

Eduardo Navarro

¿QUIERES SALVAR TU EMPRESA?

Guía para gestionar con éxito
en situaciones de crisis



***"PLAN ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO.
ESTRATEGIAS EN TIEMPOS DE CRISIS"***

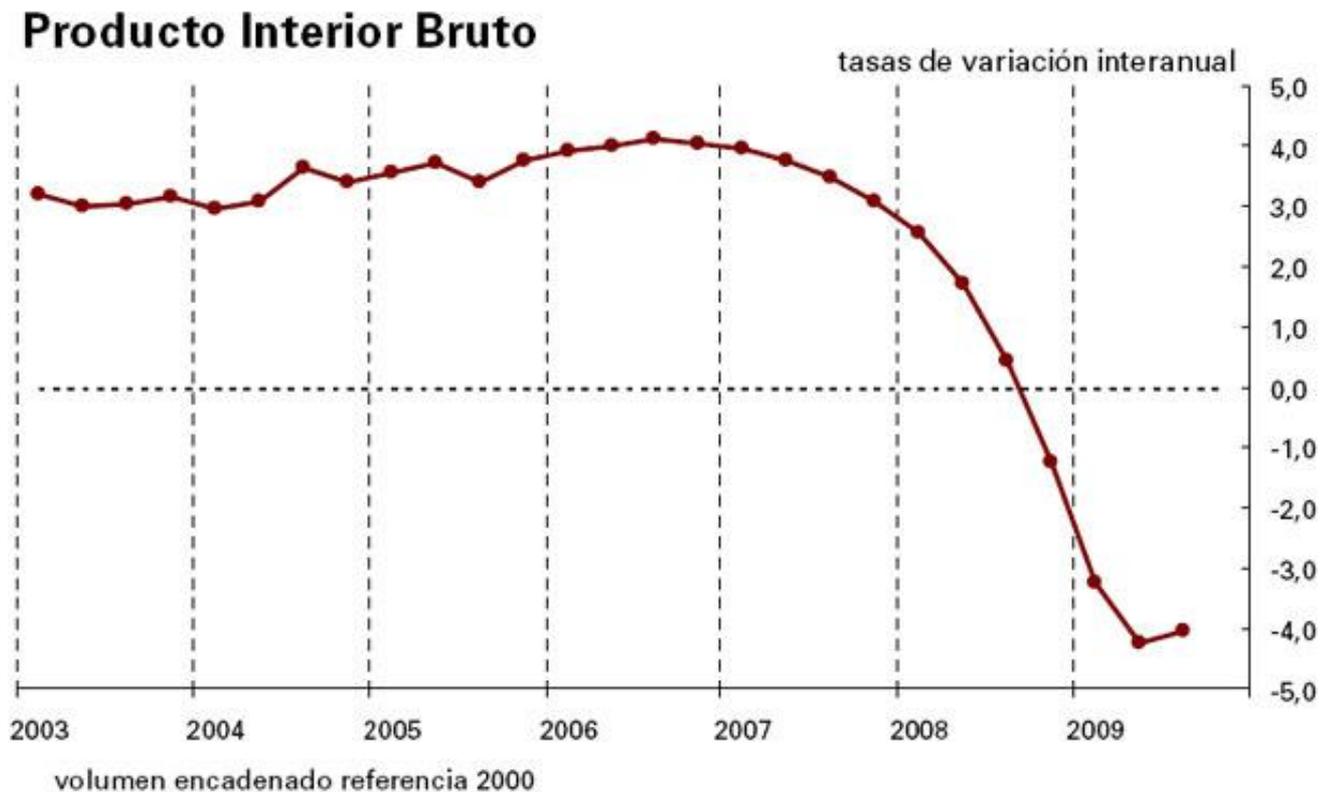
improven | 10 años

David Gandia
Socio Gerente
dgandia@improven.com
Teléfono 638 800 492



- 1. Antecedentes**
2. Crisis? What crisis?
3. Las prioridades en tiempos de crisis
4. Plan estratégico de crecimiento
5. Sobre Improven

Situación económica



...en España no se ven señales de recuperación...

Situación económica

EVOLUCIÓN PARO ACUMULADO ESPAÑA (Septiembre 2007-Marzo 2010) Cifras en miles.

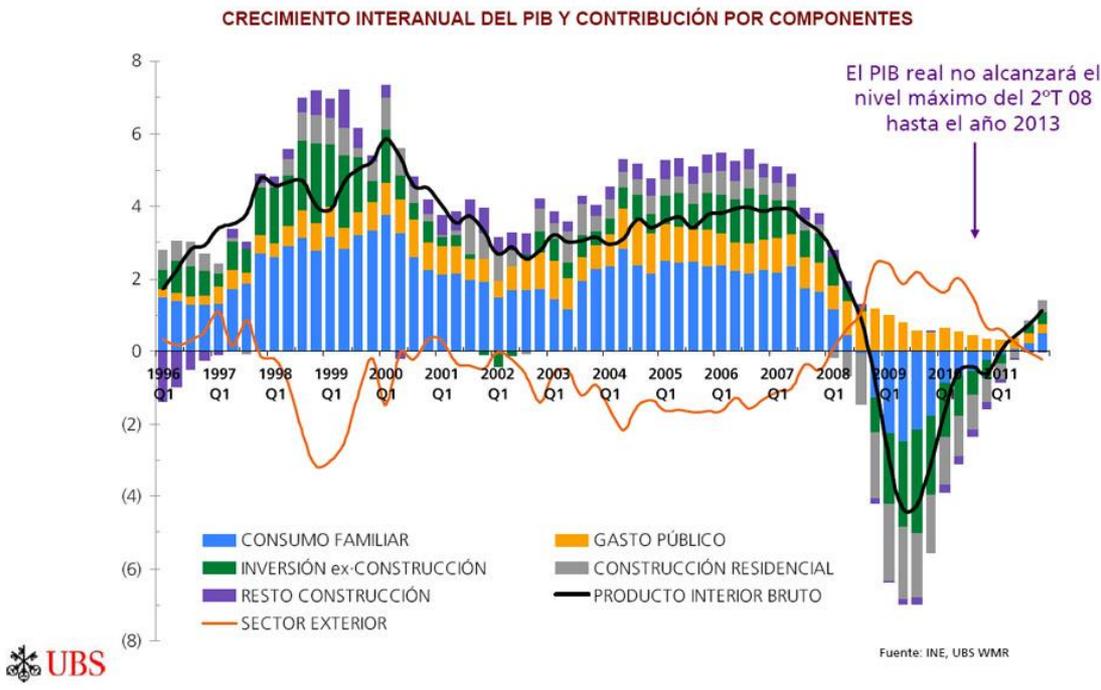


Y aunque haya habido unos meses buenos...
el desempleo subirá los próximos meses y afectará al consumo

Situación económica

España: coyuntura económica 2009-2011

Profunda recesión en 2009 que durará hasta el final de 2010



La recuperación será lenta por las decisiones que se están tomando y porque no hay sectores que actúen como motores...

