



Estratègies empresarials innovadores per a sortir reforçat d'una recessió

Oriol Amat* | oriol.amat@upf.edu

VISTA PRÈVIA

Ningú té una recepta màgica per sortir de la crisi. Però no tot se soluciona amb un Expedient de Regulació d'Ocupació. I és que tota crisi va associada a un procés de canvi, a la construcció d'una nova realitat, d'un nou context. Per això cal que identifiquem cap a on volem anar, avançar-nos al nou paradigma per readaptar-nos a la nova economia. Obrir nous mercats. Crear productes nous. Innovar per sortir reforçats de la crisi.

«En èpoques de crisi neixen els invents, els descobriments...»

ALBERT EINSTEIN (1879-1955)

Presentació

Una fase de recessió com la que estem vivint des de 2007, es pot veure com un període en què moltes empreses desapareixen i on l'important és sobreviure. Un altre plantejament més proactiu és veure una crisi com una oportunitat per a reforçar-se i guanyar competitivitat. Aquest segon enfocament és el que considera un ciclista en un bon moment de forma quan en una cursa s'apropen les etapes de muntanya que són les que permeten agafar distància respecte els seguidors.

A Catalunya, i també al País Valencià i les Illes, hi ha moltes empreses que tenen dificultats per la caiguda de

* Catedràtic d'Economia Financera de la UPF i vicepresident de l'Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció (ACCID)

Una fase de recessió es pot veure com un període en què l'important és sobreviure o com una oportunitat per a reforçar-se i guanyar competitivitat

TAULA 1. NIVELL DE CAPITALITZACIÓ I LIQUIDITAT DE LES EMPRESES EN DIFICULTATS I DE LES EMPRESES EXITOSES

	Empreses en dificultats (concurso de creditors, ERO o fallida durant el primer trimestre de 2009)	Empreses exitoses catalanes (empreses amb beneficis superiors al 8% en relació als fons propis)
Patrimoni Net / Actiu total Valor de la ràtio el 31 de desembre de 2007	22%	41%
Actiu corrent / Passiu corrent Valor de la ràtio el 31 de desembre de 2007	0,9	1,5

Font: Elaboració pròpia

vendes i la morositat dels seus clients com a conseqüència de la crisi. A més, a molts sectors ja fa anys que s'estan sentint els efectes de la globalització que fan que tots aquells que han basat la seva estratègia en els baixos costos de la mà d'obra deixin de ser competitius davant els avantatges de la Xina o la Índia, per citar alguns exemples.

En aquest article es descriuen diverses estratègies per a afrontar una crisi amb la voluntat de guanyar posicions. Bona part d'elles es basen en la innovació.

Aspectes previs: capitalitzar l'empresa i aprofitar preus baixos

Abans de referir-nos al paper de les estratègies basades en la innovació, cal tenir en compte que en èpoques de recessió la tresoreria pot quedar greument danyada, tant per la reducció de vendes com per l'augment de la morositat. Per això, cal prendre les mesures oportunes per a assegurar que es podran atendre les obligacions de pagament sense problemes.

Si l'empresa està descapitalitzada i té un excés de deutes, és el moment d'ampliar el capital i reduir l'endeutament. Una característica comuna a la majoria d'empreses que perduren en el temps i generen una rendibilitat elevada al llarg dels anys és que gaudeixen d'un nivell alt de patrimoni net sobre el total de l'actiu. En canvi, les

En èpoques de crisi és quan les empreses han de reconsiderar el model de negoci que estan utilitzant. És el moment de posar les bases d'un gran creixement futur

empreses que estan fent suspensió de pagaments –concurs de creditors–, expedients de regulació d'ocupació o fallida, acostumen a tenir nivells baixos de fons propis –veure taula 1.

