

avanza

n.º 5 Junio 2008

con improven

A fondo:

Las ventas, una herramienta esencial en tiempos de crisis

El sector:

El efecto 'concentración' hará desaparecer el 27% de las empresas de alimentación

La entrevista:

Máximo Buch, socio director general de Tandem Capital Gestión



Quedan cien días para reaccionar

Estimado amigo:

Parece claro que estamos al principio de una profunda crisis tanto en España como en el ámbito mundial, que, según las previsiones, se recrudecerá tras el verano. Los expertos señalan que tenemos recesión al menos hasta 2009, lo que ofrece un panorama económico muy diferente al de hace unos meses.

Al menos el 70% de la economía está en crisis. Están afectados los sectores inmobiliario, financiero y todo lo relacionado con consumo. Si le sumamos la desaceleración industrial que vive España desde hace años, tenemos un 80% de los sectores "tocados". Pero lo que llama profundamente la atención es que, en estos sectores, nos damos cuenta de que tenemos problemas, pero muy pocos realmente están haciendo cosas distintas. Parafraseando a Einstein, "si quieres resultados diferentes, no hagas lo mismo que siempre".

Todos nos lamentamos. Sin embargo, pocas organizaciones actúan de una manera decidida en plazos cortos. De hecho, tal y como ha aparecido en el Centro de Conocimiento de Gestión de Crisis de Improven, las empresas tardan de media 17 meses en reaccionar a la crisis. La respuesta es muy lenta.

Al profundizar en el porqué de estos retrasos, se encuentran dos grandes motivos:

1.- Que no se tenga muy claro qué hacer en una crisis y, por tanto, se prefiere "mirar hacia otro lado".

2.- No hacer nada y esperar que pase.

Ambas situaciones son preocupantes, ya que tenemos que darnos cuenta de que las crisis hay que aprovecharlas, pero no esperar. La velocidad es el arma esencial.

El mensaje es claro: ahora o nunca. Hay muchas organizaciones que necesitan reaccionar rápido porque sus balances no pueden aguantar dos años de malos resultados. Nuestra recomendación es tomar decisiones rápidas de aquí a verano para recuperar la cuenta de resultados antes de final de año y encarar 2009 de forma positiva.

Para Improven, esta coyuntura actual es una oportunidad que nos permitirá crecer más al aumentar la demanda de nuestros servicios. Estamos cumpliendo y superando nuestras previsiones de crecimiento. En este contexto, es cierto que está cambiando un poco la naturaleza de nuestros proyectos, lo que nos obliga a tener que tomar decisiones más radicales en nuestros clientes, pero estas actuaciones pueden asegurar la viabilidad de las compañías a largo plazo.

Afrontamos esta crisis de una manera muy positiva y vamos a tener muchas oportunidades por delante los próximos meses. ¿Quiere ser uno de los nuestros?

Un abrazo.

Eduardo Navarro
Socio director

enavarro@improven.com

Edita

 **improven**

Producción técnica

PREMSA

© de los textos
Sus autores

© de las imágenes
Sus autores

Depósito legal
V-2626-2007

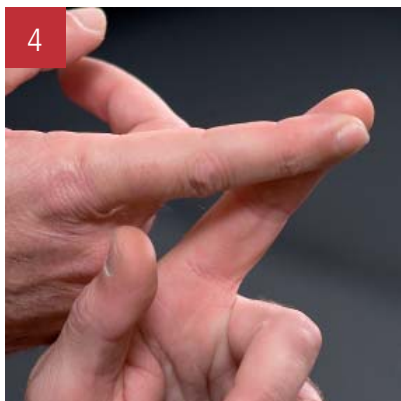
 **improven**

www.improven.com
Telf.: 902 193 989

Paseo de la Alameda, 35 bis, 4.ª planta
46023 **Valencia**
info@improven.com

Paseo de la Castellana, 141,
planta 20
28046 **Madrid**
madrid@improven.com

► Sumario



▲ A fondo 4-6

Los primeros síntomas de la crisis aparecen hasta dos años antes del deterioro de la cuenta de resultados de una organización. Es más, un 61% de las empresas en crisis apuntan que su detección tardía ha sido uno de los grandes errores de su gestión. Para conseguir el éxito comercial, hay que tener en cuenta tres premisas: la estrategia comercial, que marca lo que debemos hacer; los procesos, que reflejan cómo se tiene que hacer y controlar; y las personas, que son quienes lo tienen que ejecutar.

