



Grupo Productiva
Consultoria



BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA EMERGER DE LA CRISIS



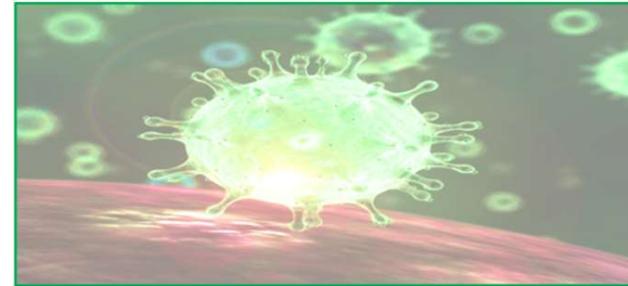
Barcelona
School of
Management

Oriol Amat
oriol.amat@bsm.upf.edu

theflowfactory

Programa

1. Caída de actividad y tejido empresarial
2. Casos empresariales de éxito
3. Conclusiones



1. Caída de actividad y tejido empresarial

¿Qué ocurre en los años buenos?

2017	Reducción de ventas	Incremento de ventas
Incremento de beneficios	10,90%	43,15%
Reducción de beneficios	21,92%	24,03%

¿Qué ocurre en los años malos?

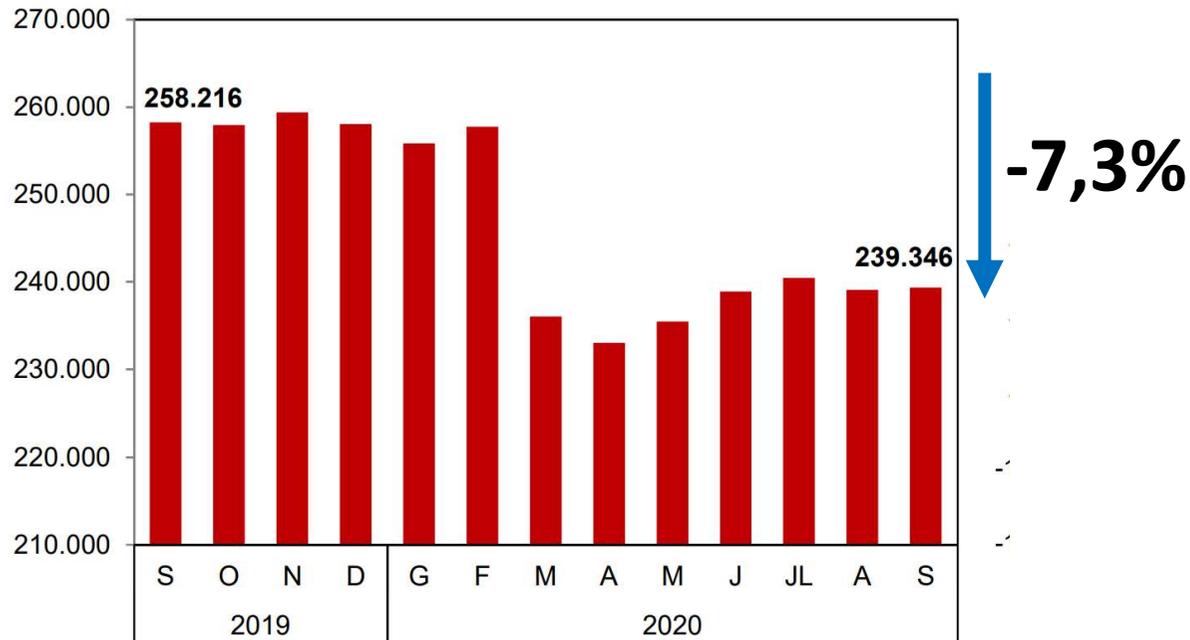
2009	Reducción de ventas	Incremento de ventas
Incremento de beneficios	18,25%	20,44%
Reducción de beneficios	46,68%	14,63%

¿Y en 2020?