¿Cuáles son las claves para **superar el momento actual?**

¿Es posible **crecer** en estos tiempos?

¿Qué están haciendo algunos que van a **salir reforzados de la crisis?**

¿Cuáles son los **principales desafíos** a los que se tienen que enfrentar las empresas?





1. Antecedentes
- 2. Crisis? What crisis?**
3. Las prioridades en tiempos de crisis
4. Plan estratégico de crecimiento
5. Sobre Improven

En la crisis hay perdedores... y ganadores



- ▶ Una empresa auxiliar de construcción de la zona centro que factura en torno a €150 m está adquiriendo un competidor que factura €60 m por 1€, para una mejora de resultados brutos de €20 m

Nuestros estudios revelan que en CUALQUIER SECTOR,
un 23,5% de los jugadores salen reforzados tras la crisis

Las empresas reaccionan muy lentamente

- ▶ Las empresas responden lentamente a la crisis, **tardando de media 11 meses en detectar la crisis** y 17 meses desde que inicia la crisis hasta que se empieza a ejecutar.
- ▶ A los 17 meses hay una primera actuación pero que no suele ser definitiva sino que se vuelve a actuar de una manera más contundente 7 meses más tarde. Con ello, nos encontramos que **pasan 24 meses desde que inicia la crisis hasta que se toman decisiones contundentes**.
- ▶ Es importante señalar en qué fase de la crisis se ha detectado y como se comprueba que **sólo el 32% la detectan en la fase estratégica u operativa** y la mayoría (68%) la detectan demasiado tarde.



Las empresas reaccionan muy lentamente

- ▶ Un 74% de las empresas, prácticamente 3 de cada 4, señaló que la **detección tardía** fue uno de los grandes errores de la gestión de la crisis: **limita el abanico de opciones** que se pueden adoptar **por falta de tiempo en su implantación**, somete la organización a una tensión extrema y obliga a la toma de decisiones drástica y poco planificada.
- ▶ El 64% de las empresas no disponía de un cuadro de mando con los indicadores adecuados y un 77% no disponía de una herramienta de gestión de tesorería que funcionase correctamente.



Lo que hacen los mejores

- ▶ Por la experiencia que obtuvimos del análisis de estos comportamientos en **183 empresas a nivel nacional** (*Ver II Estudio sobre Gestión de Crisis de Improven a finales de 2009*), **es en este punto donde reside la clave del éxito de las empresas:**

- Cantidad de acciones iniciadas
- Velocidad de ejecución
- Calidad de la ejecución

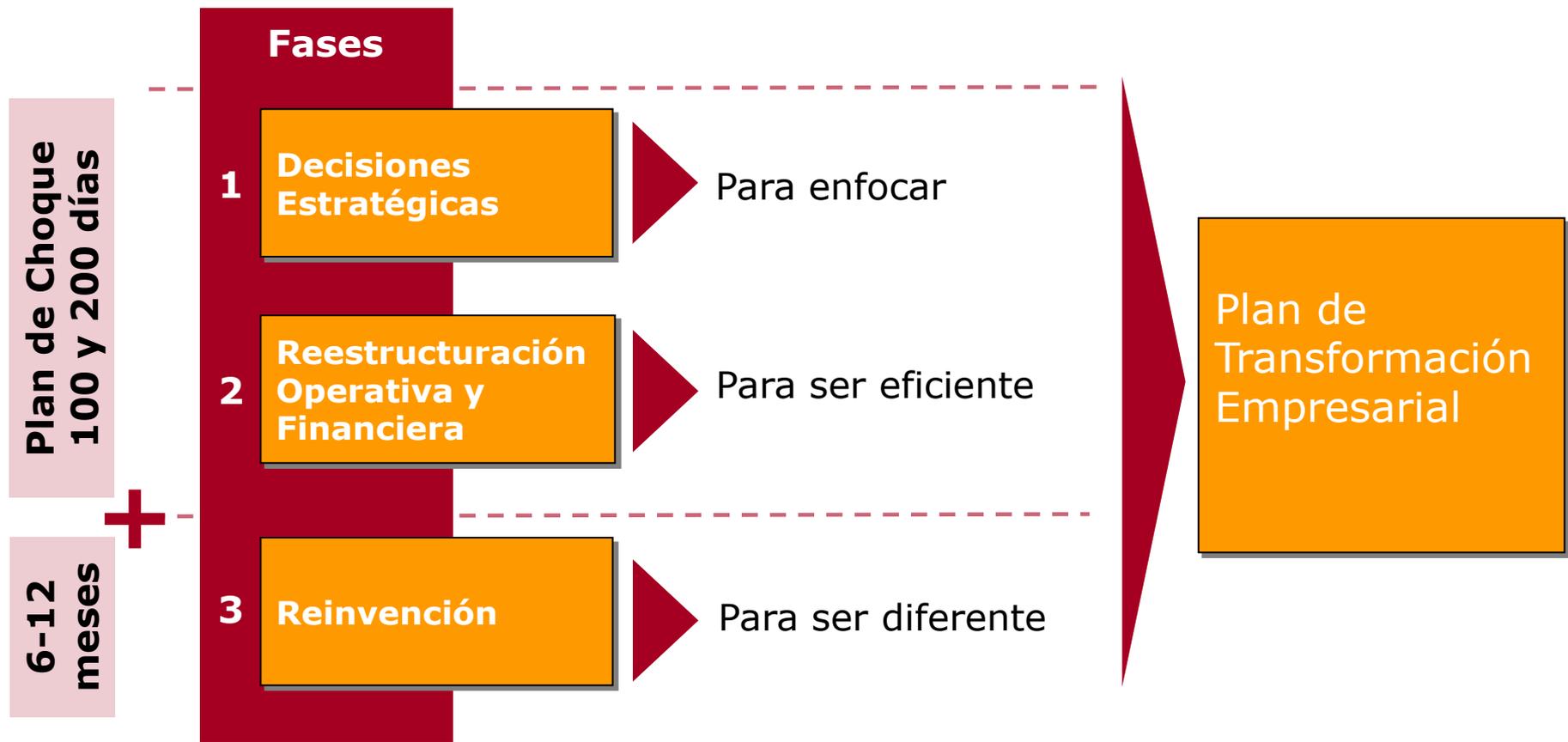
- ▶ Esto nos lleva a la conclusión de que, en estas situaciones en las que se degradan con rapidez cuentas de resultados y tesorería, **la anticipación, hacer cambios tomando decisiones y ejecutando con rapidez resulta más decisivo que un plan perfecto y minucioso, pero lento en su desarrollo e implantación.**

