

# Retos del empresario actual: estrategia, liderazgo e innovación hacia el éxito

24 de abril de 2024

**Sergio Gordillo**

- Socio Director de Improven





**Omnicanalidad**

**Mercado objetivo**

**Branding**

Retención

Líneas de acción

**Agilidad**

Caja

**Audiencia**

**Estrategia**

**Leads**

**Sostenibilidad**

Flexibilidad

**Customer centric**

**Fidelización**

**Visión integral**

**Diferenciación**

**IA**

**Transversalidad**

**Costes**

**Innovación**

**Transformación**

**Digital**

Digital

Tendencias

**Disrupción**

Tecnología

**Blockchain**

**Cambio climático**

**Rentabilidad**

**Fidelización**

**Segmentación**

**Modelo de Negocio**

**Cliente**



8



30

3,5 - 2,8



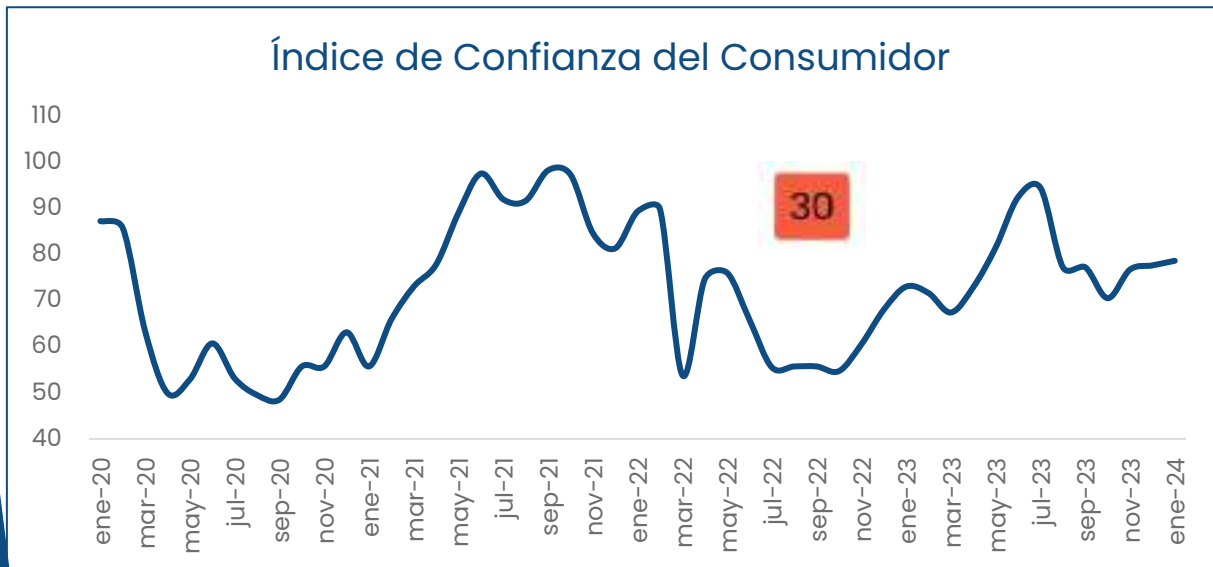
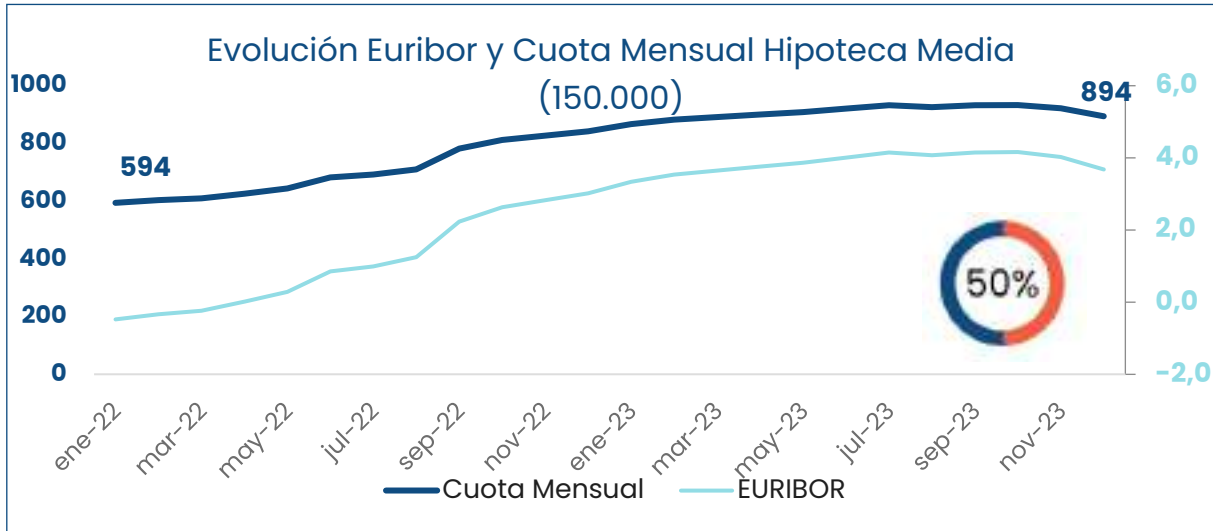