► El sector 7-9

Se han analizado las prácticas de gestión de un conjunto de empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos alimenticios. Se han identificado y valorado las problemáticas del sector, y se han planteado varias líneas de actuación para hacerles frente. Desde el punto de vista estratégico, habría que destacar el liderazgo en coste o diferenciación y las economías de escala; y desde el punto de vista de gestión, la planificación y el flujo de materiales.



◀ La entrevista 10-11

Tandem Capital Gestión, dirigida por Máximo Buch, es el primer fondo español enfocado a ofrecer continuidad a las empresas familiares. La entidad, además de aportar capital a las empresas, añade experiencia en la gestión con la colaboración de su "partner" estratégico Improven. Los inversores, los socios y el equipo gestor conforman el equipo que permite a Tandem ser la solución para muchas empresas con necesidad de cambios estratégicos.



“Las ventas, herramienta esencial en tiempos de crisis”

La importancia de detectar las crisis en sus primeros síntomas

Los primeros síntomas de una crisis aparecen mucho antes del deterioro de la cuenta de resultados de una organización. Estos indicios aparecen hasta dos años antes de la situación indicada. No prestarles, en su momento, la debida atención y dilatar la ejecución de un plan de acción resta oportunidades de salir airosos. Es más, un 61% de las empresas en crisis apuntan que su detección tardía ha sido uno de los grandes errores en su gestión. Cambios en el comportamiento de la demanda, aparición de nuevos competidores o de productos alternativos son tantas situaciones, que requieren anticipación en la respuesta de las empresas.

¿Cómo ayudan las ventas a mejorar estas situaciones? Indudablemente, mucho. Es, sin embargo, cuando estas empiezan a caer, a veces inexplicablemente, que las miradas se dirigen hacia los departamentos comerciales en busca de respuestas que pocas veces se encuentran por el poco margen de reacción que se concede para cambiar el signo de las cosas.

A fin de evitar llegar a ambas situaciones, la detección tardía y el tiempo de respuesta sin margen, proponemos cuestionar

permanentemente los aspectos clave de nuestras prácticas comerciales y posibilitar, así, el éxito comercial.

¿Cómo se consigue el éxito comercial?

Conceptualmente, el éxito comercial es la conjunción de tres factores (ver figura 1): la estrategia comercial, que marca lo que debemos y podemos hacer; los procesos que reflejan cómo se tiene que hacer y controlar; y, por fin, las personas que son a la postre quienes lo tienen que ejecutar.

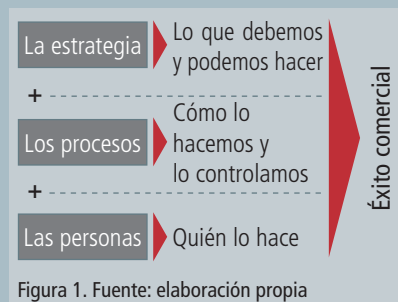


Figura 1. Fuente: elaboración propia

La estrategia comercial

Acertar con la estrategia comercial es el paso previo e indispensable para asegurar la sostenibilidad a medio plazo de la empresa y su rentabilidad.

1) El primer aspecto a tener en cuenta en el marco de la estrategia tiene que ver con nuestra propuesta de valor y su vigencia. Aquello que contiene los elementos que nos hacen verdaderamente diferentes en el mercado, características que nos hacen únicos frente a los competidores.

¿Tiene el mercado buenas razones para seguir comprándonos? Numerosos ejemplos ponen a relucir que éxitos pasados no garantizan ventas futuras. ¿Qué proceso sigue el cliente a la hora de comprar? La figura 2 ilustra la importancia de definir con precisión las prestaciones de nuestro producto, tanto las tangibles como las emocionales. Este ejercicio ayudará a contrarrestar los efectos negativos de la ecuación: el peso del precio, y el de las incomodidades y/o inseguridades, mucho más decisivas en las decisiones del comprador, pero denostadas y poco argumentadas por vendedores.