Ajuste de la capacidad de las ventas
Redefinición de la estrategia de precios
Focalización en buenos productos
Focalización en buenos clientes
Redefinición de la propuesta de valor
Reducción de *stocks*
Gestión de la morosidad
Control de caja, rentabilidad y costes
Reestructuración de deuda
Desinversión de Unidades de Negocio no rentables

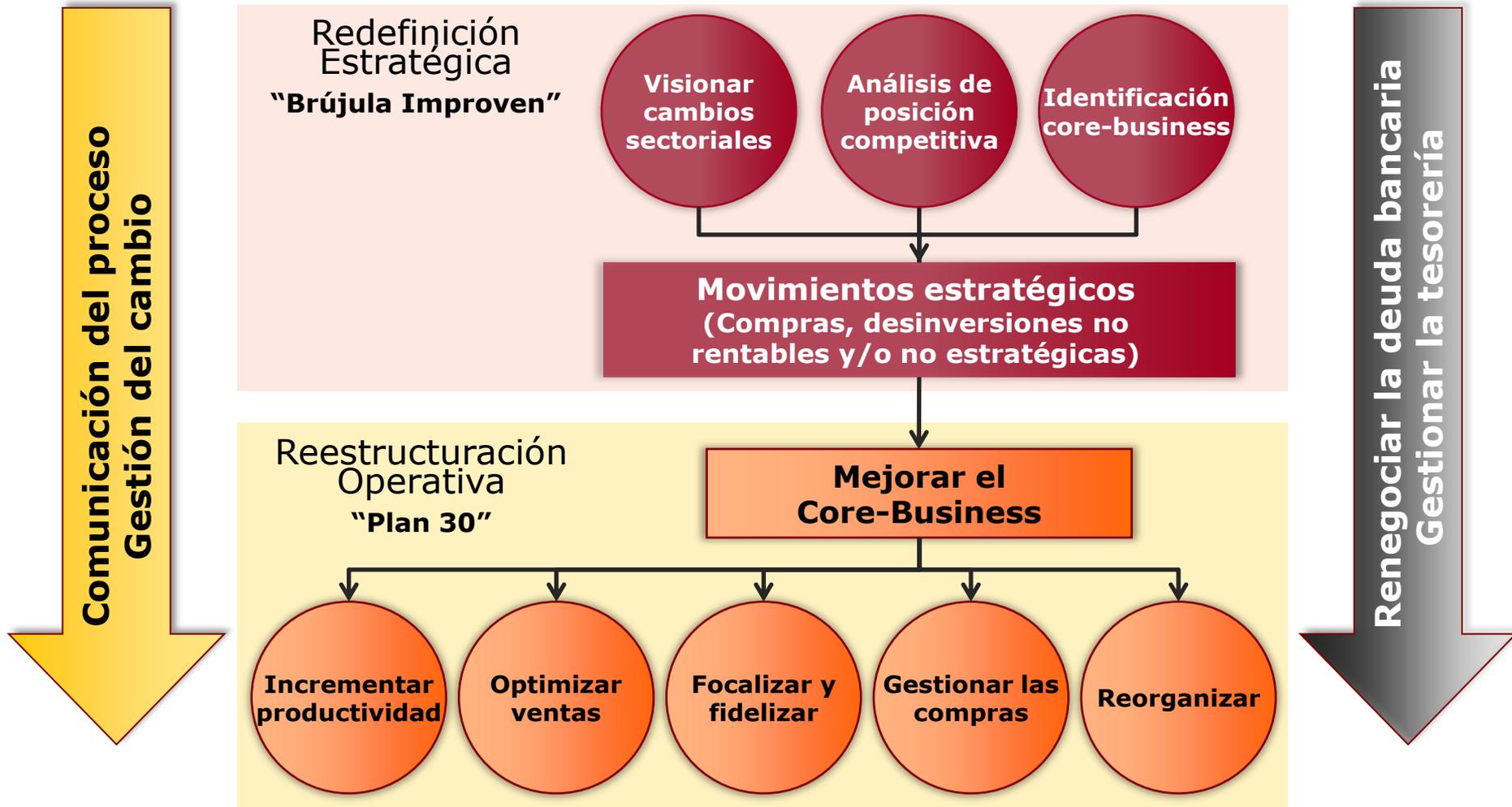


1. Antecedentes
2. Crisis? What crisis?
- 3. Las prioridades en tiempos de crisis**
4. Plan estratégico de crecimiento
5. Sobre Improven

Visionar más allá de la reestructuración



Metodología Improven en gestión de crisis



Numerosas oportunidades de mejoras operativas

- ▶ Cuando se comparan las medidas que adoptan los mejores gestionan, y se ponderan con el nivel de consecución de resultados, se concluye que las líneas de acción a desarrollar se resumen en el siguiente Decálogo:

1. Redefinir la estrategia en función del nuevo entorno.
2. Controlar la caja, la rentabilidad y la morosidad.
3. Refinanciar la deuda y optimizar el circulante.
4. Innovar ante las nuevas necesidades de los clientes.
5. Focalizar en los buenos clientes y productos, abandonando el resto.
6. Vender es clave, pero minimizando riesgos y costes.
7. No bajar los precios indiscriminadamente.
8. Producir sólo lo que se vende y mejorando la productividad.
9. Aprovechar las infinitas posibilidades de la gestión de compras.
10. Rediseñar la organización, fidelizando el talento y tomando decisiones.

Aumentar la profesionalidad de nuestras actuaciones internas

Revisión del modelo estratégico

- ▶ La empresa, como un "Puzzle", está **compuesta por un conjunto de Unidades de Negocio**, clientes, productos, almacenes, delegaciones, plantas,... con **rentabilidades y competitividad dispares** que es preciso conocer.
- ▶ Visionar las Unidades de Negocio **con perspectiva de caja**, calculando su rentabilidad sobre los flujos de caja.
- ▶ **Centrarse en el "core business"** y **reducir los recursos excedentes**, procesos sobredimensionados por inactividad, baja productividad o eficiencia.
- ▶ **Analizar con objetividad**, evitar el efecto "buscar los datos para que me dé el resultado que yo quiero".