## AGENDA

1. Contexto
2. ¿Cómo llegan las crisis?
3. Enfocando la Empresa hacia el Flujo de Caja
4. Tips

## Situación económica actual

## Consumidor



“En **España**, la actividad se ha mostrado resiliente al contexto económico y ha mostrado un **mejor comportamiento que el conjunto de la zona euro**. Aunque los últimos datos apuntan a **cierto enfriamiento** de la actividad, la economía española seguirá creciendo por encima del promedio de la zona euro ya que el **crecimiento** estará **soportado por cinco factores**:

1. La recuperación de las rentas reales de los hogares
2. Los balances saneados de hogares y empresas
3. La ausencia de desequilibrios en el mercado inmobiliario
4. Un mayor despliegue de los fondos #NextGenerationEU
5. La “teórica” buena marcha del mercado laboral.

**Desigual.**

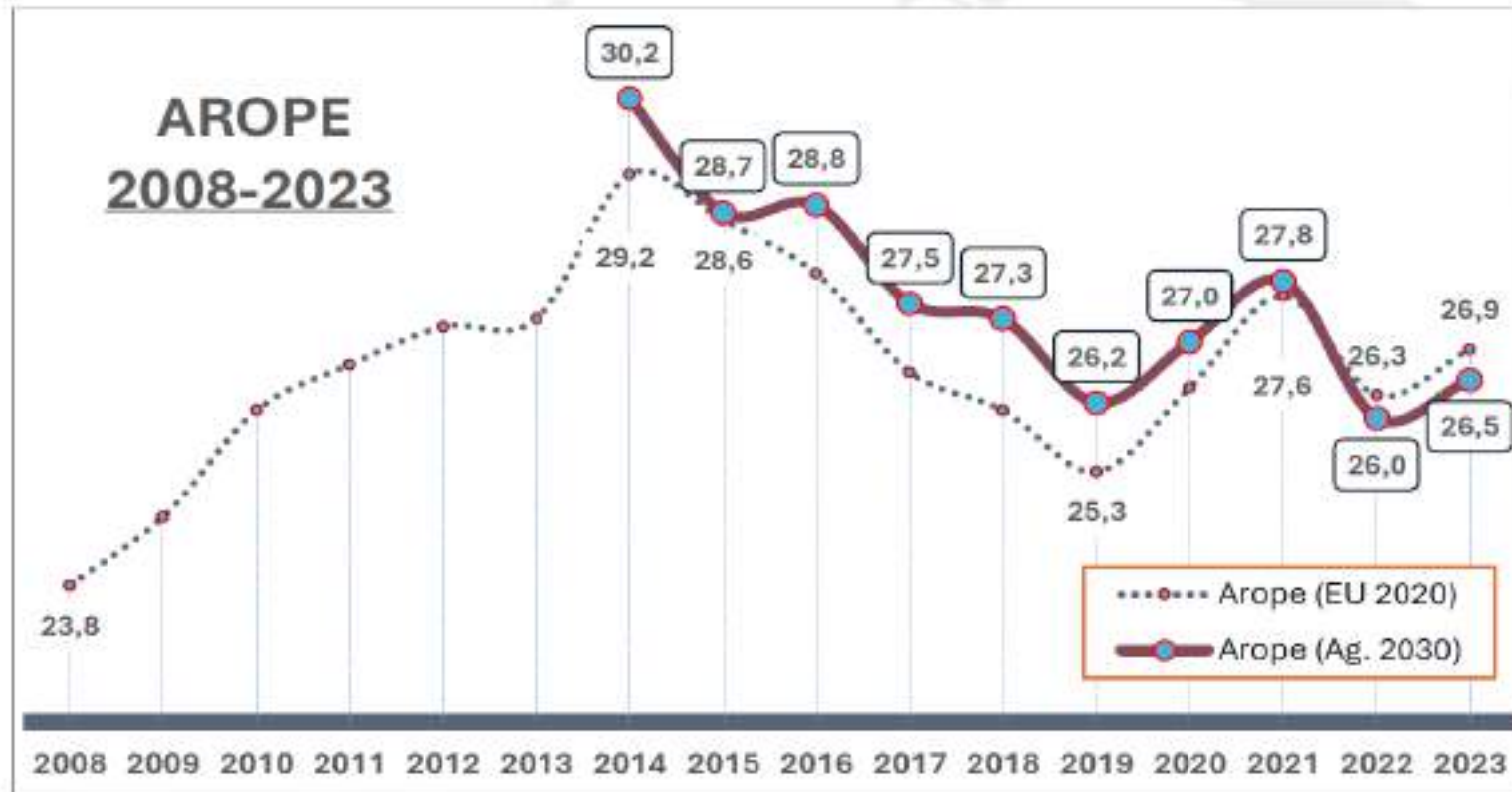
**Sabadell**  
Hub Empresa

[Banco Sabadell](#)

improven

## Situación económica actual

De acuerdo con la nueva metodología implementada para el seguimiento de los objetivos especificados en la Agenda 2030, en el año 2023 alrededor de 12,7 millones de personas -el 26,5 % de la población española- estaba en riesgo de pobreza o exclusión social. La cifra supone un aumento de 0,5 puntos porcentuales con respecto al año anterior, es decir, cerca de 400.000 personas más.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos ECV



