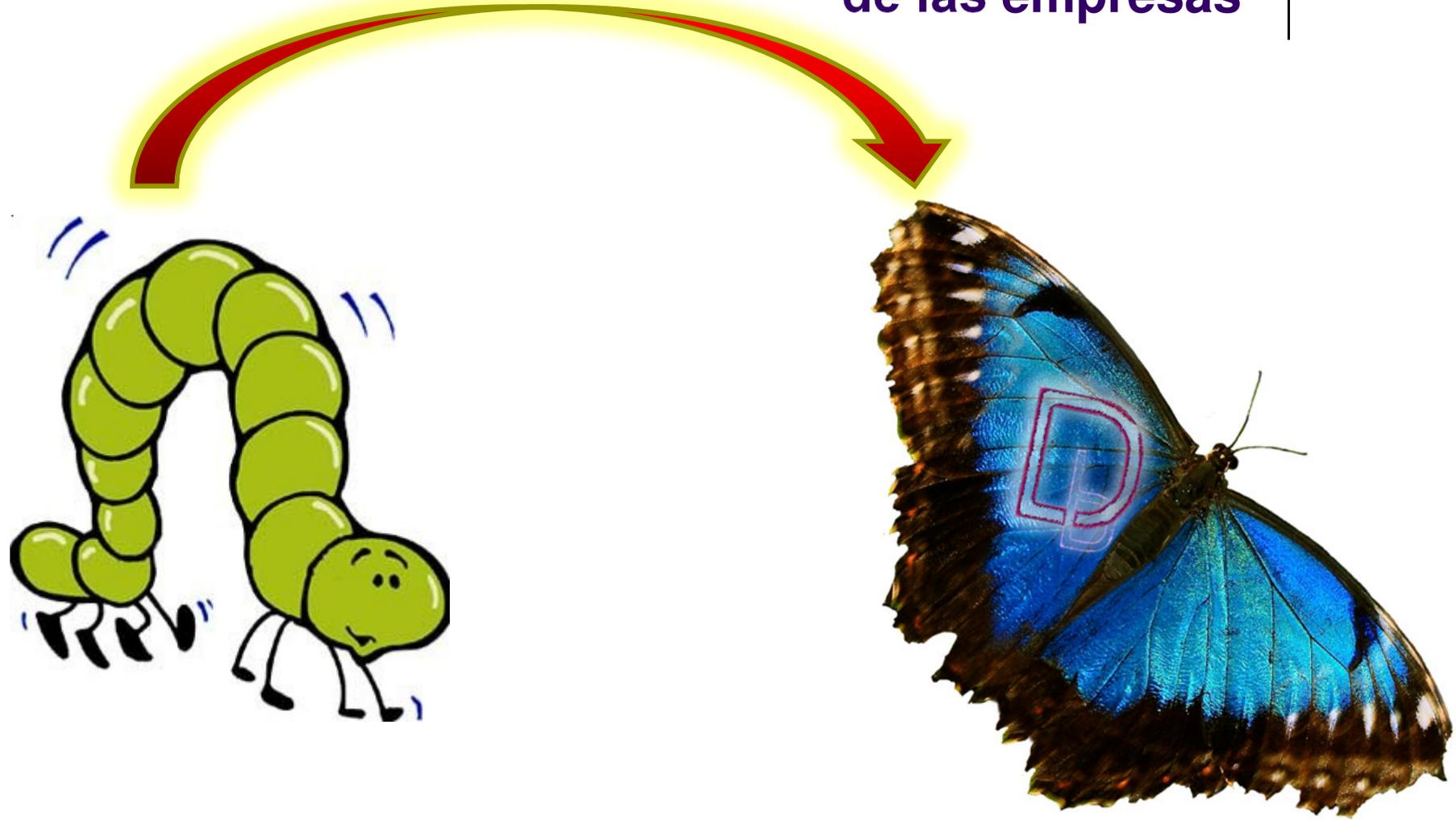
# Sistema MARIPOSA: TURNAROUND Financiero

(Gestión financiera y administrativa del cambio desde la  
Dirección de las Empresas)



**Dublino** *asociados*

Lograr la transformación de GUSANO a MARIPOSA  
en el área **FINANCIERA** y ADMINISTRACION  
de las empresas



# OBJETIVOS EMPRESA

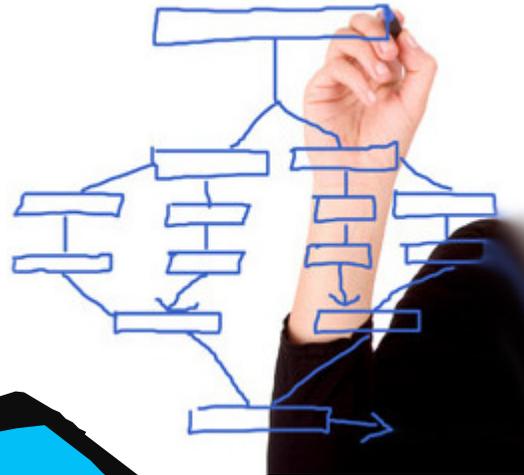


- Seguridad
- Liquidez
- Rentabilidad
- Estrategia
  - Visión LP, con PE (Plan Estratégico)
  - Formación empresarial
  - Gestión humana y del equipo
  - Gestión del cambio constante