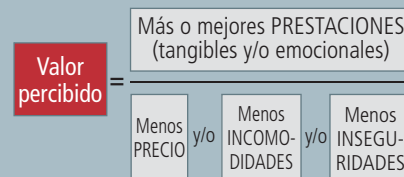


Figura 2. Fuente: Luis Huete

► A fondo

Se debe cuestionar la validez de los inductores de la ecuación de valor, siempre desde la perspectiva del cliente. Para ello, conviene que *marketing* establezca mecanismos que monitoricen regularmente lo que piensan, tanto los clientes que compran como los que no lo hacen.

2) Un segundo aspecto a tener en cuenta tiene que ver con la puesta en marcha de modelos avanzados de segmentación de mercado. En momentos difíciles, centrarse en los clientes actuales puede resultar una sabia decisión. Pero, conceptualmente, es un error tratar a todos los clientes por igual. Es clave discriminar a los clientes y focalizarse en los mejores, tratándolos de manera preferente y diseñando planes de acción exclusivos. Según nuestra experiencia, aproximadamente el 30% de los clientes no son rentables, con lo que identificarlos y replantear las condiciones con ellos es una fuente importante de rentabilidad (ahorro de tiempo de organización, viajes, descuentos, promoción, etc.).

La figura 3 muestra una de las distintas matrices existentes (la matriz A, B, C y D), que representa gráficamente "la importancia" de cada uno de nuestros clientes, una vez imputados todos los gastos y costes que estos generan. Lo que se persigue es definir grupos diferenciados con el fin de concretar líneas de acción específicas (caracterizar) por parte de los equipos de venta y *marketing* (actividad comercial, nivel de atención, políticas de descuentos,...). Los resultados que se pueden

conseguir permiten incrementar la cantidad de ventas rentables, al dedicar "los recursos" a los clientes adecuados.

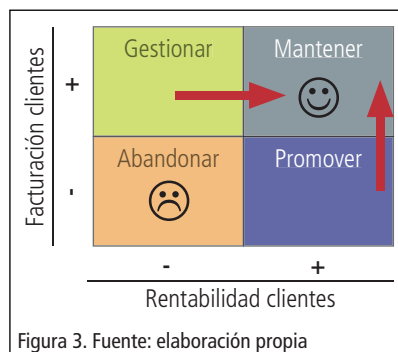


Figura 3. Fuente: elaboración propia

3) La tercera clave estratégica para el éxito de las ventas incide en redefinir el proceso de desarrollo y mantenimiento de nuestro portafolio de productos y servicios, para dar más cabida a metodologías rigurosas con los plazos y los procedimientos, y a las opiniones de los clientes ("hablar menos y escuchar más"), teniendo muy claro y de manera sistematizada: sus motivaciones de compra, preferencias de servicio y entrega, hábitos de compra y consumo, y tendencias sobre gustos. Hay que reducir los lanzamientos indiscriminados. El 40% de los lanzamientos no alcanzan ventas mínimas que los rentabilicen, e incorporar el concepto de Ciclo de Vida de Producto, arma esencial para decidir cuándo se deben de anular productos y planificar el lanzamiento de "sustitutivos".

4) El proceso de fijación de precios es un factor clave para la rentabilidad de la



empresa y estratégico para el éxito comercial de cualquier organización. Una correcta fijación de precios puede mejorar hasta 4 puntos la cuenta de resultados. La dificultad es que el precio, "no lo fijamos nosotros, sino el mercado". Esto significa que, para determinar el precio adecuado, conviene entender que este se relaciona mucho más con el valor que el mercado atribuye al producto que con nuestros propios costes de fabricación o de compra. Nuestra propuesta de valor será completa cuando, además, seamos capaces de fijar unos precios que resulten interesantes para una mayoría de los compradores de los segmentos a los que nos dirigimos. Es a partir de ahí que tenemos que considerar si estamos cualificados para producir con unos costes apropiados que nos permitan obtener una rentabilidad suficiente.