### EL ESTADO DE LA POBREZA

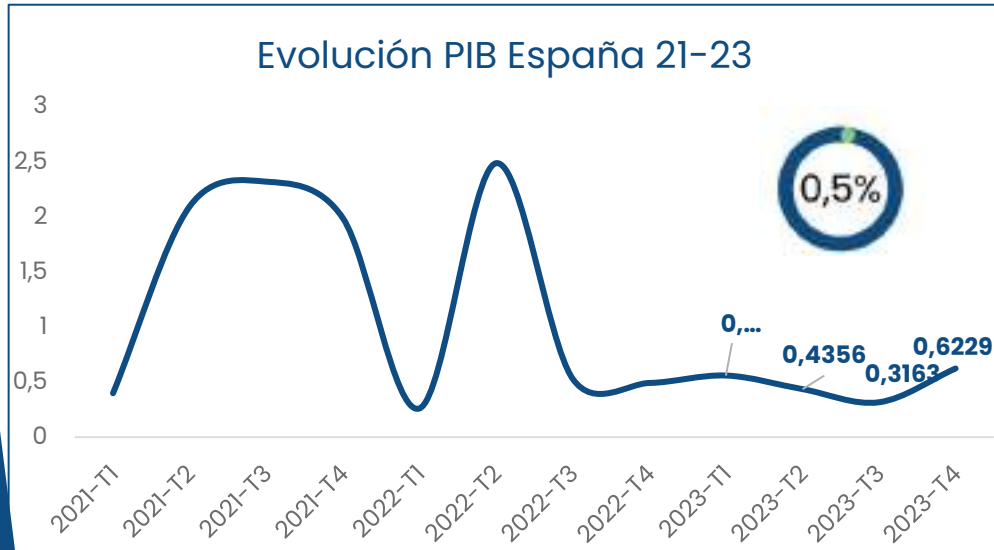
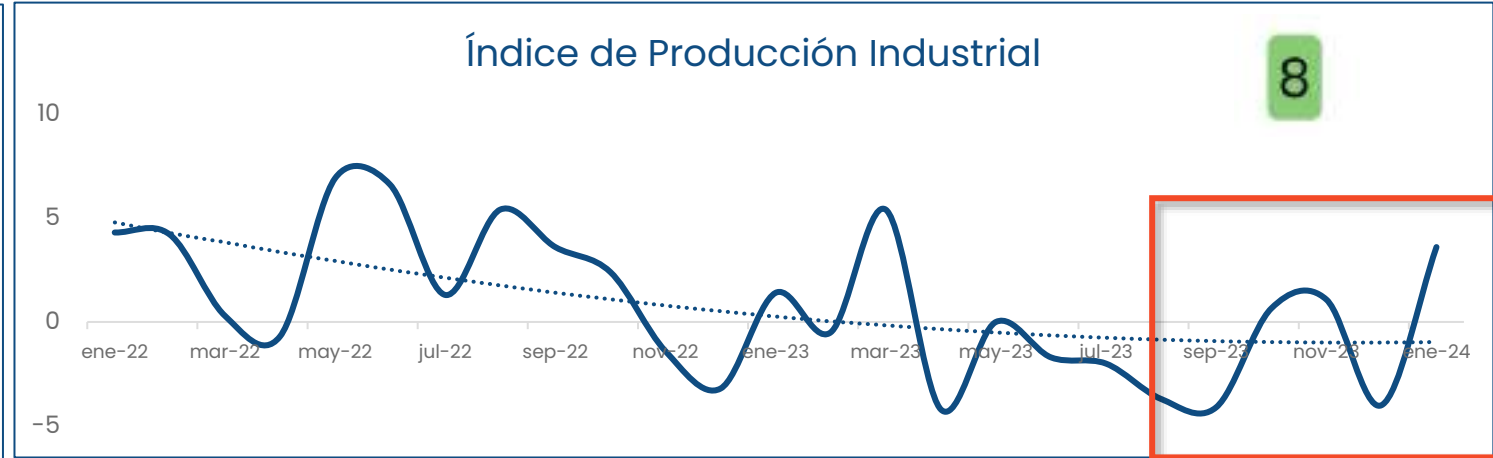
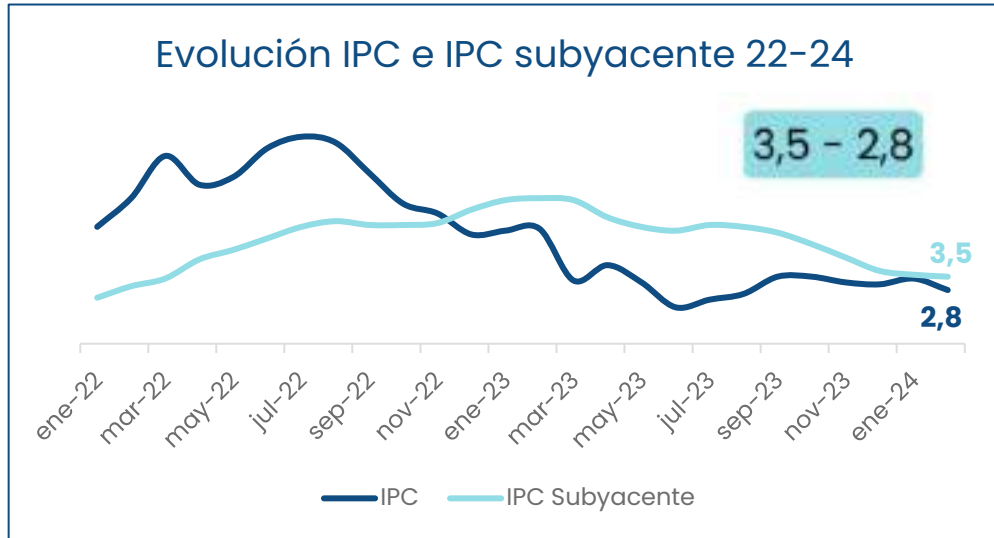
2024