Aquells accionistes que siguin poc inclinats a ampliar capital han de considerar que segurament en els anys anteriors a la recessió, l'empresa va guanyar molts diners. Per tant, més que pensar exclusivament en les pèrdues de l'any actual, el que pot ser útil és veure quins beneficis es van produir en els últims cinc anys i quins hi haurà en els pròxims cinc. Segurament, encara que en plena recessió es generin pèrdues, si es calcula la mitjana de deu anys, és possible que els nivells de beneficis puguin ser suficients per a retribuir adequadament el capital invertit.

En aquest apartat podria incloure's la planificació d'un creixement equilibrat en el qual la gestió d'actius es faci de forma eficient perquè creixin menys que les vendes i el deute creixi menys que els actius perquè l'estratègia financera sigui suficientment conservadora.

Aquelles empreses que han estat conservadores en els anys de bonança, és possible que es trobin en una posició en la qual els sobri liquiditat i tinguin un baix nivell d'endeutament. Llavors poden aprofitar-se d'oportunitats que porta la recessió, com la compra d'immobles amb descompte. Entre les oportunitats de compra cal destacar els immobles –locals per a oficines, magatzems, fàbriques...– que després de la punxada de la bombolla immobiliària estan experimentant importants reduccions.

Un altre tipus d'actius que s'abarateixen molt com a conseqüència d'una recessió són els valors borsaris. Un dels moments clars per a la inversió borsària és precisament després d'un crac. També es pot comprar una empresa competidora, perquè enmig de la recessió segur que serà més barata que uns anys abans. Per tant, és el moment de posar les bases d'un gran creixement futur. Això és el que fa a finals de 2008 l'empresa Nutrexpa quan adquireix el fabricant de galetes Cuétara. El preu final va ascendir a 195 milions d'euros, que és una xifra bastant inferior als 300 milions que va estar a punt de pagar un any abans per la mateixa operació. La recessió en aquest cas va jugar a favor de la part compradora, que va poder comprar molt més barat. És el mateix que acaba de fer l'empresa Prefabricats Pujol de Mollerussa, que acaba de comprar una important empresa britànica.

Millorar la selecció i fidelització de les persones

Un altre tipus d'estratègia es basa en la millora de l'eficiència amb la qual treballa l'empresa. Per eficiència s'entén relacionar els resultats obtinguts amb els mitjans necessaris per aconseguir-los. Per tant, es tracta de fer el mateix, o més, amb menors costos. Entre les mesures per a guanyar eficiència estarien la millor selecció i fidelització de les persones que treballen a l'empresa. En plena recessió, quan l'atur augmenta i és més difícil trobar ocu-

**L'empresa ha de dir en quins atributs
vol assumir el lideratge en el seu sector,
ja que si es vol vendre de tot a tothom
segurament no es vendrà res a ningú**



pació és quan arriben més currículums al fer una selecció per a cobrir un lloc de treball. Per tant, es pot seleccionar millor.

Una altra mesura seria revisar la política d'incentius de directius i empleats perquè estigui alineada amb els objectius perseguits a llarg termini i els resultats generats. Enmig d'una recessió important té molt sentit replantejar els sistemes d'incentius. Les tendències actuals van en la línia de:

- Buscar la fidelitat a llarg termini de l'empleat.
- Premiar sobre la base d'objectius quantitatius –beneficis, tresoreria generada... – i qualitius –satisfacció de clients, qualitat de productes i serveis, clima laboral, suggeriments aplicats...
- Tenir en compte els resultats d'equips de treball, departaments, unitats de negoci, divisions i l'empresa en el seu conjunt, i no només el rendiment individual.
- Els criteris anteriors impliquen que sovint és convenient que els incentius es calculin a partir de la suma d'incentius concrets per a diverses variables. Per exemple, un directiu pot percebre un percentatge sobre els beneficis de la companyia i, addicionalment, una quantitat en funció de l'assoliment de determinats objectius qualitius.