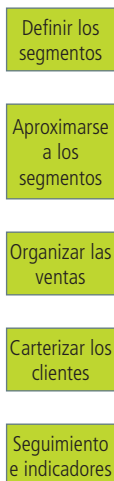
Los procesos

La estrategia comercial es clave. Sin embargo, sin unos adecuados procesos que la sustenten, es "pólvora mojada". Con las situaciones actuales de mercados tan



competitivos, un correcto despliegue de las fuerzas de ventas puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva.

■ Vistos los procesos de segmentación en la parte estratégica, un primer aspecto consiste en revisar cómo nos aproximamos a los consumidores. Muchas compañías deben de cuestionarse “lo lejos” que se encuentran de sus consumidores en la cadena de servicios y plantearse re canalizar sus ventas, iniciando procesos de “desintermediación”, por lo menos en sus mercados clave. Estas decisiones entre canales de venta directa o indirecta se toman valorando los costes, los niveles de especialización e implicación, la proximidad geográfica, la retroalimentación sobre tendencias, los requisitos de atención del cliente final y la complejidad del producto, del proceso de venta o de la posventa. En situaciones de mercados de ofertas, debemos de buscar “interiorizar en nuestras organizaciones” la función ventas. En es sentido, hay que decidir, para cada segmento (tipología cliente/zona), qué cana-



5 etapas para maximizar las ventas

Figura 4. Fuente: elaboración propia

les de distribución aseguren la mejor atención/valor para el cliente y la mayor facturación/retorno de conocimiento para la empresa.

■ Definidas las aproximaciones al mercado, se deben organizar las ventas, dimensionando y ubicando la fuerza de ventas en los mercados clave. Este proceso a realizar tanto con la fuerza de venta propia como

la externa, debe garantizar la adecuada cobertura y esfuerzo para clientes actuales y potenciales, una vez determinados los estándares de actividad que necesita cada cliente, según su importancia para la empresa (matriz A, B, C y D).

Organizar las ventas es, también, focalizar la fuerza de ventas en “actividades de venta”, definiendo planes de acción individuales, planes de viajes o rutas que optimicen su tiempo, automatizando tareas repetitivas con ayuda de la tecnología y delegando trabajos administrativos a personal del *backoffice*.

■ El seguimiento del equipo de ventas es otro proceso vital que nos permite asegurarnos que todo se realiza según los planes. En esta fase, es útil disponer de un

repositorio de información (*software CRM*) con todas nuestras acciones comerciales registradas y disponibles para su análisis y seguimiento. Poner en marcha arreglos formales, individuales y regulares para el seguimiento de la actividad, los planes de acción y los objetivos de venta, a fin de verificar su cumplimiento.

Los personas

Una buena estrategia con unos procesos perfectamente definidos no nos sirven de nada si no disponemos de las personas adecuadas para su ejecución.

Debemos mejorar los criterios de los procesos de selección, incorporación y formación de nuestras organizaciones, y de los vendedores en particular. Aprender a atraer y retener el mejor talento es vital para el futuro de nuestras empresas. Fijarnos mucho más en las competencias y la compatibilidad cultural que en el bagaje profesional o las referencias son sugerencias que ayudan a minimizar los riesgos. También es sano enriquecernos con la incorporación de perfiles provenientes de otros sectores más maduros.

Como conclusión, profesionalizar las ventas debe permitir que estas se conviertan en una herramienta esencial en tiempos difíciles, que nos pueden permitir diferenciarnos de nuestros competidores.

David Gandia
Gerente

dgandia@improven.com

El efecto 'concentración' hará desaparecer el 27% de las empresas de alimentación

Exponemos las principales conclusiones del II Centro de Competitividad e Innovación del Sector de la Alimentación. Hemos analizado información y prácticas de gestión de un conjunto de empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos alimenticios. Se han identificado y valorado las principales problemáticas del sector y se han planteado líneas de actuación para hacerles frente.