PRIMER AVANCE DE RESULTADOS

febrero 2024

Situación económica actual

Indicadores macro



## La marca blanca bate récords en 2023: roza el 44% del gasto en la cesta de la compra

Gana casi cinco puntos de cuota de mercado en dos años pese a encarecerse más que las marcas de fabricantes. En 2024, ralentizará su crecimiento

- Los españoles son los europeos que más recurren a la marca blanca para llenar su cesta de la compra
- Los alimentos se encarecen hasta un 875% en su trayecto del campo a la mesa: ¿cuáles son los que más suben?



## Situación económica actual

### ¿Y qué vemos en Improven?

- Resultados económicos peores en 2023
- Ratios deuda/EBITDA peores
- Incertidumbre y prudencia acreedores (banca y aseguradoras)
- Descenso leve o moderado de las ventas, que no crecen
- Ocio y alimentación se mantienen (recuperación turismo después COVID)
- En consumo, impulso e “inversión”, enfriándose
- **Sectores ya en recesión (trimestres consecutivos)**

**44,3%**

*De las compañías creen que la situación de la economía empeorará en el próximo año*

## ESCENARIO MÁS EXIGENTE

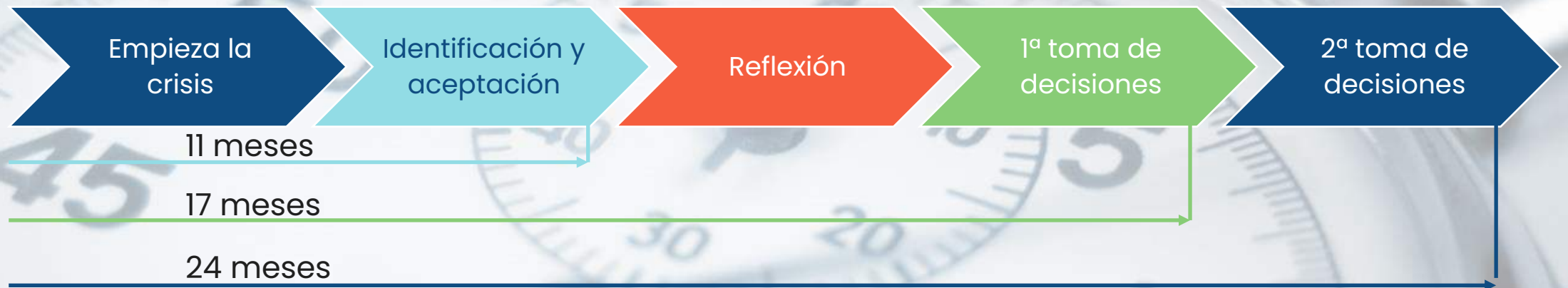
Poner **foco** en todos estos factores para lograr un **crecimiento económico sostenible** y **abordar las vulnerabilidades**



## AGENDA

1. Contexto
2. ¿Cómo llegan las crisis?
3. Enfocando la Empresa hacia el Flujo de Caja
4. Tips

# ¿Cómo llegan las crisis?



# ¿Cómo llegan las crisis?

# Valoremos nuestra situación



Herramientas	Situación normal	Problemas de Resultados	Situación de Crisis	Indicadores
<b>Plan Estratégico:</b> Futuro, Mercado, Competencia, Tendencias, Oportunidades, Amenazas. <b>Balance Situación:</b> Inversiones	Estrategia	Estrategia	Estrategia	KGIs
<b>Presupuesto Anual y PyG:</b> Rentabilidad, Ingresos y Gastos	Modelo de Negocio	Modelo de Negocio	Modelo de Negocio	KPIs, PyG
<b>Proyección Tesorería:</b> Cobros y Pagos. Gestión financiera.	Gestión de Tesorería	Gestión de Tesorería	Gestión de Tesorería	Generación de Caja
<b>Foco</b>	<b>CRECIMIENTOS</b>	<b>RENTABILIDAD</b>	<b>SUPERVIVENCIA</b>	