2020	Reducción de ventas	Incremento de ventas
Incremento de beneficios	6,90%	19,23%
Reducción de beneficios	62,15%	11,72%

1. Caída de actividad y tejido empresarial

Evolución del número de empresas en Cataluña



Fuente: Cámara de Comercio de Barcelona, Octubre 2020

En 2018:

Por cada 100 empresas

- Se crearon 18
- Cerraron 16

Saldo final: 102

Fuente: elaboración propia (datos para España, SABI)

2. Casos empresariales de éxito

Empresa

- Priorizar las personas: mantenimiento puestos de trabajo y dar confianza
- Proteger activos estratégicos (¿proveedores?)
- Concentrarse en crecer, no en recortar gastos

Personas:

- Controlar las emociones
- Evitar la sobre reacción
- Hacer tu trabajo
- Ayudar a tu director/a
- Solidaridad en todas direcciones

europapress / catalunya

Publicado 3

Las tiendas Ikea en Barcelona donan camas para personas vulnerables

2. Casos empresariales de éxito

Casa Tarradellas fabrica mascarillas con el envase de las pizzas



2. Casos empresariales de éxito

europapress / economía finanzas

Publicado 24/04/2020 17

Bon Preu pone a disposición de sus empleados diez millones sin intereses



2. Casos empresariales de éxito

El reto de ser un persona positiva

“La vida no es como te la dan, sino como te la tomas”

Padre Ballarín

Encuesta

- Tengo dos llamadas perdidas de 2 personas conocidas.
- Una es optimista, proactiva y siempre que hablas con ella te anima.
- La otra es pesimista, te habla de catástrofes y te consume energía.

¿A qué persona te apetece más devolverle la llamada?

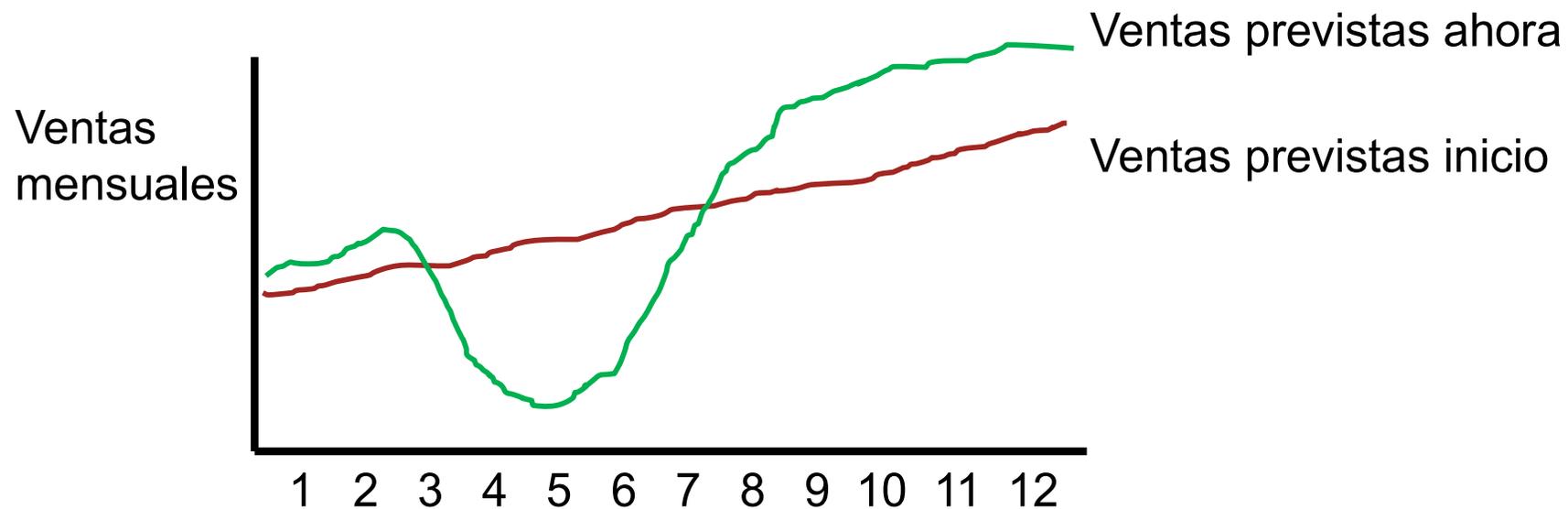
	%
Optimista	87%
Pesimista	4%
Indiferente	9%

Ficha: Han contestado 418 personas
vía Twitter: @oriolamat (7/6/2020)



2. Casos empresariales de éxito

- Análisis escenarios: Prepararse para lo peor y para lo mejor
- Evaluar impacto (favorable, desfavorable, neutral) y duración (corta, larga)