¿Cómo está el sector?

Hay tres grandes tendencias que marcan el devenir futuro de las empresas transformadoras en el sector de alimentación:

- La coyuntura económica acrecienta la cada vez más marcada línea de decisión del consumidor entre marca líder y marca blanca. Estimamos que, en 2010, la marca blanca superará la barrera del 30%.
- Las subidas de las materias primas y la energía fomentan tanto las economías de escala como la integración vertical de las empresas del sector.
- La tendencia a la concentración de la distri-

bución aumenta el riesgo-cliente y penaliza aún más la capacidad negociadora de las pymes.

En una coyuntura favorable, entre los años 2000 a 2006, donde el sector creció un 75% en volumen, el número total de empresas descendió un 15%. De nuestro estudio se deduce que la crisis también afecta al sector, acelerando el proceso de concentración natural. La previsión es que esta concentración sea en los próximos tres años de un 27%. Las empresas que no hagan los "deberes" no superarán este período. El mayor riesgo se sitúa en la horquilla de facturación inferior a 30 millones de euros.

Nivel de competitividad

¿Cuáles son las principales deficiencias internas que penalizan la competitividad de las empresas?:

1. Planificación.

La sobrecapacidad y la falta de planificación pueden llegar a penalizar hasta un 2% la cuenta de resultados. El 90% de las empresas del estudio no saturan sus instalaciones



Los Centros de Competitividad e Innovación son una iniciativa puesta en marcha por Improven, en 2006, para convertirlos en un referente en materia de gestión empresarial de los principales sectores de nuestro entorno. Facilitan la monitorización de los principales factores clave de gestión de las empresas, mediante la elaboración de una herramienta a modo de barómetro y su comparación con las mejores prácticas empresariales que imperan en el sector de referencia. Dichos centros miden el nivel de competitividad de las empresas de un sector, a la vez que les ayudan a definir mejor sus estrategias, ejecutarlas con más eficiencia y conseguir, así, ser más competitivas.

y no optimizan gastos de estructura.

2. Flujo de materiales.

La mala gestión de las materias primas y del proceso de producción puede repercutir en un sobrecoste del 7% sobre la facturación.

3. Canal.

Un 80% de las empresas del estudio tienen un alto riesgo de concentración de clientes.

4. Producto.

El elevado peso de los productos más vendidos (el 10% de los productos facturan el 68%) y el poco éxito de los lanzamientos arriesgan el futuro de muchas empresas.

5. Productividad.

Los sueldos bajos camuflan la baja productividad del sector. La productividad es muy baja (40-45%), siendo un sector intensivo en mano de obra.

6. Organización.

Existen demasiados fallos de comunicación en todos los niveles, se realiza de manera informal, no hay constancia de las decisiones tomadas y se rompe el flujo de información. El 75% de las empresas del estudio no mantiene Comités de Dirección. Un 51,7% no tiene reuniones periódicas de departamentos.

7. Estrategia y CMI.

Más del 85% de las empresas del estudio no dispone de un plan estratégico a tres años vista. Más de un 92% de las empresas no tiene Dirección por Objetivos (DpO) para toda la empresa.

8. Costes.

La disparidad de condiciones comerciales obliga a disponer de un sistema de costes por cliente. El 76% de las empresas no conoce con exactitud la rentabilidad de sus clientes y productos.

9. Marketing.

Muchas empresas consideran el marketing un gasto más que una inversión al no gestionarlo de manera adecuada. Solo un 17,2% de las empresas con marca propia dispone de un plan de marketing formal con presupuesto y plan de medios.

10. Comercial.

La labor comercial, en muchas ocasiones, se restringe a la gestión del comprador, no a detectar y aportar soluciones al consumidor

final. Un 83% de las empresas carece de políticas comerciales diferenciadas por canal. En un 87% de las empresas, la labor comercial finaliza con el envío de la mercancía, no en el lineal. En muchas compañías, no existe una buena preparación de la negociación.