# ¿Cómo nos preparamos?

## El problema no siempre es el problema

“En cualquier situación de un proyecto, la iniciativa del diagnóstico la debe de llevar quien diagnostica y nunca el enfermo”

## Los datos cómo amigos de la verdad

“Búscalos, úsalos y no los temas”

## Un cirujano no opera solo

“Tomar decisiones duras requiere un alto proceso de abstracción”

## La regla del 80/20 – No hervir el océano

“Si mantienes tus ojos atentos a ejemplos del 80/20 del negocio, encontrarás el camino para mejorarlo fácilmente”

## El ego a raya

“La constante revisión de los planteamientos es el camino hacia la mejora”

¿Cómo nos preparamos?

REPENSAR EL MODELO  
DE NEGOCIO HACIA:

FLEXIBILIDAD

AGILIDAD

RESILIENCIA

RENTABILIDAD

¿Y CUÁL ES EL  
INDICADOR CLAVE  
PARA HABLAR DE SALUD  
EMPRESARIAL?

¿EBITDA?

¿BAI?

¿CRECIMIENTO EN VENTAS?

**FLUJO DE CAJA**

# IMPERATIVO CONTROL DE LA COMPAÑÍA EN TIEMPO REAL (NO POSTMORTEN)



Tiempo que se pierde en tomar decisiones

Tiempo que se tarda en ejecutar, elegir...

**Problema de rentabilidad que pasa a tesorería**

**La gestión de caja es el mejor indicador de SALUD de la empresa**



## AGENDA

1. Contexto
2. ¿Cómo llegan las crisis?
3. Enfocando la Empresa hacia el Flujo de Caja
4. Tips



# ENFOCANDO LA EMPRESA HACIA EL VALOR (FLUJO DE CAJA)

Las 8 Cs dirigen la empresa hacia la rentabilidad y a la generación de flujos de caja que asegura

## ESTRATEGIA

**C**ONTEXTO

**C**ONCENTRACIÓN

**C**LIENTES

**FOCO**  
**DIFERENCIA**

## MODELO DE NEGOCIO

**C**OMPAÑEROS DE VIAJES

**C**OSTES Y VALOR

**C**OMPROMISO

**EFICIENCIA**  
**RENTABILIDAD**

## MONITORIZACIÓN Y GESTIÓN DE CAJA

**C**ONTROL

**C**AJA

**CONTROL**

## ESTRATEGIA

CONTEXTO

CONCENTRACIÓN

CLIENTES

## MODELO DE NEGOCIO

COMPAÑEROS  
DE VIAJES

COSTES Y  
VALOR

COMPROMISO

## MONITORIZACIÓN Y GESTIÓN DE CAJA

CONTROL

CAJA

# OBSERVACIÓN CONTINUA DEL ENTORNO

## MONITORIZACION CONSTANTE DEL ENTORNO

- **Tendencias de clientes**
- **Tecnología**
- **Tendencias macro**
- **Talento**
- **Evolución de la demanda**
- **Estrategia Empresarial**
- **Entorno**

## SELECCIONAR EN QUÉ SER DIFERENTES ¿DÓNDE?

- **COMPETENCIA INDIRECTA**
- **NUEVOS MODELOS DE  
NEGOCIOS & START UP**
- **ASOCIACIONES**
- **PROVEEDORES**
- **COLABORADORES**
- **ACTIVIDAD COMERCIAL**
- **CARTERA OFERTAS**