Enmig d'una recessió profunda cal revisar tots els costos i millorar l'eficiència amb la qual treballa l'empresa

- Evitar l'incentiu de rendiments a curt termini que poden perjudicar la generació de riquesa a llarg termini. De vegades, es prenen decisions que fan pujar el benefici de l'any a costa de reduir els beneficis en el futur. Per això, hi ha empreses que retarden uns anys el pagament de determinats incentius per a verificar que no es produeixin aquestes incoherències. En aquests casos, sol usar-se el sistema de compte corrent en el qual els incentius no percebuts reporten uns interessos. Així, si al cap de tres o quatre anys no s'ha produït cap resultat negatiu, el directiu rep l'incentiu que es va ingressar en el compte corrent al què s'afegeixen els interessos corresponents. Com exemple de situacions que es podrien evitar amb el sistema de compte corrent pot citar-se el cas de Merrill Lynch. El 2008, 700 directius del banc van rebre 3.600 milions de dòlars com incentius variables per la seva gestió en aquest any, quan en aquest exercici el Banc va perdre 27.000 milions de dòlars i va haver de ser rescatat pel govern nord-americà.

Innovar en model de negoci

En èpoques de recessió és quan les empreses han de reconsiderar el model de negoci que estan utilitzant. Un model de negoci és el conjunt d'eleccions que l'empresa fa en les diferents etapes de la cadena de valor –disseny, aprovisionament, producció, distribució, logística, venda,

cobrament, servei postvenda...– per a satisfer millor les necessitats dels seus clients. Per exemple, Inditex no fa publicitat de la seva marca ni dels seus productes però es dona a conèixer a través de les seves botigues que estan situades en els millors punts de les ciutats on opera. En canvi, competidors com Mango, Desigual o Benetton, fan publicitat en tanques i altres mitjans. Un altre exemple seria la decoració dels locals, Inditex contracta a empreses per al disseny i decoració de les botigues. En canvi, Desigual té la política que els locals siguin decorats pels propis clients que assisteixen a la inauguració del local. D'altra banda, Inditex té un model de negoci molt flexible que integra el disseny, la fabricació i aprovisionament, les botigues, la distribució i la logística, que permet que transcorrin molt pocs dies entre que detecten una necessitat en qualsevol lloc del món i que els nous models arribin a la botiga corresponent. Això explica que el termini de les existències a Inditex sigui de 77 dies entre que compren les matèries primeres i venen el producte. Aquest termini a Adolfo Dominguez és de 231 dies i a Cortefiel de 141 dies.

En revisar el model de negoci és útil analitzar com ho fan altres empreses per a aconseguir lideratge en els seus respectius mercats. No es pot ser millor que els competidors en tot –qualitat, cost, imatge de marca...– i cal apostar per un determinat enfocament. Com dèiem, l'empresa ha de dir en quins atributs vol assumir el lideratge en el seu sector, ja que si es vol vendre de tot a tothom segurament no es vendrà res a ningú.

S'han d'utilitzar les noves tecnologies per a oferir nous productes, reduir costos i trobar noves formes d'arribar als clients

Estratègies innovadores per a optimitzar els costos

Enmig d'una recessió profunda cal revisar tots els costos. Alguns proveïdors han reduït els seus preus a canvi del compromís d'un programa de compres a llarg termini. Un altre enfocament que pot resultar útil és el de reduir costos des del moment que s'inicia el disseny del producte amb la tècnica del cost objectiu –de l'anglès, *target costing*–. Es tracta de dissenyar un producte partint del preu de venda al que hauria de vendre's d'acord amb les necessitats del mercat. D'aquest preu de venda objectiu es resta el marge desitjat per unitat de producte i així es determina el cost màxim que hauria de costar el producte.

Una vegada es coneix el cost màxim que hauria de costar una unitat de producte es tracta d'iniciar el procés de disseny per a veure si és possible produir un producte amb les característiques necessàries sense que el seu cost superi el cost objectiu. Aquest enfocament es coneix també amb el nom d'enginyeria simultània, ja que requereix la col·laboració de les funcions d'R+D, comptabilitat, màrqueting i fabricació, entre d'altres. Per exemple, empreses catalanes com Roca han innovat en els darrers anys utilitzant aquest enfocament.