En este contexto, las conclusiones que extraemos son:

Las economías de escala determinarán la supervivencia de las empresas del sector. Según los criterios anteriores, el riesgo en este sector se reduce con el tamaño de la empresa. En la figura 1, se valoran las debilidades expuestas en función del tamaño de las empresas del estudio.

Las áreas de la empresa con mayor potencial de mejora al ganar tamaño son Operaciones, Comercial y Estrategia– Marketing.

Los problemas de productividad, canal y producto, en menor medida, son comunes a todas las empresas del sector.

Oportunidades de mejora para el sector

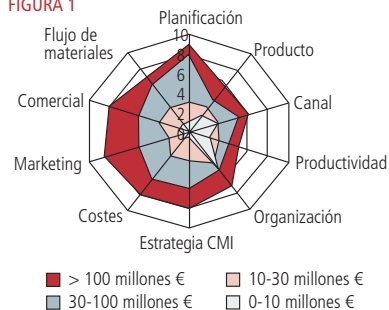
Del estudio llevado a cabo por Improven, identificamos las siguientes recomendaciones y líneas de actuación que deben desarrollar por parte de las empresas:

Desde un punto de vista estratégico cabría destacar.

Liderazgo en coste o diferenciación. Las empresas deben definirse hacia políticas de costes (marca blanca) o de diferenciación (marca propia); en cinco años no habrá término medio.

Economías de escala. Es el camino hacia el

FIGURA 1



éxito en el sector porque es imprescindible que las empresas del sector ganen tamaño. Desde un punto de vista de gestión, cabría señalar:

Planificación. Los departamentos comercial y de operaciones deben estar en perfecta sincronía para ofrecer un servicio excelente y mejorar la saturación de la capacidad mediante acciones promocionales en épocas "valle". Con una adecuada planificación, en una empresa de 30 millones euros de facturación, podría ahorrarse hasta 600.000 euros.

Flujo de materiales. La correcta gestión de materias primas, el proceso de fabricación y los productos terminados son esenciales para optimizar costes. En nuestra empresa tipo, los ahorros pueden cifrarse en 900.000 euros.

Canal de distribución. Diferentes canales necesitan políticas comerciales y estratégicas distintas. Concepto de unidad de negocio: cada canal debe disponer de objetivos y recursos adaptados a sus necesidades.

Producto. Se debe de transformar el concepto de fabricantes de productos alimenticios al

► El sector

de generadores de soluciones. El consumidor cada vez es más exigente. Las empresas deben segmentar según las necesidades de los clientes. La unidad familiar ya no es tal.

Productividad y retribución variable. Un sistema de productividad con retribución variable e incentivos por objetivos puede reducir el coste de empresa en un 1,5%. La productividad aumenta cuando los empleados reciben una retribución variable que premie su buen desempeño del trabajo. El absentismo y la rotación de los empleados se reduce con los sistemas de productividad hasta en un 15%.

Organización. El organigrama es una herramienta útil para estructurar las responsabilidades y la comunicación de las empresas. Esta estructuración es clave para aumentar el dinamismo y el flujo de información, además de mejorar la toma de decisiones.

Estrategia y CMI. Una buena planificación estratégica debe resumir las acciones de la empresa en los siguientes 3 años con objetivos, responsables y recursos asignados. Para enlazar la visión y la misión de la empresa con la gestión, es imprescindible con-

tar con un Cuadro de Mando Integral (CMI) e indicadores de variables tanto financieras como operativas.

Costes. Todos los costes de la empresa deben reflejarse en el sistema de costes para conocer la rentabilidad por cliente y producto. Mejorar la política de promociones y tener un seguimiento de los costes y las rentabilidades de los productos pueden generar ahorros de hasta 450.000 euros.

Comercial. La actividad comercial debe llegar hasta el lineal, dando soluciones al consumidor, y no quedarse en el despacho del comprador. Los comerciales han de disponer de unas buenas herramientas comerciales con rapports, informes de clientes y seguimiento de objetivos relacionados con su retribución variable.