## ESTRATEGIA

CONTEXTO

**CONCENTRACIÓN**

CLIENTES

## MODELO DE NEGOCIO

COMPAÑEROS DE VIAJES

COSTES Y VALOR

COMPROMISO

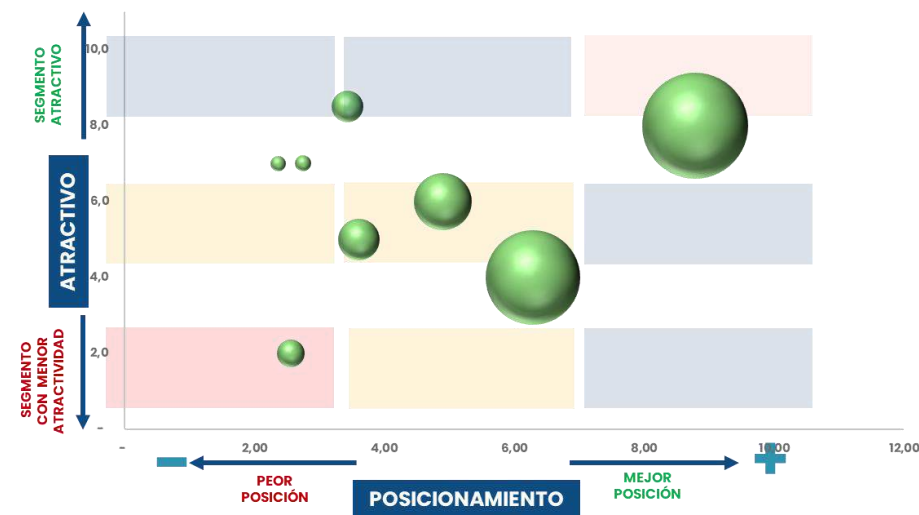
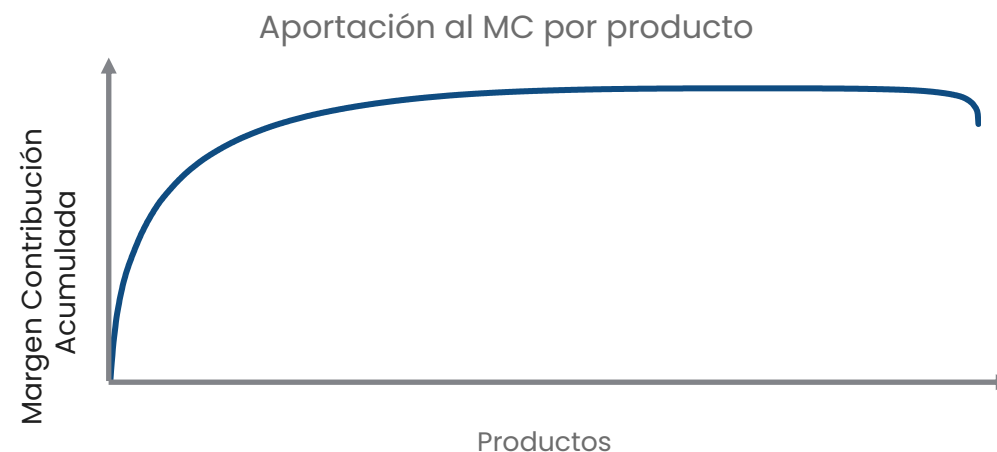
## MONITORIZACIÓN Y GESTIÓN DE CAJA

CONTROL

CAJA

# APOSTAR SOBRE SEGURO: En qué ya lo somos

- **Complejidad. Menos, es más.**
- **Clientes, UN, Productos, Países...**
- **Inversión (tiempo, recursos...) con pay back < 2 años**
- **Apuestas en el core business**
- **Flexibilizar apuestas (¡colaborar!)**
- **Apostar por el flujo de caja real (cobros).**
- **CONVERTIR DATOS INTERNOS EN INFORMACIÓN**



## ESTRATEGIA

CONTEXTO

CONCENTRACIÓN

**CLIENTES**

## MODELO DE NEGOCIO

COMPAÑEROS DE VIAJES

COSTES Y VALOR

COMPROMISO

## MONITORIZACIÓN Y GESTIÓN DE CAJA

CONTROL

CAJA

Cliente Externo

**CORTO PLAZO**  
BÁSICO



**MEDIO PLAZO**  
REDIFINICIÓN ESTRATÉGICA  
ENTENDER **PARA QUÉ** SERVIMOS

Vamos a analizarlo....

“Value for money”

- Informado y comparador
- Valora su tiempo y su ocio
- Preocupación por la salud
- Sensible a la sostenibilidad
- Compra producto y valores
- Incertidumbres Socio-políticas

**PRECIO, PRECIO, PRECIO**

**CincoDías** 45

EMPRESAS Y FINANZAS

**Empresas y finanzas**

DISTRIBUCIÓN

**España, paraíso de la marca blanca: su peso ya es mayor que en Reino Unido y Alemania**

El valor de sus ventas alcanza ya el 43% del total del mercado del gran consumo, según Aecoc



## ESTRATEGIA

CONTEXTO

CONCENTRACIÓN

CLIENTES

## MODELO DE NEGOCIO

COMPAÑEROS  
DE VIAJES

COSTES Y  
VALOR

COMPROMISO

## MONITORIZACIÓN Y GESTIÓN DE CAJA

CONTROL

CAJA

Cliente Interno



Fidelización  
de talento

Flexibilidad  
laboral

Escasez de profesionales

Desarrollo  
de habilidades

## GESTIÓN DEL CAMBIO

Tenemos la **oportunidad** de hacerlo bien  
**PROPÓSITO COMPARTIDO**

Aspectos a tener en cuenta

Escuchar

Liderar

Estructurar

Revisar  
Talento

Desarrollar

Comunicar

## ESTRATEGIA

CONTEXTO

CONCENTRACIÓN

CLIENTES

## MODELO DE NEGOCIO

COMPAÑEROS DE VIAJES

**COSTES Y VALOR**

COMPROMISO

## MONITORIZACIÓN Y GESTIÓN DE CAJA

CONTROL

CAJA

# Costes y Estrategia

## Reconstrucción de la cadena de valor

¿Dónde están nuestros **recursos actuales** y dónde generamos valor?

