Claves para sobrevivir y crecer

COEV, 13-3-2014 Oriol Amat, Economista, UPF

Puntos

- 1.Introducción
- 2. Fase de creación de la empresa
- 3. Fase de primeros beneficios
- 4. Fase de alto crecimiento
- 5. Fase posterior al alto crecimiento
- 6.Conclusiones

1.Introducción

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
% empresas que aumentan ingresos	49%	55%	32%	27%	43%	42%	56%
% empresas con beneficios	41%	46%	24%	20%	61%	58%	68%
Beneficio neto / Ventas	3,7%	3,9%	-2,6%	1,6%	2,8%	2,1%	2,7%

Datos de todas las empresas que han depositado cuentas en el Registro Mercantil.

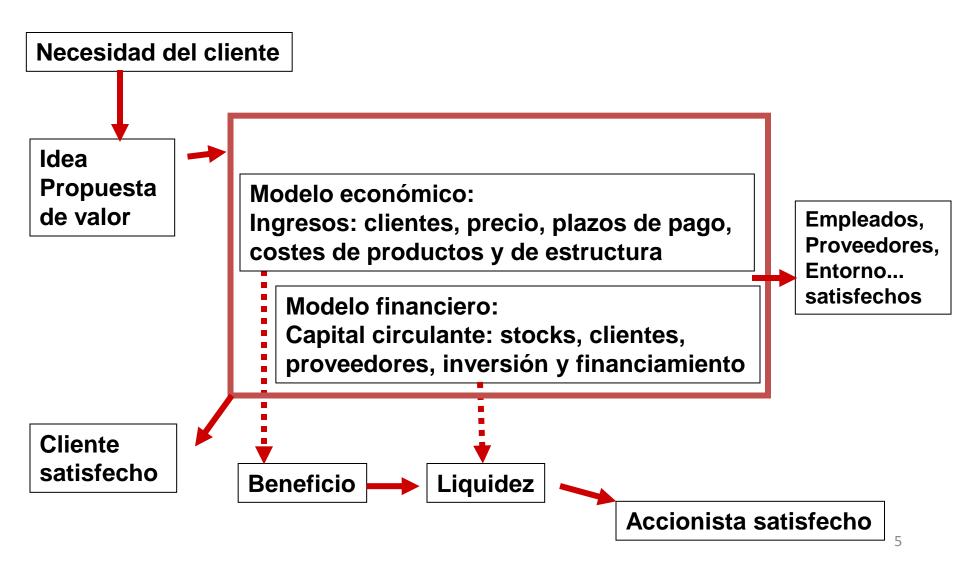
Fuente: Elaboración propia con datos de SABI (noviembre 2013)

1.Introducción

Impacto de la crisis y de los cambios tecnológicos por sectores

	Menos impacto del	Más impacto del
	cambio tecnológico	cambio tecnológico
Menos impacto de la crisis	Turismo Formación presencial Química Servicios a personas Transporte de personas	Internet Telefonía móvil Formación <i>on-line</i>
Más impacto de la crisis	Construcción Inmobiliario Banca Seguros Despachos profesionales Transporte de mercancías Industria agroalimentaria Supermercados Cultura Restauración y hoteles Automóvil Líneas aéreas Textil Mueble	Agencias de viaje Libros Diarios y revistas Imprentas Música Publicidad Electrónica de consumo

Estrategia y modelo de negocio



Innovando el modelo de negocio

Tipo de idea	Número
Ideas en bruto, no escritas	3.000
Ideas escritas y enviadas	300
Ideas que se plasman en proyectos	125
Ideas que se plasman en proyectos que se	9
empiezan a desarrollar en una fase inicial	
Ideas que se plasman en proyectos que se	4
desarrollan totalmente	
Ideas que se ponen en marcha de verdad	1,7
Ideas que obtienen éxito en su puesta en	1
marcha (1997)	

Fuente: G.Stevens y J.Burley (1997)

Puntos

- 1.Introducción
- 2. Fase de creación de la empresa
- 3. Fase de primeros beneficios
- 4. Fase de alto crecimiento
- 5. Fase posterior al alto crecimiento
- 6.Conclusiones