Conclusiones

En la figura 2, se simula las oportunidades de mejora para empresas de diferentes tamaños:

Las empresas del sector tienen como prioridades estratégicas mejorar sus costes vía productividad y el flujo de materiales, además de optimizar el diseño y lanzamiento

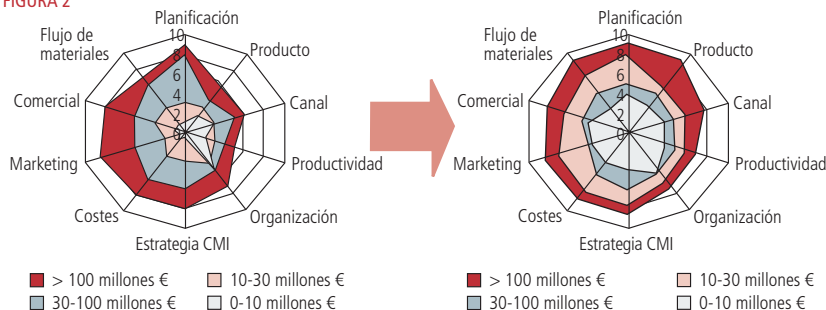


de nuevos productos si quieren sobrevivir durante los próximos tres años.

Las empresas de menos de 10 millones de euros de facturación tienen un futuro difícil si no crecen de tamaño y mejoran mucho en los aspectos anteriores.

La diferencia entre una empresa organizada y una que no lo esté puede suponer hasta 8 puntos en la cuenta de resultados (2,4 millones de euros sobre 30 millones).

FIGURA 2



Alfredo Bru
Gerente
abru@improven.com

Muestra analizada

Empresas: 38

Tamaño: facturación
> 12 millones de euros

Sede: nacional

Segmento: empresas transformadoras



Máximo Buch, socio director general de Tandem Capital Gestión

“Buscamos empresas que no solo necesiten apoyo financiero y a las que podamos aportar nuestra experiencia en la gestión”

Tandem Capital Gestión es el primer fondo español enfocado a ofrecer continuidad a las empresas familiares. La entidad no solo aporta capital a las empresas, sino que también añade experiencia en la gestión con la colaboración de su “partner” estratégico, Improven. Los inversores, los socios y el grupo gestor conforman el equipo que permite a Tandem ser la solución para muchas empresas con necesidad de cambios estratégicos.

¿En qué sectores invierte Tandem?

Nos dirigimos a sectores relacionados con la industria en general, distribución minorista, logística, ocio y turismo, concretamente a empresas de tamaño mediano, a partir de 15 millones de facturación. Buscamos empresas que no solo necesiten apoyo financiero, sino que, además, les podamos aportar nuestra experiencia como gestores.

¿Cuáles son los pilares de Tandem?

Son tres: en primer lugar, los propietarios originales de la empresa, que en la mayoría de los casos seguirán como socios nuestros porque ellos conocen su sector, su empresa y aportan valor; en segundo lugar, nuestros socios inversores, empresarios con experiencia muy dilatada en sus diferentes sectores de actividad (su opinión, experiencias y contactos son un gran activo que aportan a las empresas); y finalmente, los que formamos el equipo de Tandem, que somos los que gestionamos,

“Somos capital gestión porque no buscamos la rentabilidad a base de altos niveles de endeudamiento financiero y, por tanto, de alto riesgo, sino que centramos nuestro objetivo en hacer crecer los beneficios”

junto con Improven, las empresas que adquirimos. Nos definimos como un tándem, con tres elementos que, de forma dinámi-

ca, como los ciclistas, empujamos en la misma dirección.

¿Qué tipo de socios tiene Tandem?

Son socios y empresarios de primer nivel, líderes del sector promotor, transporte, cerámico, hortofrutícola, distribución minorista, pinturas, alimentación y distribución mayorista, entre otros. Todos ellos aportan su capital y experiencia a la hora de valorar las inversiones.

¿Cómo se desarrolla el proceso de selección de operaciones?

En la mayoría de los casos, las oportunidades llegan a través de intermediarios que nos plantean oportunidades de inversión. También puede ocurrir que el empresario se dirija a nosotros o nosotros podemos aproximarnos al empresario y hacerle una propuesta. Hacemos un análisis preliminar de la empresa, donde validamos si existen posibilidades de adquisición y si el perfil es adecuado a nuestra política de inversión.