Es crítico conocer con precisión lo que me cuestan las cosas (dinero, espacio, talento, balance,...)



Propuesta valor al cliente (valor esperado)

ESTRATÉGICOS

CRÍTICOS

APOYO

Replanteamiento Estructura de costes (CUANTO Y DONDE)

# Pasos para elaborar un sistema de costes

No autoengañarnos en la distribución del uso de los recursos escasos

1. **Definición de usos**  
del sistema

2. Definición de los  
**Centros de Coste**

3. Definición de  
**inductores** y niveles  
de agregación

4. Definición de **claves**  
**de reparto**

5. Reparto de los  
**recursos escasos**  
(**costes, espacio,**  
**talento, balance,..**)

6. Asignación de  
**detalle a nivel de**  
**producto**

7. Asignación de  
**Responsabilidades**  
¿Quién es propietario  
de qué kpi?

## ESTRATEGIA

CONTEXTO

CONCENTRACIÓN

CLIENTES

## MODELO DE NEGOCIO

COMPAÑEROS  
DE VIAJES

COSTES Y  
VALOR

**COMPROMISO**

## MONITORIZACIÓN Y GESTIÓN DE CAJA

CONTROL

CAJA

### Social

Búsqueda voluntaria del bienestar general por encima del particular.  
Desde lo más cercano (equipo) a los más alejado (sociedad)



### Medioambiental

Acciones que las empresas realizan para reducir su impacto negativo en el medioambiente y maximizar su contribución positiva a la sostenibilidad.



### Buen gobierno

Transparencia, profesionalidad, ética, control, legalidad, cumplimiento...



# DE VERDAD



## ESTRATEGIA

CONTEXTO

CONCENTRACIÓN

CLIENTES

## MODELO DE NEGOCIO

COMPAÑEROS  
DE VIAJES

COSTES Y  
VALOR

COMPROMISO

## MONITORIZACIÓN Y GESTIÓN DE CAJA

CONTROL

CAJA

# DELEGACIÓN Y MONITORIZACIÓN

### Control del Negocio

- KPIs
- Comunicación
- Gestión por Excepción
- Delegación

### Gestión por Proyectos

- Gestión delegada
- Partir el elefante
- Empoderar personas
- Cruzar departamentos

### Gobernanza

- Claridad en las decisiones
- Procesos definidos y repartidos
- Delegación escrita