2. Fase de creación de la empresa

Por cada 100 personas adultas (entre 18 i 64 años):

	España	Unión Europea
Personas que creen que pueden emprender	11	13
De ellas, las personas que emprenden son	5,8	7,58
De estas, las empresas que superan los 3 meses son	2	3
De estas, las empresas que superan los 3,5 años de vida son	1	2

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor, Global Report 2012

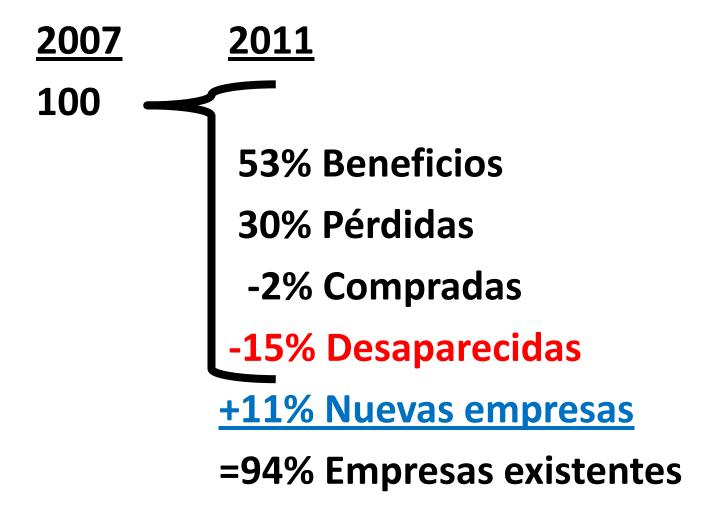
2. Número de empresas

Dificultades para la creación y crecimiento de empresas

	Finlandia	Estado español	África Subsahariana
Número de procedimientos	3	10	9
Días	14	47	45

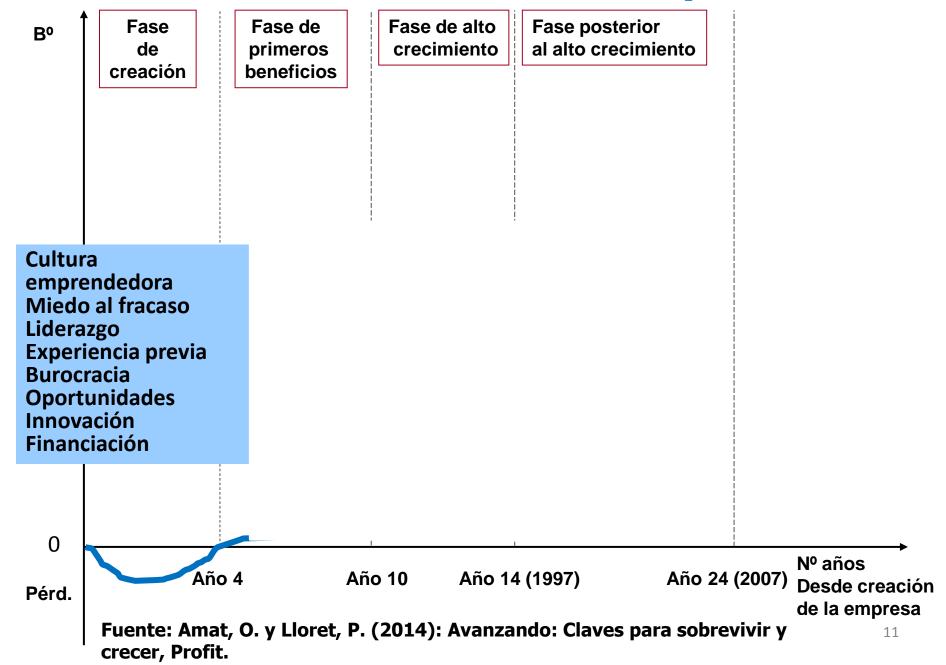
Fuente: World Bank, 2012

2. Fase de creación de la empresa



Fuente: Elaboración propia (datos Reg. Merc.), con una muestra de 10.000 empresas entre 5 y 100 trabajadores, 2012.