**El concepto
PUZZLE**

¿Cómo reducir costes? Reestructuración estratégica

PyG	UN1	UN2	UN3	UN4	UN5	TOTAL
Ventas	25.760.030	13.960.033	14.394.233	11.078.192	2.925.098	68.117.586
Venta Neta	24.514.898	13.798.336	14.372.255	10.900.885	2.818.939	66.405.313
Coste de Ventas	19.654.798	10.257.075	10.014.264	9.728.015	2.264.408	51.918.561
Mg Bruto	4.860.099	3.541.262	4.357.991	1.172.870	554.531	14.486.753
<i>Mg Bruto/ Ventas</i>	19%	25%	30%	11%	19%	21%
Costes Fijos Directos	2.989.581	1.794.765	1.561.909	1.544.739	669.078	8.560.072
Mr de Contribución	1.870.518	1.746.497	2.796.082	-371.869	-114.547	5.926.681
<i>Mg de Contribución/Ventas</i>	7%	13%	19%	-3%	-4%	9%
Costes Fijos Indirectos	2.103.610	1.175.984	1.113.536	738.771	314.811	5.446.711
<i>CF Indirectos / Ventas</i>	8%	8%	8%	7%	11%	8%
Costes Fijos	5.093.190	2.970.749	2.675.445	2.283.510	983.889	14.006.783
Rdo Gestión	-233.091	570.513	1.682.546	-1.110.640	-429.358	479.970
Amortización	519.393	120.436	56.984	23.020	5.720	1.106.662
Rdo Neto	-752.484	450.077	1.625.562	-1.133.660	-435.078	-626.692
<i>Rdo Neto / Ventas</i>	-3%	3%	11%	-10%	-15%	-1%

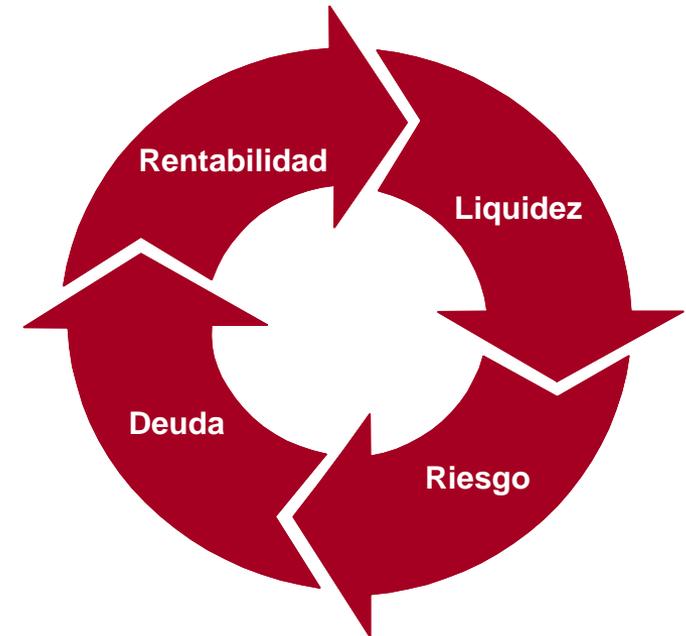
**PRACTICAMENTE LA TOTALIDAD DE LAS PÉRDIDAS
LAS GENERAN DOS UNIDADES DE NEGOCIO**

- 486.000€ (2.300.000€ de liquidez)



Orientarse a la caja

- ▶ **La caja es el rey.** La gestión del día a día de toda la empresa, debe tenerlo presente.
- ▶ Cambiar del enfoque de cuenta de resultados al enfoque de caja.
- ▶ ¿Disponemos de un **plan de tesorería a corto y medio realista**, que ayuda a priorizar la gestión?
- ▶ Saber **encontrar cada euro dentro de la empresa** en cuanto a caja es una prioridad:
 - Concentrar y renegociar con los **proveedores** para mejorar la gestión del flujo operativo (cobros/pagos).
 - Plan de reducción del **stock**, tras el ajuste de capacidad -> ¡Vigilar los precios de los productos de continuidad!
 - Definir un método para la asignación y gestión del **riesgo** comercial -> cumplirlo y seguirlo periódicamente.
 - Establecer un plan de mejora de **cobros** -> ¡diferencias de 7 puntos de morosidad entre empresas!
 - Plan de reducción drástico de los **gastos** corrientes.



Al 82% de las empresas no le cuadran sus previsiones con la realidad de la caja.

Cuenta de resultados

CUENTA DE RESULTADOS ACTUAL						
Cuentas	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4	AÑO N+5	AÑO N+6
Ventas	15.034.876	18.110.342	24.221.398	27.212.938	29.023.829	30.010.210
CMV	12.027.901	14.488.274	19.377.118	21.770.350	23.219.063	24.008.168
Margen Bruto	3.006.975	3.622.068	4.844.280	5.442.588	5.804.766	6.002.042
Gastos de personal	1.121.232	1.321.932	1.511.921	1.686.723	1.712.213	1.838.291
Gastos generales	1.074.010	1.421.342	2.432.211	2.732.123	2.912.236	2.800.746
EBITDA	811.733	878.794	900.148	1.023.742	1.180.317	1.363.005
Amortizaciones y provisiones	510.923	523.192	532.129	543.232	553.213	562.123
EBIT	300.810	355.602	368.019	480.510	627.104	800.882
Resultado Financiero	201.161	180.645	160.042	142.613	122.081	97.527
BAI sin extraordinarios	99.650	174.957	207.976	337.897	505.022	703.355
Resultado Extraordinario	-	-	-	-	-	-
BAI	99.650	174.957	207.976	337.897	505.022	703.355
Impuestos	29.895	52.487	62.393	101.369	151.507	211.006
BDI	69.755	122.470	145.584	236.528	353.516	492.348

Podemos observar que la presente empresa arroja beneficios todos y cada uno de los ejercicios analizados. **¿Todo va bien?**