El sistema de costos basat en les activitats –ABC; de l'anglès *Activity Based Costing*– permet conèixer el cost de cadascuna de les activitats necessàries per a produir un producte i comercialitzar-lo. Una vegada es coneix el cost de cada activitat es pot fer una gestió basada en

les activitats –ABM, de l'anglès *Activity Based Management*–. Aquesta gestió divideix a les activitats en les categories següents:

- *Activitats que generen valor*: són les que té un client extern o intern –altra unitat de la pròpia empresa– que està disposat a pagar per aquesta activitat. Aquestes activitats, al seu torn poden dividir-se en:
 - *Activitats amb cost raonable*: cap problema.
 - *Activitats amb cost massa elevat*: han de ser objecte d'una anàlisi per a determinar com es pot reduir el seu cost.
- *Activitats que no generen valor*: cap client extern o intern està disposat a pagar per ella. Possiblement es tracta d'una activitat que s'hauria de deixar de fer.

L'externalització, o subcontractació, de processos és una altra tècnica que pot contribuir a reduir els costos. Es tracta d'un plantejament que ha de fer-se amb certes previsions per a assegurar que els preus i qualitats que ofereix el subcontractista es mantindran en el futur. A més, només haurien d'externalitzar-se aquells processos en els quals l'empresa no sigui competitiva i que no siguin estratègics.

Una altra alternativa de reducció de costos és la que consisteix en eliminar aquells segments de negoci –bo-

En molts sectors no és fàcil trobar clients nous, pel que de vegades pot ser interessant innovar per a vendre productes nous als clients actuals

tigues, fàbriques, departaments, filials...– que contribueixen negativament al conjunt de l'empresa, en cas que no hi hagi possibilitats de millorar-los en el futur. Per contribució negativa entendriem la generació de pèrdues o d'altres resultats més qualitatius que també siguin negatius en termes d'imatge o similar. Per a això, s'ha d'analitzar el compte de resultats de l'empresa amb el segment en qüestió i comparar-lo amb el compte de resultats que tindria l'empresa sense aquest segment. A més, aquest càlcul ha de fer-se per diversos anys per a adoptar un enfocament a llarg termini.

També pot ser d'utilitat l'enfocament del pressupost base zero, que persegueix el malbaratament zero. Aquest plantejament consisteix a eliminar la denominada empresa fantasma o el que és el mateix, el malbaratament. Per a això el que es fa és revisar tots els costos partint de zero i no donant per bo cap dels costos que han existit fins al moment i, per tant, s'analitza euro a euro.

Un altre tipus de plantejament és el redisseny de l'estructura organitzativa, tot revisant l'organigrama o les responsabilitats dels departaments d'una forma que permeti arribar a un major nivell d'eficiència. Un exemple de redisseny organitzatiu és el que va fer IBM fa uns anys, quan estava generant importants pèrdues. En aquest cas, van crear els centres de beneficis i cada departament venia els seus serveis a uns altres posant un preu de transferència. No obstant això, cada centre tenia l'opció de comprar aquests serveis de proveïdors externs si ho podien

aconseguir en millors condicions de qualitat, preu o termini. Això va provocar tot un seguit de reenginyeries que van permetre obtenir beneficis al cap d'un any.

Un altre exemple de redisseny seria el dels centres d'excel·lència. Ford selecciona la factoria que fa millor un determinat tipus de procés i l'hi encarrega per a tota una regió. En concret, la planta de Ford a Almussafes (València) fa la comptabilitat de gestió de totes les plantes d'Europa. Cada unitat de negoci s'especialitza en alguna cosa que fa molt bé.

Hi ha empreses que intenten millorar els costos a través de la centralització. Així, creen centres de serveis compartits per a reduir costos d'estructura.

Una millor gestió del balanç de situació permet reduir els actius i, per tant, costos tals com financers, manteniment, amortitzacions... Mesures a considerar en aquest sentit serien llogar en lloc de comprar, reducció d'existències, reducció dels dies que van des que es compra la matèria primera i es cobra dels clients, gestió del crèdit a clients i gestió de tresoreria.