2. La fase de creación de la empresa





nostrum

Home Meal Replacement



(1€) (2€) (3€)

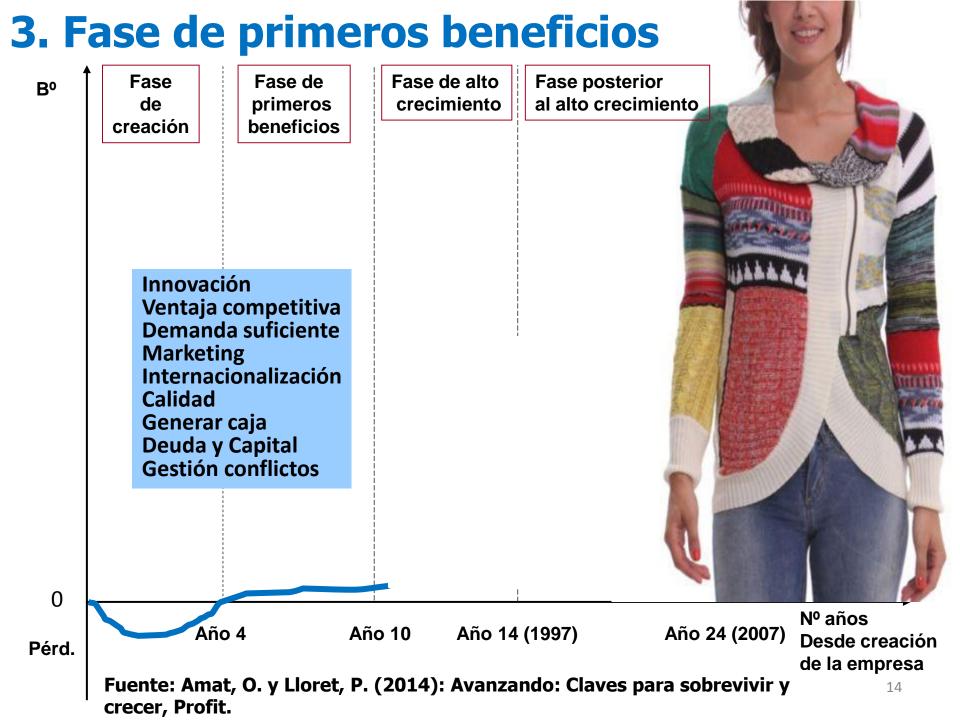
nost

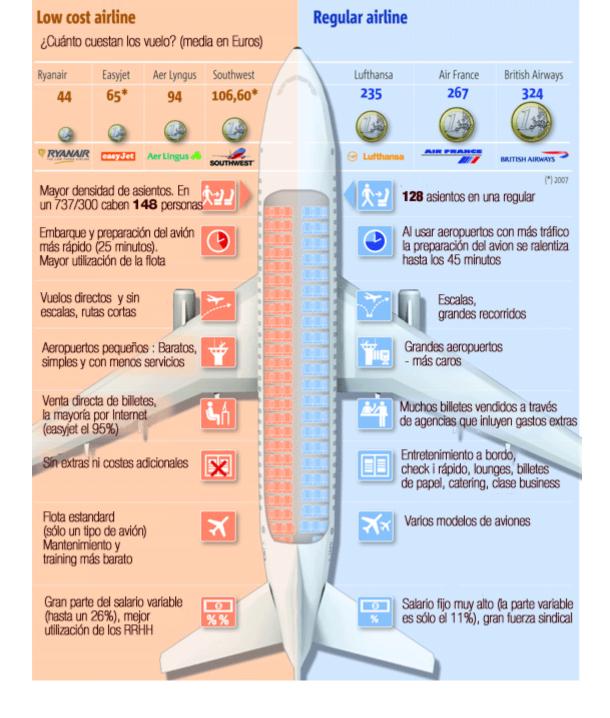
pide tu tarjeta
y disfruta de todos
nuestros platos
100% naturales
por tan sólo 1,2 y 3€