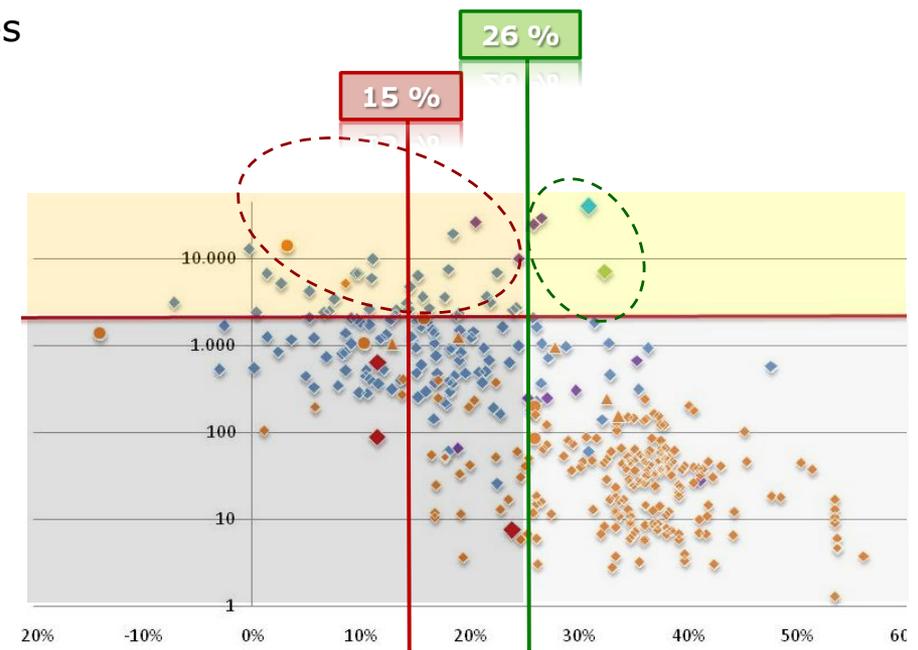
Flujos de caja

CASH FLOW ACTUAL	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4	AÑO N+5	AÑO N+6
B° después de impuestos	69.755	122.470	145.584	236.528	353.516	492.348
Amortizaciones y provisiones	510.923	523.192	532.129	543.232	553.213	562.123
CASH FLOW BRUTO	580.678	645.662	677.713	779.760	906.729	1.054.471
Variaciones del activo circulante						
Existencias	(312.121)	(301.112)	(103.321)	(100.221)	(302.321)	(301.121)
Clientes y deudores	(201.123)	(202.232)	(211.211)	(102.112)	(201.124)	(232.121)
Variaciones del pasivo circulante						
Proveedores y acreedores	(203.221)	(112.333)	(101.321)	(502.433)	(314.311)	(310.045)
TOTAL CIRCULANTE	(716.465)	(615.677)	(415.853)	(704.766)	(817.756)	(843.287)
Variaciones de inmovilizado	-	(103.211)	(301.121)	(310.004)	(214.321)	(202.231)
CASH FLOW OPERACIONES	(135.787)	(73.226)	(39.261)	(235.010)	(125.348)	8.953
Préstamos y créditos	(490.332)	(509.921)	(512.110)	(433.212)	(510.333)	(610.322)
CASH FLOW FINANCIERO	(490.332)	(509.921)	(512.110)	(433.212)	(510.333)	(610.322)
CASH FLOW TOTAL	(626.119)	(583.147)	(551.371)	(668.222)	(635.681)	(601.369)
CASH FLOW ACUMULADO	(226.119)	(809.266)	(1.360.638)	(2.028.860)	(2.664.542)	(3.265.910)

Aunque la empresa obtiene beneficios, los flujos de caja son negativos. Pierde caja todos los ejercicios. **¿Cómo puede ser?**

Focalizar en los buenos clientes

- ▶ La actividad comercial requiere de mayores **costes de comercialización**.
- ▶ Son costes que habitualmente no se gestionan bien: **20% de los clientes** no cubre tan siquiera los gastos generales.
- ▶ La **Matriz de Valor de la cartera de clientes** ayuda a identificar su posición relativa **según los ingresos generados y el margen obtenido**.
- ▶ Reposicionar los clientes es prioritario, **abandonando los que no mejoren**, ya que penalizan hasta **4 puntos la cuenta de resultados**.
- ▶ Focalizarse en **los más valiosos, y los de mayor potencial** (Lifetime value) para mejorar cuota y rentabilidad.
- ▶ Fijar un **Plan de Clientes**, diseñando líneas de acción particulares (nivel de servicio, atención, compromiso, acciones de cross-selling, promoción, etc...).



Solo el 42% de las empresas se focaliza en la mejora de la rentabilidad de su cartera.

Focalizar en buenos clientes y abandonar los malos

Ventas	Rentabilidad						Total	
	Mayor de 8%		Entre 8% y 0%		Menor de 0%			
A: Mayor de 17.000 €								
Nº Clientes	57	2,1%	82	3,1%	51	1,9%	190	7,2%
Ventas	6.943.129 €	30,4%	7.360.721 €	32,2%	3.973.594 €	17,4%	18.277.444 €	80,0%
Margen Contribución	782.204 €	85,5%	245.846 €	26,9%	-160.324 €	-17,5%	867.726 €	94,9%
B: Entre 17.000 € y 2.490 €								
Nº Clientes	139	5,2%	209	7,9%	134	5,1%	482	18,2%
Ventas	954.245 €	4,2%	1.532.908 €	6,7%	928.190 €	4,1%	3.415.343 €	14,9%
Margen Contribución	145.185 €	15,9%	56.381 €	6,2%	-119.130 €	-13,0%	82.436 €	9,0%
C: Menor de 2.940 €								
Nº Clientes	458	17,3%	448	16,9%	1074	40,5%	1980	74,7%
Ventas	356.486 €	1,6%	375.007 €	1,6%	421.903 €	1,8%	1.153.396 €	5,0%
Margen Contribución	62.230 €	6,8%	15.540 €	1,7%	-113.279 €	-12,4%	-35.510 €	-3,9%
Total Nº Clientes	654	24,7%	739	27,9%	1259	47,5%	2652	100,0%
Total Ventas	8.253.860 €	36,1%	9.268.637 €	40,6%	5.323.686 €	23,3%	22.846.183 €	100,0%
Total Margen Contribución	989.619 €	108,2%	317.766 €	34,7%	-392.734 €	-42,9%	914.652 €	100,0%

- ▶ La empresa de este caso tiene 2.652 Clientes vivos, 336 compran a varias Unidades de Negocio
- ▶ 190 realizan el 80 % de las Ventas y aportan el 95,2 % del Margen de Contribución
- ▶ 1.277 Clientes tienen Margen negativo y reducen el Margen Total un 30,9 %

Las guerras de precios son absurdas casi siempre

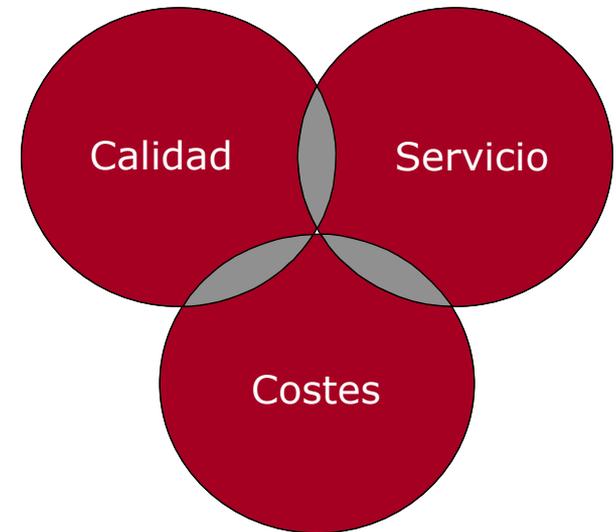
- ▶ Hay una clara tendencia al low cost, pero **bajar indiscriminada los precios es muy peligroso.**
- ▶ La estrategia de precios es un **factor clave para la rentabilidad de la empresa** y por ello debe haber una clara **metodología.**
- ▶ El **benchmarking de precios y propuesta de valor** permite conocer de forma continua precios de nuestros competidores por zonas, productos, y evaluar si los nuestros son los correctos para el posicionamiento deseado.
- ▶ Conceptualmente, el precio **"lo fija el mercado"**, y debe relacionarse más con el **valor** de nuestra propuesta, que con nuestros costes de fabricación.
- ▶ Es clave **controlar las políticas de delegación** y su aplicación en forma de descuentos y rappels.



