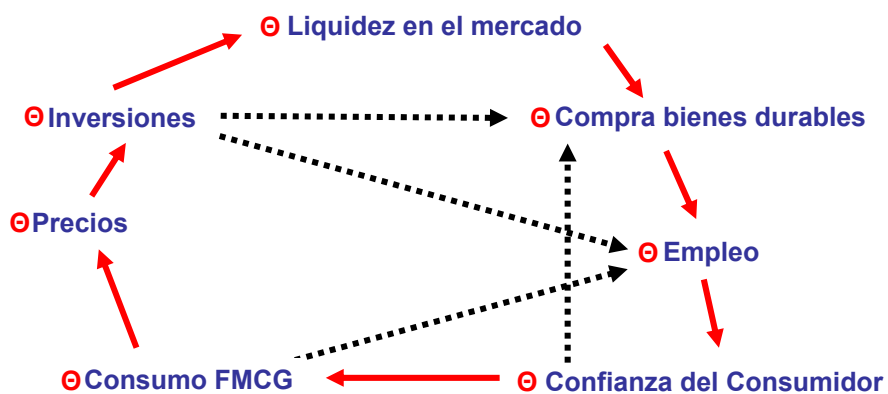


ACCIS Programa ESADE  
**¿Como afrontar la crisis  
empresarial?**

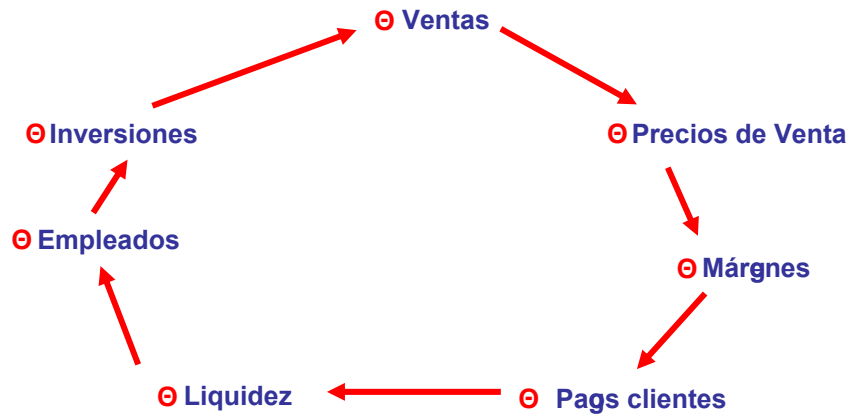
Lazaro Rivademar

## El Círculo Vicioso

Efectos de la crisis:



## Efectos en la Empresa



**Conclusión: Menos ingresos y menos resultados**

## Cómo minimizar los impactos

- **El Crecimiento de Ventas es el principal pilar de los ingresos**
  - No recortar inversiones o gastos que puedan reducir las ventas
  - Defender la participación de mercado garantizará la recuperación
- **La Eficiencia es una necesidad para proteger el margen**
  - Invertir en lo realmente necesario, eliminar lo superfluo
  - Reducir Complejidad, Simplificar la Cadena de Suministro
- **La Innovación focalizada en aumento de ventas y eficiencia**
  - Formatos más económicos para los consumidores
  - Procesos productivos más eficientes
- **Las personas son los pilares del éxito**
  - Gente comprometida, motivada, optimista y abierta al cambio
  - Promover la rápida toma de decisiones y toma riesgos controlados
- **Mantener dirección estratégica de la Compañía**
  - Actuar a Corto Plazo, pero sin hipotecar el Medio/Largo Plazo
  - Reforzar la confianza de proveedores, clientes y empleados

## Algnos ejemplos

### El Crecimiento de Ventas es el principal pilar de los ingresos

#### Colaboración con los clientes ajustándose a sus necesidades:

- Dependiendo de su nivel de liquidez:
  - *Promover pedidos más grandes para aumentar nuestra eficiencia y poder darles precios más competitivos*
  - *Motivar pedidos más pequeños para reducir los riesgos de cobro y ayudarles a mejorar su capital circulante*
- Desarrollar productos/formatos más económicos que permitan mantener la rotación de activos a un nivel aceptable
- Ganar/invertir en nuevos clientes que ayuden a paliar la bajada de ventas de nuestros clientes habituales
- Convencer a nuestros clientes que la apuesta de nuestros productos es de futuro y que a pesar de la crisis nuestros valores se mantienen
- Trabajar con los clientes para eliminar todo lo que no aporte valor al producto y repercutirlo en precios

## Algnos ejemplos

### La Eficiencia es una necesidad para proteger el margen

- Colaboración con nuestros proveedores para ayudares a mejorar su eficiencia y que nos repercuta positivamente en nuestros costes:
  - *Cantidad de entrega, asiduidad de entrega, packaging, entregas compartidas, transportes de retorno...*
- Guerra al derroche:
  - *Todo lo que no aporta valor, es un "Value destroyer"*
  - *Implementar una cultura de "cada gota cuenta"*
- Invertir en mejoras de productividad:
  - *Mejoras de consumo*
  - *Aumento de la cantidad producida por hora*
  - *Flexibilidad en producir diferentes formatos*

## Algnos ejemplos

### Las personas son los pilares del éxito

- Transmitir una actitud ganadora, optimista y de futuro para mantener la motivación en nuestros empleados
- Establecer una organización ligera que sea eficiente, proactiva y focalizada en la excelencia en la ejecución
- Dar ventajas a los empleados que nos permitan un win-win tanto para ellos como para la empresa
  - Fomentar trabajo desde casa
  - Flexibilidad de horario
  - Jornadas intensivas que reduzcan costes de viajes y dietas

## Conclusión

- Vivimos momentos complicados y el entorno no nos va a reglar nada
- La futura evolución del mercado es impredecible y debemos prepararnos para afrontar unos meses problemáticos
- Debemos mantener nuestra dirección estratégica a medio-larg plazo, aunque ajustando el corto plazo al entorno
- Las ventas deben ser nuestra principal prioridad focalizados en mantener o ganar participación de mercado
- Trabajar la cadena de suministro para aumentar nuestra eficiencia operativa que permita mantener los márgnes
- Motivar a toda la orgnización con un proyecto de futuro conservando nuestros valores

La crisis es un riesg, pero también una enorme oportunidad