2. Casos empresariales de éxito

Asegurar liquidez

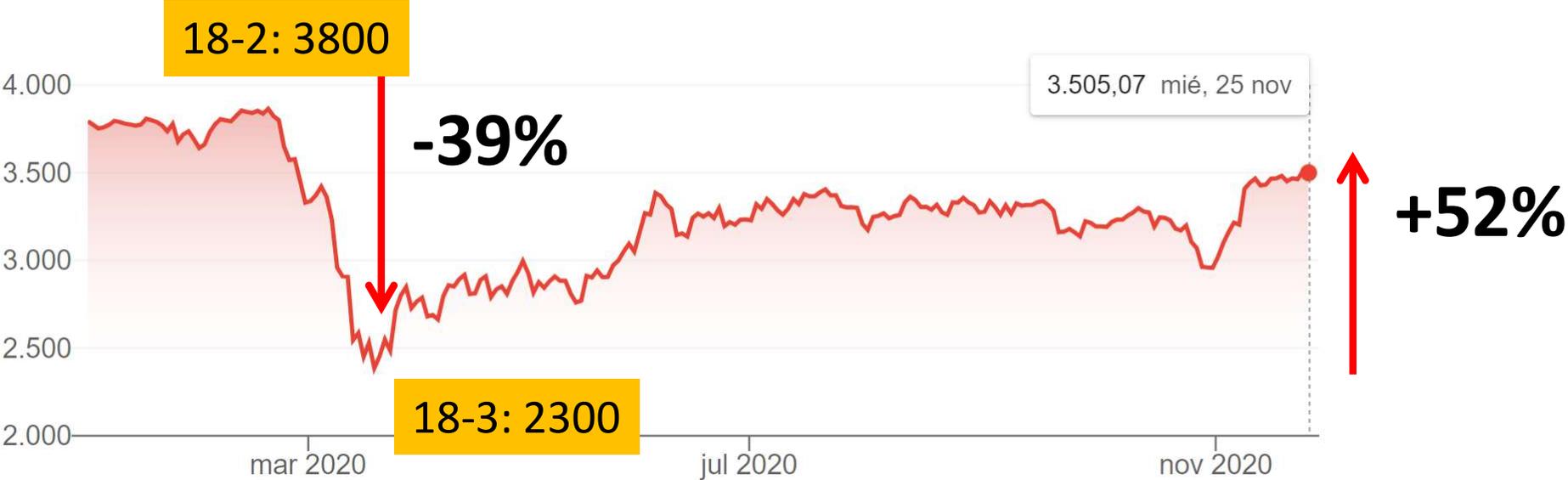
- ¿El nivel de capital es adecuado (40%)? ¿Hay que aportar capital?
- ¿La liquidez está en peligro? Presupuesto de caja por semanas (y revisión diaria)
 - Revisar inversiones y dividendos
 - Préstamos y avales
 - Priorizar gestión capital de trabajo:
 - Inventarios (asegurar suministros)
 - Clientes (sistemas de cobro, factoring...)
 - Proveedores: Renegociar, retrasar o adelantar pagos
 - Aplazamiento de pago de impuestos y otros compromisos

2. Casos empresariales de éxito

Defender márgenes y resultado

- ¿El beneficio está en peligro?
- Variabilizar costes fijos
- Aprovechar caída precios (empresas, acciones, productos...)

2. Casos empresariales de éxito



2. Casos empresariales de éxito

Defender márgenes y resultado

- ¿El beneficio está en peligro?
- Variabilizar costes fijos

Riesgos principales:

- Salud: rebrotes
- Tecnología: quedarse atrás, privacidad
- Economía: incertidumbre
- Sociedad: desigualdad
- Planeta: sostenibilidad

2. Casos empresariales de éxito

Defender márgenes y resultado

- Revisar modelo de negocio:
 - Simplificar
 - Acelerar la digitalización
 - Más teletrabajo (Reto: control rendimiento)
- Nuevas oportunidades de negocio:
 - Productos que aumentan demanda
 - Canales que aumentan demanda: *online*
 - Mejorar habilidades digitales
 - El caso de Lin Qingxuan

De -90% a +200%



2. Casos empresariales de éxito

Defender márgenes y resultado

Identificar oportunidades: (habrá ganadores y perdedores)

Huanxi media Group

- Cines cerrados
- Venta a Apps de videos en streaming
- Ventas: 91 millones \$
600 millones de espectadores



2. Casos empresariales de éxito

Defender márgenes y resultado

Identificar oportunidades: (habrá ganadores y perdedores)



**DIR: Al inicio del estado de alarma
pierden el 11% de los clientes**

**APP: +25.000
clientes**

2. Casos empresariales de éxito

Defender márgenes y resultado

Identificar oportunidades: (habrá ganadores y perdedores)