Una correcta estrategia de precios mejora entre 2-4 puntos la cuenta de resultados.

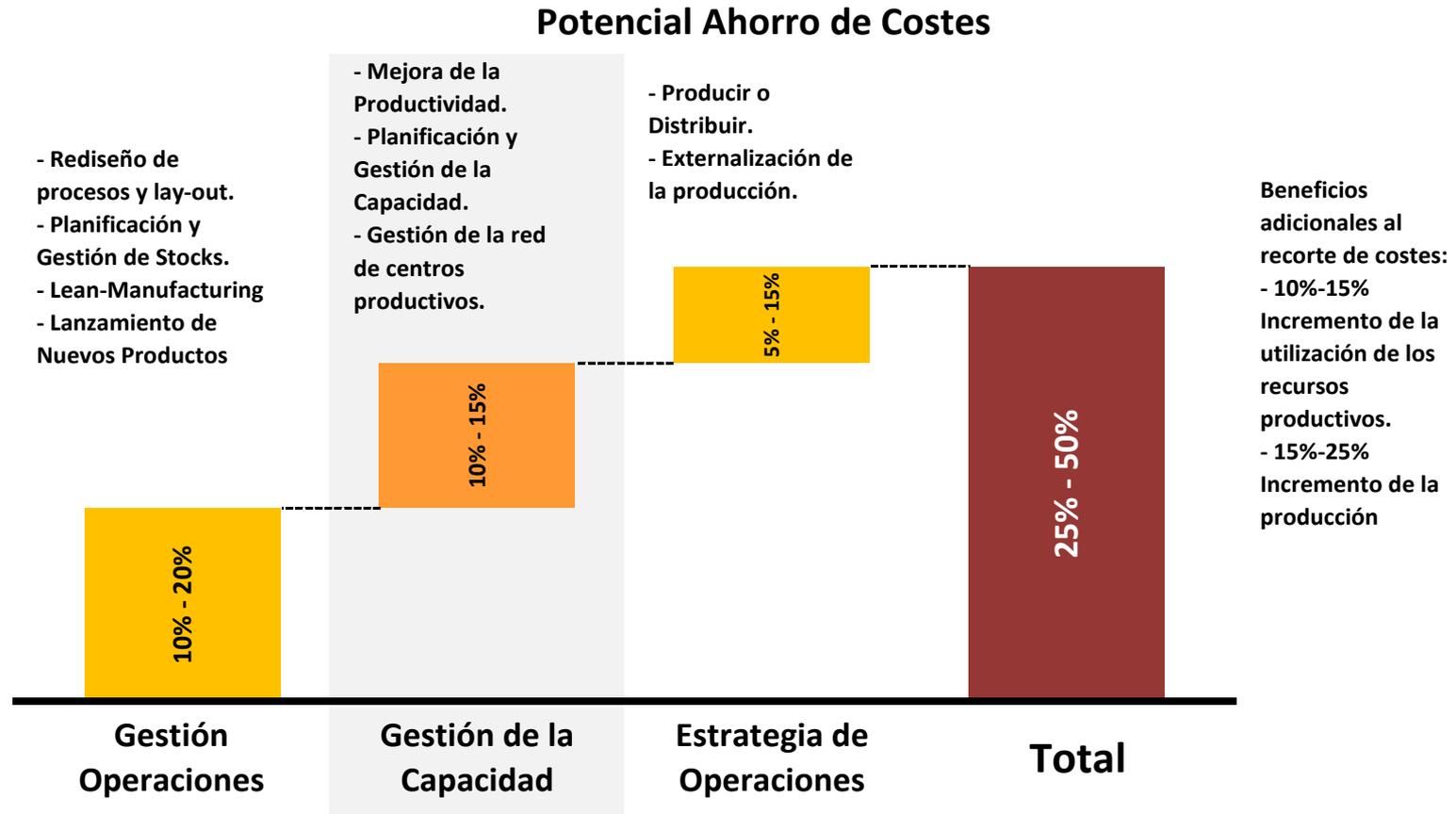
Producir sólo lo que se vende.

- ▶ Evitar el efecto de sobreproducción o de subactividad. **Actuar con velocidad ante los cambios de la demanda.** Previsiones de demanda más fiables.
- ▶ Orientar las decisiones a fabricar para vender, no para estocar. **Adecuar la capacidad** conforme a tipologías de productos, con mayor valor añadido.
- ▶ **Subcontratar** producción para balancear la demanda.
- ▶ **Eficiencia y Productividad.** ¿Cómo equilibrio las 3 variables claves de los procesos operativos, Calidad – Servicio – Costes?
 - ¿Se pueden **eliminar tareas** que no aportan valor añadido, y **reducir tiempos** no productivos?
-> *Metodologías Lean-Manufacturing*
 - ¿Se pueden **reducir los errores y la variabilidad** optimizando así los ciclos de fabricación?
-> *Metodologías Six-Sigma*
 - ¿Cómo conseguir mayor **flexibilidad y disponibilidad** de máquina? -> *Técnicas de SMED - Filosofía TPM*



**Lo que no se mide,
no se gestiona,
lo que no se gestiona,
no se mejora**

Mejorar la productividad.



25% de mejoras medias en operaciones



1. Antecedentes
2. Crisis? What crisis?
3. Las prioridades en tiempos de crisis
- 4. Plan estratégico de crecimiento**
5. Sobre Improven

Redefinir la estrategia en función del nuevo entorno

- ▶ Tomar decisiones estratégicas es más importante que nunca porque, es **en tiempos turbulentos, cuando se debe elegir bien** hacia dónde se quiere llevar la empresa.
- ▶ Si estamos operativamente por debajo del funcionamiento óptimo, por la caída de ventas y los ajustes realizados, hay **riesgo de colapso**:
 - costes unitarios aumentan,
 - pérdida de productividad,
 - peso de los costes fijos,
 - intereses financieros, amortizaciones,...
- ▶ Es prioritario **recuperar tamaño para alcanzar economías de escala**, que permitan ser competitivos.