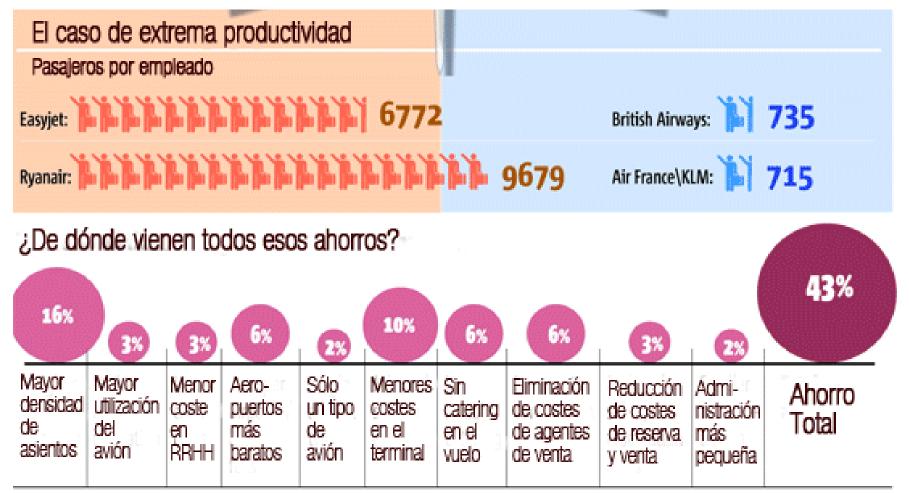


Puntos

- 1.Introducción
- 2. Fase de creación de la empresa
- 3. Fase de primeros beneficios
- 4. Fase de alto crecimiento
- 5. Fase posterior al alto crecimiento
- 6.Conclusiones







Data based on information provided by ELFAA Presentation "Variations in Airport Charges", Ian Skeels – Secretary General, Aviation Industry Group – 2nd Annual www.5Wgraphics.com. Managing Airline Operating Costs Conference, Dublin 7 December 2005.

Impacto de la tendencia low-cost

	Marca blanca	Seguido- res	Marca líder
Precios	↓ 7,5%	↓ 10%	♦ 7,5%
Ventas			•
Acciones	Bajar costes Mejorar calidad	Bajar costes Nicho	Bajar costes Potenciar marca
Impacto final	Refuerzo	Cierre 65%	Mantenimiento

Fuente datos: Improven, 2009

WOK RESTAURANTE ** Wok Sector Beneficio neto / Ventas 9,16% -1,90% Número empleados 6,62 28 162.435 **Cubiertos servidos** 16.032 Plazas en el restaurant 135 **32** 21433 12784 Coste empleado año (euros) Nº cubiertos / Nº empleados 2422 5801 Nº cubiertos / Nº plazas **501** 1203 Ingreso medio por cubierto (euros) 11,19 12,46

EN CASO DE DEJAR EXCESO DE COMIDA HABRÁ PENALIZACIÓN DE 6 € POR PLATO

Menú mediodía de Lunes a Viernes 9,50 € - Noche 10,50 €* - Fin de semana y festivos 11,95 € - Infantil de 3 a 7 años 5,95 €

Espacio Danone

Restaurant, merchandising... 300 m², 500.000 €, 15 empleados "No queremos competir con los distribuidores, sino fortalecer la relación con el consumidor"

Jérôme Boesch, Dtor. Gral. de Danone





Puntos

- 1.Introducción
- 2. Fase de creación de la empresa
- 3. Fase de primeros beneficios
- 4. Fase de alto crecimiento
- 5. Fase posterior al alto crecimiento
- 6.Conclusiones

4. Fase de alto crecimiento

Diferencias entre empresas que crecen y las que cierran (2011)

	Empresas que crecen	Empresas que han cerrado	
Deudas / Activo Año 2007	34%	69%	
Exportan Año 2007	23%	4%	
Web 2011	86%	42%	
Certificación de calidad 2011	41%	8%	

Fuente: Elaboración propia.