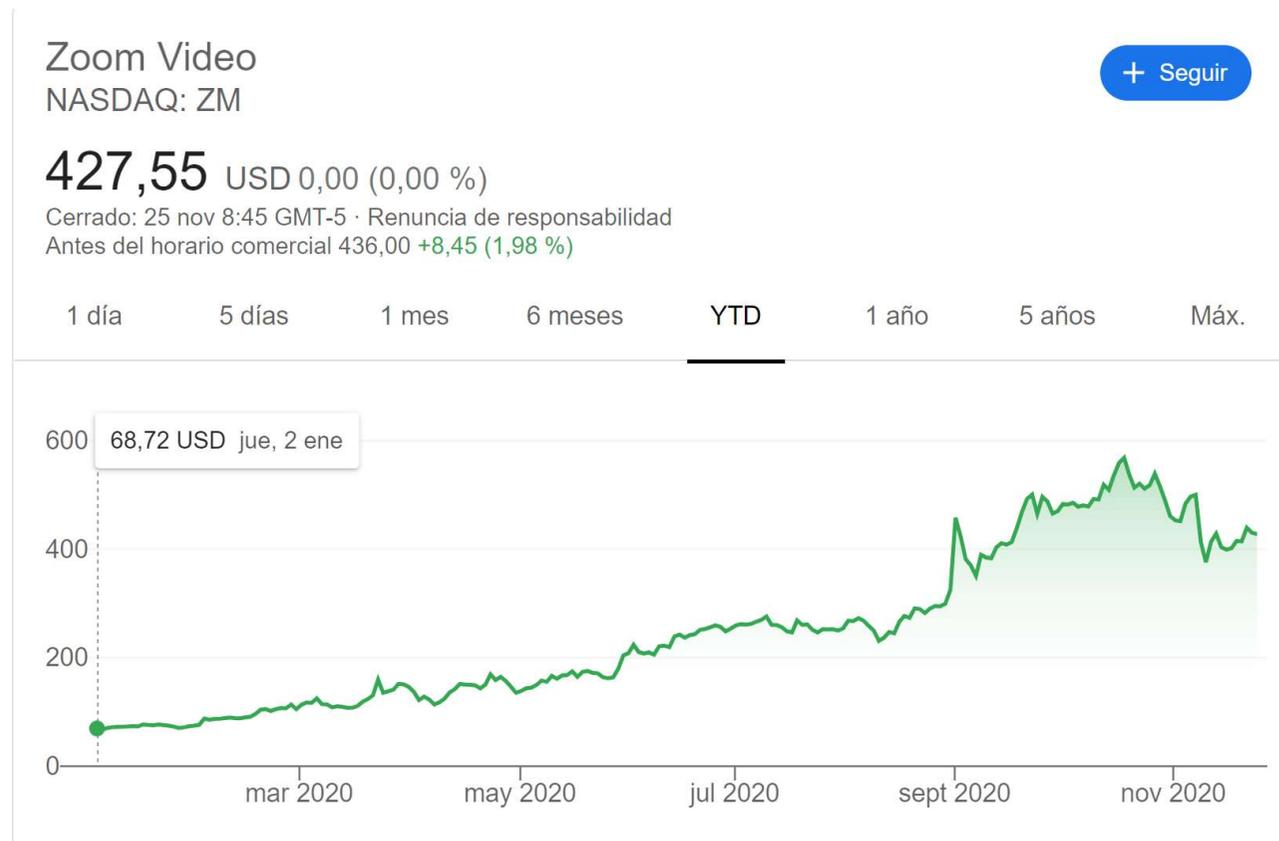


**SEAT: se pone
a fabricar
respiradores**

2. Casos empresariales de éxito

Identificar oportunidades: (habrá ganadores y perdedores).

TIC, sanidad, sostenibilidad, comercio electrónico, logística, km. 0...



3. Conclusiones

La historia se repite... Hay vida durante las crisis.

Las crisis se acaban.

7 propuestas:

1. **AHORA** rescatar, todavía estamos a tiempo
2. **APOSTAR** por las personas
3. **ALEJARSE** de los catastrofistas
4. **APUNTALAR** caja y margen
5. **APROVECHAR** oportunidades
6. **AYUDAR** en todas direcciones
7. **APRENDER** de los errores y cuidar la sanidad, la ciencia, corregir desequilibrios (pobreza, mediambiente...)





Grupo Productiva
Consultoria



¡Muchas gracias!



Barcelona
School of
Management

Oriol Amat
oriol.amat@bsm.upf.edu

theflowfactory