Retos: **1) Estudiar posibles fusiones, 2) Internacionalizar, 3) Redefinir la propuesta de Valor**

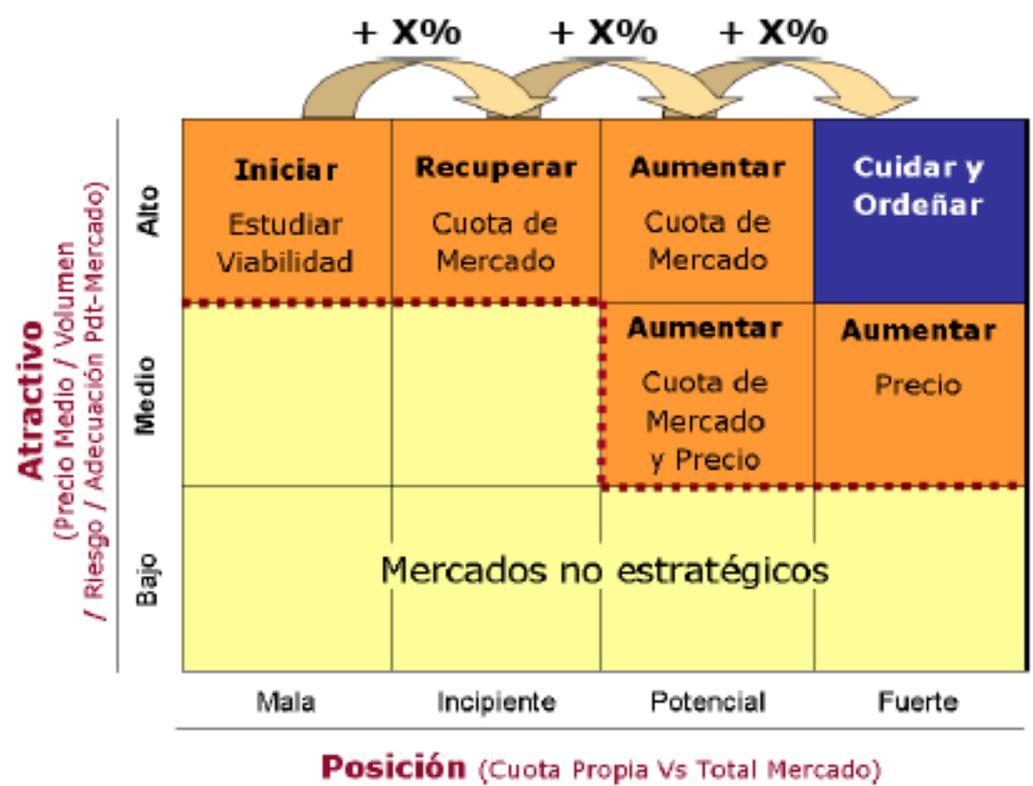
Estudiar fusiones

- ▶ Tiene mucho sentido que se produzcan **fusiones entre empresas que compitan en la misma línea de negocios**.
- ▶ Para crear valor, debe **darse complementariedad en posicionamientos, productos, mercados y canales**, y analizar posibles canibalizaciones que puedan restar al valor resultante.
- ▶ Se pueden producir dos tipos de operación:
 1. Operaciones de **consolidación pasiva**, es decir fusiones inducidas por la necesidad de sobrevivir.
 2. La **adquisición activa** de compañías para formar empresas más grandes y competitivas obteniendo gran cantidad de economías de escalas operativas y comerciales.



Ventajas: Aumentar la participación en nuevos mercados,
Penetrar en segmentos/canales en los que no se esté bien posicionado,
Reducir los costes porque las ventas han caído y los márgenes han disminuido.

Apoyarse en la Matriz de Valor de los Mercados

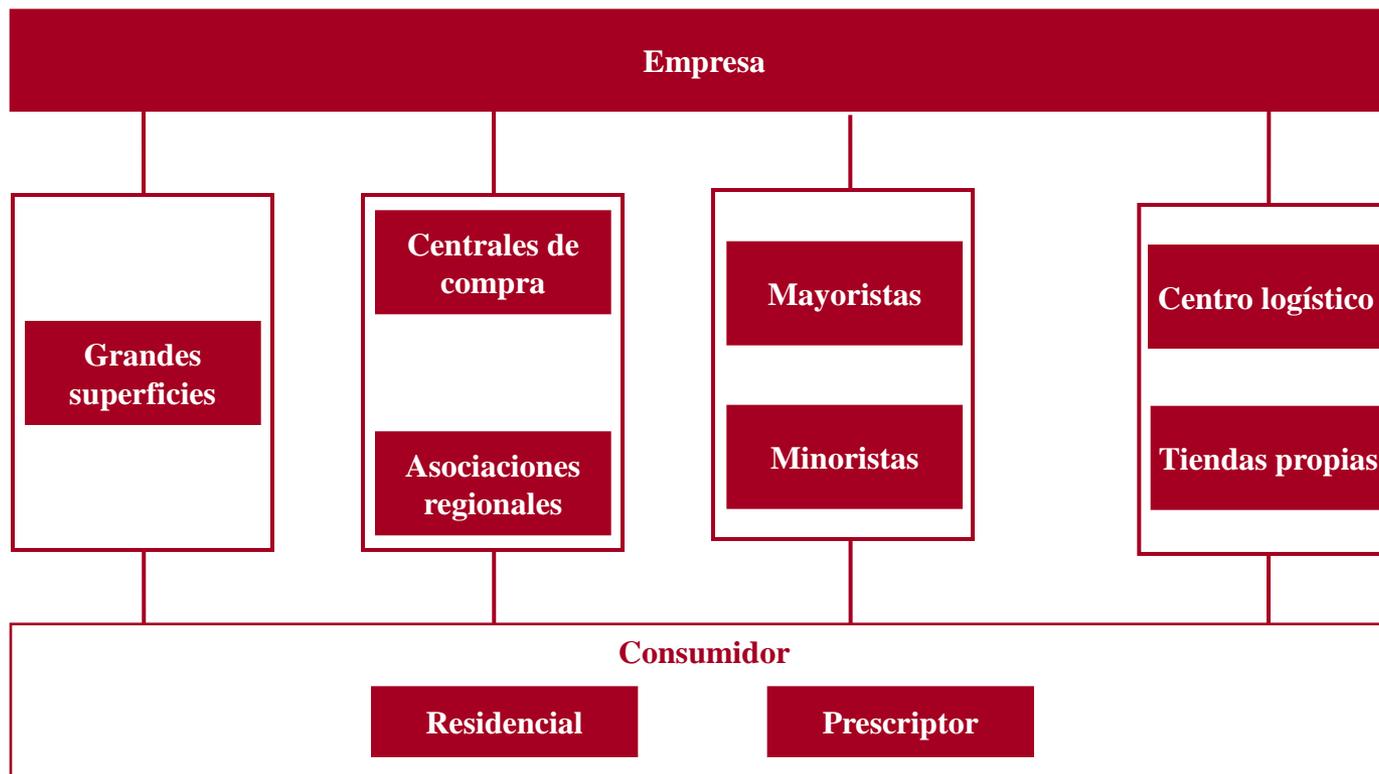


- ▶ La **Matriz de Valor de Mercados** permite detectar los mercados en los que la empresa tiene una mejor posición y los mercados de mayor potencial
- ▶ En estos momentos conviene **centrarse en estos mercados** ya que es donde existe una mayor probabilidad de **rentabilizar las acciones**
- ▶ Se trata del primer paso para **diseñar** y consensuar con el equipo de ventas el **plan de acción** del año (canales, clientes, presupuesto de promoción, visitas, etc.)