Diagnosis  
de la  
necesidad  
de cambio



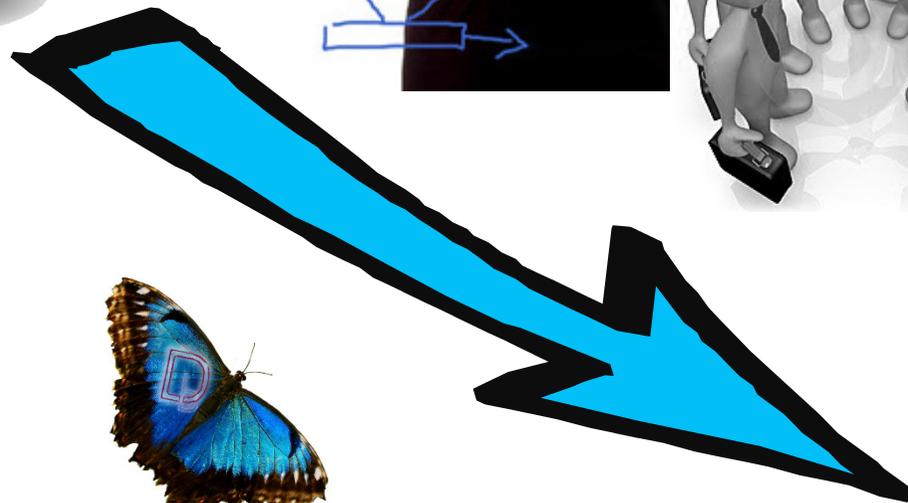
Re-enfoque



Consenso



Kontrol



**Sistema MARIPOSA: TURNAROUND Financiero**  
(Gestión financiera y administrativa del cambio desde la Dirección de las Empresas)

# TURNAROUND FINANCIERO (Sistema MARIPOSA)



- ¿Está justificado el cambio? ¿Queremos?
  - Fortalecer estructuras, garantizar sostenibilidad, Viabilidad, Riesgos
  - Es un riesgo no tomar riesgos
  - Empatía con el objetivo
- Compromisos
- Líder del cambio
- Proporcional el esfuerzo a los objetivos
  - Inversiones:
    - **Formación**, Talante y Talento del EQUIPO
    - **Medios**, Hard, Soft, Procesos, TI
    - **Tiempo**, Arranque y Kontroles posteriores
    - **Comunicación**, Grado Avance Proyecto, Evolución, necesidades de rectificación, Celebrar logros

# LA NECESIDAD : EL NUEVO ENFOQUE FINANCIERO



- Parece patente la enorme importancia actual de la estrategia y la visión financiera y administrativa de una empresa, de un director financiero, de un controller.
- Históricamente, era hasta hace pocos años, y en bastantes ocasiones una figura, si no casi no tomada en cuenta, un profesional relegado al BackOffice de la compañía.
- Quizás, era un tema secundario.
- Desde nuestra perspectiva, esta situación ha cambiado drásticamente, y el Controller, y el Director Financiero y la especialización del segmento del que hablamos, como en tantas otras cosas, ha adquirido un protagonismo esencial.
- Nosotros lo conocemos, en la gestión de su implantación y seguimiento como Sistema MARIPOSA.



# Sistema MARIPOSA: TURNAROUND Financiero

(Gestión financiera y administrativa del cambio desde la  
Dirección de las Empresas)



**Dublino** *asociados*



# Repasemos **CONCEPTOS** básicos **DE MARIPOSA**



- En el **EQUIPO** de la empresa, conocemos y manejamos **los CONCEPTOS BASICOS FINANCIEROS**
  - Sé qué es lo más importante de mi compañía .Los FCE (Factores críticos de éxito)
  - Sé cuánto vale mi **EMPRESA**, y cuanto vale mi **EQUIPO**
  - Su financiación es la ideal, y sus costes proporcionados al precio que puedo negociar en el mercado actual.
  - La calidad de su administración es la mejor
  - La estructura y tamaño del equipo administrativo son adecuados
  - La estabilidad y rentabilidad de la compañía, son adecuadas
- Tenemos el **PROFESIONAL FINANCIERO** correcto
- Tenemos los **MEDIOS TECNICOS**, proporcionados
- Medimos, al menos, todo lo importante y efectuamos el **KONTROL** correspondiente. (Sistema LEON)

# Fases para el Sistema MARIPOSA (turnaround financiero)



- **Deseo real y necesario de cambio a un nuevo enfoque más profesionalizado**
- **Diagnosticar lo que pasa ahora**
  - Proveernos de la información correspondiente, validando y confiando en los profesionales que nos puedan ayudar
- **Mentalidad abierta, para aceptar la diagnosis**
  - Abandonar áreas de confort
  - Deseo de acción y aventura
  - Pensamiento en “tecnología” (hacer más con menos)
- **Prescripción / Acciones / Kontrol**
  - Acción y Gestión activa del cambio
  - Kontrol periódico de que este cambio se produce (¿Comité de dirección?)
  - ¿ Reestructuración ? ¿ Re-enfoque ?



# ESCALONES NECESARIOS



## 1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

1. Es NECESARIA y URGENTE la necesidad de CAMBIO
2. Hemos definido el FUTURO al que queremos llegar

## 2. PERSONAS

1. La DIRECCION comparte la necesidad de cambio
2. Estamos rodeados de un EXCELENTE EQUIPO que asume la necesidad del esfuerzo

## 3. ESTRATEGIA

1. Está definida la ESTRATEGIA Y LA AGENDA al igual que planificada la COMUNICACIÓN
2. Hay METAS PARCIALES + CELEBRACIONES

## 4. KONTROL

1. KONTROL periódico del avance y comunicación al equipo



# Sistema MARIPOSA: **TURNAROUND** Financiero

---



**Dublino** *asociados*