En caso de que encaje la inversión, ¿cuál es el siguiente paso?

La presentamos al Comité de Inversiones que tiene derecho a vetarla. Si el Comité

► La entrevista

la aprueba, pasaría al Consejo de Administración. Si se aprueba en primera ronda, se inicia el proceso formal de adquisición. Entonces, se lanza una oferta, se negocian las condiciones de adquisición y, si hay acuerdo, se acomete el proceso de "due diligence", es decir, se estudian las posibilidades de mejora de la empresa y se revisan aspectos financieros, legales, fiscales y laborales. Elaboramos el plan de acción para los primeros cien días, se vuelven a revisar los términos del contrato de compra y lo llevamos al Comité de Inversiones, para finalizar en el Consejo de Administración, donde se decide definitivamente si se aprueba la inversión o no.

Las inversiones tienen un plazo limitado, ¿cuánto tiempo es?

Entre tres y seis años. Nuestra visión es que el 80% de lo que nosotros podamos aportar a una empresa, lo hagamos en los dos o tres primeros años. A partir de ahí, empezamos a buscar un comprador, pudiendo revender al socio o bien a un tercero que tenga interés en invertir.

¿Qué puede aportar el capital riesgo a una empresa en crisis?

Una empresa en crisis suele tener, normalmente, un problema de falta de liquidez. Podremos aportársela, pero la liquidez por sí misma no va a servir de mucho si no implantamos, al mismo tiempo, mejoras operativas y estratégicas. El conjunto de aporte de liquidez, combinado con la implementación de cambios operativos y



estratégicos, es lo que permite devolver a la empresa a la senda de los beneficios y el crecimiento.

¿Qué diferencia a Tandem del resto de sociedades de capital riesgo?

A nosotros nos gusta llamarnos capital gestión porque no buscamos la rentabilidad a base de altos niveles de endeudamiento financiero y, por tanto, de alto riesgo, sino que centramos nuestro objetivo en hacer crecer los beneficios. Con es fin, disponemos de los recursos directivos que nos aporta Improven para gestionar las empresas; esa es nuestra principal diferencia con otras sociedades de capital riesgo.

¿Quiénes componen el Comité de Inversiones?

Lo componen tres expertos con brillantísimas trayectorias profesionales. El profesor Josep Tàpies, titular de la cátedra de Empresa Familiar del IESE; Carlos Senent, que ha sido director general adjunto del BBVA; e Ignacio López Aranguren, que fue consejero delegado de Aceralia.



"El éxito de nuestro primer fondo se debe a la trayectoria de Improven"

El cierre del primer fondo ha sido un éxito, ¿cómo se ha logrado?

El éxito se debe a la trayectoria de Improven en cuanto a su capacidad de mejorar resultados en empresas. También el hecho de que ofrecamos un perfil muy diferente de lo que hay en el sector, puesto que somos mucho más gestores de lo que es habitual.


¿Qué oportunidades de inversión tienen encima de la mesa?

Tenemos tres oportunidades de inversión en las que estamos en fase muy avanzada. Existen posibilidades reales de que alguna de ellas se materialice en unos meses. Pero nos gusta revisarlo todo bien y tomarnos nuestro tiempo para estar seguros de que las inversiones serán un éxito.

¿Qué relación mantiene Tandem con Improven?

Tandem es un cliente de Improven, con quien mantiene una alianza estratégica. Es una relación a largo plazo. La estrategia de Tandem es ir de la mano de Improven en cada uno de los proyectos.

¿Buscas **más** rentabilidad para tu empresa?



Seguro que quieres más rentabilidad para la empresa, crecer y reducir costes, pero no sabes por dónde empezar. En **Improven** comprendemos muy bien ese escenario y te podemos ayudar, como a muchas compañías que hoy en día marchan con eficacia y rentabilidad. **Porque si tú ganas, nosotros ganamos.**



improven

Líderes en planes de crecimiento
y reducción de costes.