La clave está en asignar a cada mercado los **RECURSOS** adecuados en función del ROI esperado para la empresa

¿Qué canales son los adecuados en cada país?

- ▶ Tendencia a **desintermediar** en los mercados estratégicos. Hay que replantearse el **aporte de valor del canal** y los agentes. % en cuentas de resultados: **entre 3,5-6%**
- ▶ ¿Qué canales me aseguran la mejor **atención/aporte de valor** al cliente, mientras obtengo mayor **rotación de venta/retorno de conocimiento** del mercado?



Revisar las estrategias comerciales y su ejecución

- ▶ Existen grandes oportunidades de mejora en las áreas de Mkt & Ventas. No podemos demorar los cambios a realizar, porque **los resultados no son inmediatos**.





Redefinir la propuesta de valor

- ▶ ¿Tiene el mercado **buenas razones** para seguir comprándonos?
No parece suficiente con sobresalir en Calidad, Servicio, Atención, Precio, etc... una propuesta de valor debe contener elementos que **hacen únicos** en el mercado, frente a los competidores. Es la clave del discurso comercial.
- ▶ **Cuestionar los inductores de la ecuación de valor** desde la perspectiva del cliente, monitorizando regularmente lo que piensan tanto compradores, como los que no lo son.



Anticipar cambios de hábitos de los clientes
Vuelta a los básicos / Low Cost / LowXury

Redefinir la propuesta de valor

- ▶ Existen oportunidades en materia de Orientación al Cliente:
 - Para **captar necesidades** (gustos, tendencias, valor,...), **preferencias**, y **hábitos de compra** del mercado.
 - Desarrollando **productos** que aporten valor a cada **tipología de canal-mercado** objetivo.
 - Siendo hábiles para **reducir lanzamientos** de producto sin repercusión en las ventas.
 - Aprendiendo a enfocarnos hacia **segmentos de clientes** con mayor potencial, teniendo la habilidad para **comunicar al mercado** el nuevo posicionamiento y **aporte de valor**.
 - Gestionando de forma eficiente la **gammas de productos** (análisis ciclo de vida, planificación de lanzamiento, sustituciones y anulaciones).
 - Revitalizando la "propuesta de valor" de la empresa: son "infinitas" las oportunidades de mejora en materia de **servicio a cliente**.



DARWIN

SE CUMPLEN 200 AÑOS DE SU NACIMIENTO



“ No es la más fuerte de las especies la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor responde al cambio ”



1. Antecedentes
2. Crisis? What crisis?
3. Las prioridades en tiempos de crisis
4. Plan estratégico de crecimiento
- 5. Sobre Improven**

- ▶ IMPROVEN se creó hace 10 años con un objetivo claro: el total **compromiso con la implantación y resultados** de sus clientes. Como prueba de esta filosofía, **liga sus honorarios a los resultados** obtenidos.
- ▶ El enfoque de actuación no es el de un especialista en un área concreta sino el **actuar de forma global** para aportar mayor valor. Sus principales áreas de experiencia son:
 - Reestructuración, reflatamiento y Gestión de crisis
 - Reorganización y transformación. Optimización de resultados
 - Estrategia. Plan estratégico. Plan de viabilidad
 - Reestructuración financiera y optimización de tesorería
 - Reducción de costes
 - Marketing y ventas. Planes de crecimiento
 - Operaciones (producción, logística y compras)
 - Interim Management



“En sólo seis meses, con el proyecto de reorganización, se consiguió triplicar los resultados de mi empresa”.
Director general de una empresa del sector servicios

- ▶ IMPROVEN se fundó para cambiar radicalmente el mundo de la consultoría. Lejos del típico rol de "asesor", Improven es un **"compañero de viaje de sus clientes para conseguir los resultados"** definidos".
- ▶ Por ello el enfoque es totalmente distinto a otras empresas de servicios profesionales. Improven **ayuda a sus clientes a tomar las grandes decisiones e implantarlas** con un compromiso muy importante con los resultados.
- ▶ Cuenta con un **equipo de 80 profesionales con experiencia** en distintos sectores y conocimientos de las mejores prácticas empresariales, tiene oficinas en Madrid, Valencia y Barcelona.
- ▶ IMPROVEN desarrolla su actividad principalmente con empresas privadas, tanto multinacionales como de tamaño medio, muchas de ellas familiares y pertenecientes a multitud de sectores.

"Pasaron muchos consultores por mi empresa sin conseguir resultados. La experiencia con Improven es diferente. Me sorprende su enfoque a resultados".

Director general de una empresa del sector automóvil



Las 5 claves del éxito

- 1 Expertos en situaciones complejas y de crisis.** Especialistas en gestionar situaciones de cambio, que requieren procesos de reestructuración tanto estratégicos como operativos ⇒ *Improven es líder en implantación de planes de reestructuración y reflotamiento*
- 2 Orientación a resultados.** Improven desarrolla proyectos que suponen mejoras radicales en los resultados de sus clientes ⇒ *se recupera la inversión en menos de 3 meses*
- 3 Alto compromiso con la ejecución.** Los equipos no se quedan en la teoría, sino que consiguen los cambios implicando a las personas ⇒ *los cambios perduran más allá de la finalización del proyecto*
- 4 Experiencia sectorial.** Improven es una referencia de conocimiento en muchos sectores, contando con especialistas para cada uno de ellos ⇒ *esta experiencia permite actuar con seguridad en pocas semanas*
- 5 Honorarios variables.** Con la filosofía de compromiso y la seguridad en garantizar mejores resultados ⇒ *se vincula parte de los honorarios a resultados*

Improven garantiza a sus clientes que recuperan su inversión en 3 meses

improven | 10 años

madrid

oreense, 25 – 7º
28020 madrid
tel.: + 34 902 193 989
contacto@improven.com

David Gandia

Socio gerente

Tel. 638.800.492

dgandia@improven.com

valencia

paseo de la alameda 35 bis, planta 4
46023 valencia
tel.: + 34 902 193 989
contacto@improven.com

Gracias por su atención.