Podem millorar el cicle de maduració, des que comprem el producte fins que cobrem? Un exemple interessant és el d'Amazon, empresa que ven llibres per Internet. Des que compren un llibre fins que cobren transcorren 22 dies. Com paguen els llibres el dia 50, els sobren diners durant 28 dies.

Un altre tipus d'estratègia és la millora de l'estructura de despeses. Algunes empreses estan optant per passar

Una altra estratègia és la d'obrir mercats internacionals. La recessió no afecta per igual a tots els països

costos de fixos a variables. D'altres, redueixen el catàleg de productes. Mercadona va reduir a principis de 2009 els productes a la venda en un 10%. No obstant això, altres proveïdors com Carrefour o Bon Preu van optar per no fer aquesta reducció per a permetre que el client segueixi tenint la possibilitat d'escollir amb una gamma més ampla de catàleg. En el cas de Bon Preu, a més, el que tracta és de potenciar els productes catalans i el comerç just.

Com a exemple d'empresa que utilitza la major part de plantejaments de reducció de costos esmentats en aquest apartat es pot citar a IKEA, que es basa en un model de negoci orientat a la reducció de costos des de la fase de concepció del producte.

Estratègies innovadores per a generar ingressos

«Quan hi ha crisi és el millor moment per a començar»
LUCIANO BENETTON (1935)

Enmig d'una recessió, augmentar ingressos sembla el més difícil, però també es presenten oportunitats. Per a moltes persones una sortida és la creació de la seva pròpia empresa. Segur que no és fàcil, però tampoc serà fàcil trobar una ocupació quan el que es preveu és molta reducció de llocs de treball.

En molts sectors, enmig de la crisi sembla que es venen millor els productes de preus més reduïts. Aquelles

empreses que tenen models de negoci *low-cost* –cost baix– són les que incrementen les seves vendes, mentre que els seus competidors veuen com les seves vendes es van reduint. Per exemple, en el sector de la carn i els embotits, les salsitxes i les hamburgueses es venen millor en èpoques de crisi.

Una altra via per a augmentar ingressos pot venir de la innovació en màrqueting, o sigui en producte, preu, publicitat, promoció... Un exemple interessant és el del restaurant Little Bay de Londres. Es tracta d'un restaurant que estava buit a finals de setembre de 2008 i al propietari se li va ocórrer una fórmula que permet al client anar a menjar i al final decidir què és el que paga. Aquesta proposta tan original ha permès que el restaurant estigui ple i generar beneficis, ja que el que els clients acaben pagant està en línia amb el que permet obtenir beneficis.

Algunes empreses han apostat per les marques blanques –com per exemple, Mercadona. En canvi, hi ha empreses que mantenen la seva voluntat de no treballar per a altres marques i estan apostant per les botigues de marca (Danone, Miguel Torres, Lindt, Knorr, Nutella...) per a ampliar el seu potencial.

En el procés d'innovació hi poden jugar un paper clau les tecnologies de la informació i la comunicació. Es poden utilitzar les noves tecnologies per a oferir nous productes o noves formes d'arribar als clients o de reduir costos. Per exemple, hi ha empreses que han eliminat tots els anuncis i *mailings* en paper i els han substituït

**Per a moltes persones una sortida
és la creació de la seva pròpia empresa.
Segur que no és fàcil, però tampoc
ho és trobar una feina quan s'estan
destruint llocs de treball**

per *emailings* amb cost gairebé nul i han aconseguit baixar molts les seves despeses i al mateix temps augmentar els seus ingressos.

En molts sectors no és fàcil trobar clients nous, pel què de vegades pot ser interessant innovar en producte per a vendre productes nous als clients actuals.

Una altra estratègia és la d'obrir mercats internacionals. De vegades la recessió no afecta per igual a tots els països. Així, el 2009, la reducció de vendes és major a l'Estat espanyol que en molts països europeus i de Llatinoamèrica. Per això, pot ser interessant apostar per créixer en països menys vulnerables a la recessió. A principis d'any Mango ja té 1.230 botigues en 91 països i acaba d'obrir la número 51 a la Xina.