## ESTRATEGIA

CONTEXTO

CONCENTRACIÓN

CLIENTES

## MODELO DE NEGOCIO

COMPAÑEROS DE VIAJES

COSTES Y VALOR

COMPROMISO

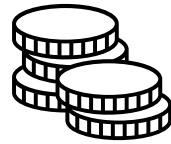
## MONITORIZACIÓN Y GESTIÓN DE CAJA

CONTROL

CAJA

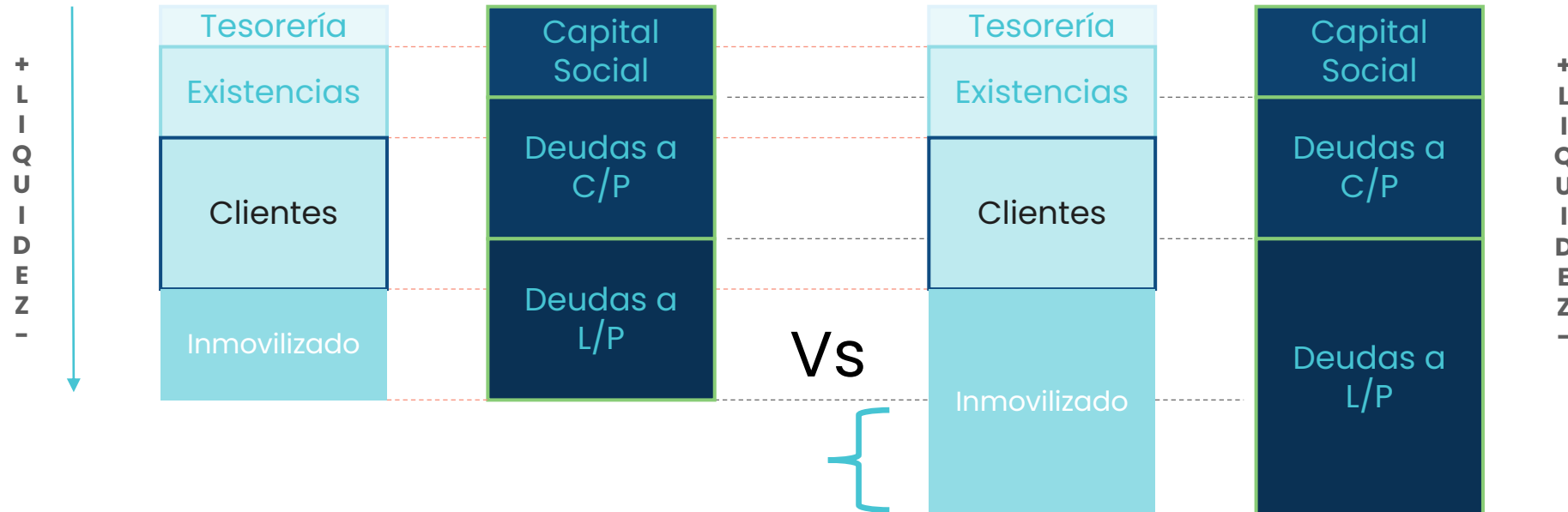
# Caja

“Sales is vanity,  
profit is sanity,  
cash is reality”,  
y hoy más que nunca!



## Reestructuración financiera

- Control permanente flujo caja NEGOCIO
- Exprimir los recursos internos (CIRCULANTE)
- Activos en diferenciadores de valor + incremento uso de los mismos (volumen y eficiencia)
- Anticiparse en la relación con los acreedores
- Desarrollar un plan de comunicación específico



# PASOS A SEGUIR PARA LA GESTION DE CAJA

## 01 Construye escenarios de caja realista (y PyG)

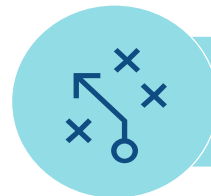


**TIEMPO:** más largo de lo que pensamos  
**PROFUNDIDAD:** más impacto del que pensemos  
**CANTIDAD:** en más lugares de lo que imaginamos

**Monitorizar** la entrada de pedidos.

Redefinir la **dimensión** organizativa y MOD.

Focalizar la gestión de **cobros**.



## Categoriza TODOS tus gastos

# 02

## 03 Revisión interna: exprime el dinero de dentro



**Revisar relación** con proveedores y dimensión stocks.  
**Analizar** inversiones en **VA**, Revisa cadena valor - supply chain.  
**Revisa procesos** (emisión facturas, condiciones venta,..)  
Ojo **pagos automáticos**

**Balancear** entre pedir en exceso y defecto: ser creíble.

Estar al corriente del pago de la Seguridad Social y hacienda. **Puedo aplazar, pero no, no pagar.**

Transparente, fiel y con un **plan de negocio** trabajado dentro de un conjunto de medidas.

**Actuar con antelación** ante la petición externa (cierres oficiales, trimestres,..).



## Conseguir financiación

# 04



## AGENDA

1. Contexto
2. ¿Cómo llegan las crisis?
3. Enfocando la Empresa hacia el Flujo de Caja
4. **Tips**

# Conclusiones

1. **Revisar la estrategia:** ¿está vigente? ¿Está alineada con la realidad?, ¿Está alineada con el **cliente** y el **equipo**?
2. Pensar en el **modelo de negocio:** ¿es coherente con la estrategia a nivel de asignación de recursos, de eficiencia operativa, del desarrollo comercial, de los procesos,...?
3. ¿Qué es **diversificación** y qué es **complejidad**?
4. Construir la **DIFERENCIA** a través de la **EFICIENCIA**
5. **Hacer lo que decimos - COHERENCIA**
6. **Detectar los gaps más importantes.** Reflejarlo en kpis con sus objetivos (generación de **CAJA** en el TOP)
7. **Elegir** los proyectos de mejora.
8. Desplegar un **modelo de gobierno** en tiempo real
9. Foco en la **acción** y **corregir** desviaciones
10. **Monitorizar** avances con **indicadores** claros.





No se trata de correr más que el león, sólo  
tenemos que correr **¡más que la  
competencia!**

**De la decisión a la ejecución como ventaja  
competitiva**

Nosotros somos

# Resultoría®

Desde hace 25 años, avanzamos sin línea de meta, mejorando día a día, creando el progreso juntos. Te acompañamos en tu crecimiento empresarial, generando una mejora en los resultados de tu compañía. Crecemos haciendo crecer, actuando como el departamento de competitividad de tu empresa.

# ¿Qué nos mueve?

## Mejores empresas para un mundo mejor

Mejoramos la posición competitiva y ayudamos a lograr la mejor versión del empresariado y dirección, comprometido con impulsar la profesionalización de su empresa, el crecimiento de su negocio, y su legado, para que logren alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad de manera sostenible y estable, impactando así exponencialmente en la sociedad.

5'8%

Incremento medio de la rentabilidad

18%

Incrementos productividad

95%

Índice de la mejora deposición estratégica y operativa.

85%

Repetición Largo Plazo

Improven es un dept. de competitividad adjunto al negocio



**Acompañamos el progreso de  
las empresas, para lograr un  
mundo mejor**

improven

# ¿Quieres tomar decisiones y ejecutarlas rápidamente?

Madrid

Barcelona

Valencia

Vigo

**Sergio Gordillo**

Socio Director

sgordillo@improven.com



comunicacion@improven.com

[www.improven.com](http://www.improven.com)

**improven**