Altres estratègies innovadores consisteixen en apostar per línies emergents. No tot s'està enfonsant, hi ha activitats que poden generar ingressos creixents. Per exemple, pot citar-se:

- Serveis a les persones –sanitat, entrenadors personals...–
- Productes i serveis per a consumidors amb necessitats específiques –diabètics, celíacs...–
- Seguretat
- Cobrament de morosos
- Externalització
- Assessorament empresarial –ERO, reestructuracions...–

- Internet i TIC
- *Low cost*
- Reciclatge
- Medi ambient

Per a incrementar els ingressos també es pot ocupar l'espai dels competidors que desapareixen. En anys de recessió alguns competidors desapareixen a causa de l'excés de deutes, la morositat dels seus clients i la caiguda de les vendes. Per tant, les empreses que gaudeixen d'una posició sòlida poden ocupar una major quota de mercat.

Conclusions

«El problema del nostre temps
és que el futur ja no és el que era»
PAUL VALÉRY (1871-1945)

En una recessió no tothom hi surt perdent. Tot i que la majoria d'empreses passen dificultats importants, algunes ho aprofiten per a sortir reforçades i guanyar posicions en el mercat. Per aconseguir-ho és important assegurar la liquiditat i aprofitar els preus baixos per a comprar actius o empreses.

D'altra banda, és fonamental el paper de la innovació, ja sigui millorant l'eficiència reduint costos, o generant ingressos. Les dues opcions, que són complementàries, re-

És cabdal apostar per sectors emergents que poden generar ocupació i riquesa en les properes dècades: la biomedicina, la biotecnologia, l'energia, el medi ambient, les TIC...

quereixen que l'organització aposti per la innovació. Segurament, és més complexa la innovació que ha de generar ingressos, ja que requereix més creativitat. A Catalunya hi ha moltes empreses que en aquests moments estan fent innovacions importants en producte, en comercialització... que constitueixen exemples a seguir: Miguel Torres, Bon Preu, Abacus, Mango, Pujol, Desigual, MRW...

En referir-nos a la innovació, cal fer-ho també recordant que gran part de l'atur que està generant el sector immobiliari i de la construcció difícilment serà absorbit quan l'economia es recuperi. El mateix passarà amb aquells sectors que fins ara han gaudit d'un avantatge competitiu basat en els salaris baixos (tèxtil, automòbil, joguina, ceràmica...) i que ara ja s'estan deslocalitzant en benefici d'altres països on la mà d'obra és molt més barata. Per això és cabdal apostar fortament per sectors emergents que poden generar ocupació i riquesa en les properes dècades. Aquí hi juguen un paper clau sectors com la biomedicina, la biotecnologia, l'energia, el medi ambient, els serveis a les persones, les TIC... Això requereix actuacions molt contundents, més que les que hi ha hagut fins ara, per a no perdre el tren. 3M i Nokia neixen fa més de 100 anys com una mina i una fàbrica de cables, respectivament, i es reconverteixen en dues de les empreses de més èxit d'avui gràcies al seu perfil innovador. Continuant amb la frase de Valéry que encapçala aquestes conclusions, «sols amb innovació el futur pot ser igual o millor que el que teniem fins ara». |

+ INFO

Articles

MAGRETTA, J., «Why business models matter». *Harvard Business Review*. Maig de 2002.

Llibres

AMAT, O., *Eufòria i pànic*. Profit Editorial, ACCID i Institut Ignasi Vilallonga d'Economia i Empresa. Barcelona, 2009.

AMAT, O. i CRESPO, P., *Anàlisi d'estats financers de la indústria catalana 2007*. Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya. Barcelona, 2009.

RICART, J. E., *Competing though business models*. IESE Business School. Barcelona, 2007.

Revistes

Revista de Comptabilitat i Direcció. «Innovació». Número 6. ACCID. Barcelona, 2008.