Muestra de 100 empresas que han tenido crecimiento de ventas durante el año 2011 y 100 empresas que han cerrado en el año 2011

4. Fase de alto crecimiento

Exportación

	Variación empleo 2011
Media empresas	-6%
Empresas que exportan	+2%
Empresas que invierten en el exterior	+14%

Fuente: INE y COFIDES, 2012

4. Fase de alto crecimiento Buenas prácticas que mejoran el modelo de ingresos

- -Reinventar la empresa.
- -Diferenciarse con un producto mejor, o más barato o diferente.
- -Aprovechar las nuevas tecnologías para diferenciarse.
- -Apostar por líneas emergentes.
- -Conseguir ingresos extras más allá del producto básico.
- -Ofrecer más de un tipo de precio.
- -Gestión de ingresos: vender el servicio «correcto» al cliente «correcto» en el momento «correcto» por el precio «correcto».
- -Cooperar para competir mejor.
- -Poner en marcha políticas de fidelización de clientes.
- -Utilizar el sistema de franquicia.





Reacción en 2008 ante caída de ventas del sector:

- -Apuesta por marca blanca e innovación de producto.
- -En 2011 pierden a Mercadona como cliente.
- -Potencian exportación: pasa del 3% en 2008 a 15% en 2013.
- -Marca blanca: 60% de ventas en 2013.
- -2013: líder del sector

Vías de crecimiento









Venta de nuevos productos a clientes y mercados actuales

Venta de nuevos productos a clientes y mercados nuevos

Venta de productos actuales a clientes y mercados actuales

Venta de productos actuales a clientes y mercados nuevos





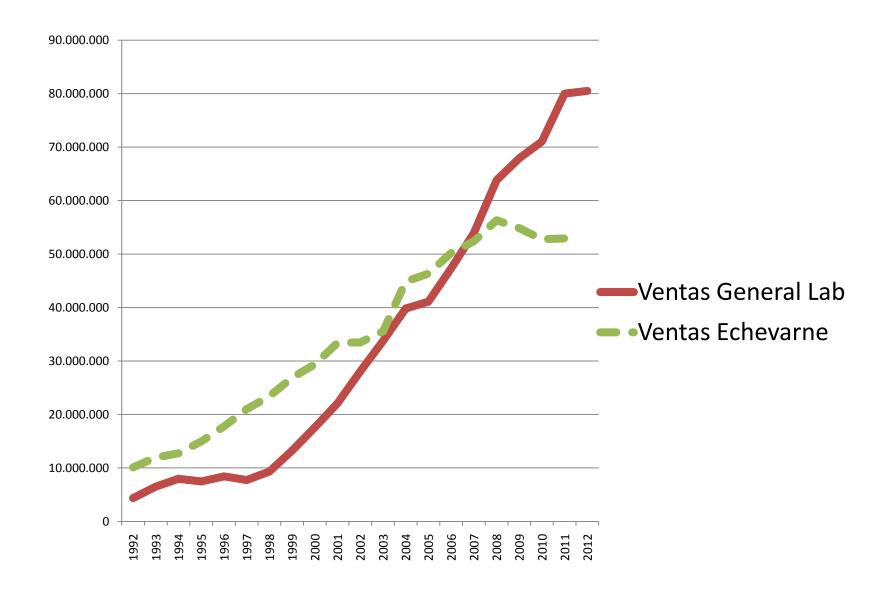
Online shop, Opening Soon



Buenas prácticas que mejoran el modelo de costes

- -Rediseñar la organización para ganar eficiencia.
- -Presupuesto base cero.
- -Gestión de costes (benchmarking, eliminar una parte de una empresa, costes de calidad, renegociación de precios, subcontratación, reingeniería de procesos).
- -Reducir costes variables (reducir componentes, estandarizar productos...).
- -Reducir costes de estructura (teletrabajo, oficina sin papeles...).
- -Diseñar los planes de reducción de costes contando con el máximo consenso de las partes implicadas y sin perjudicar a los clientes.
- -Retribución variable
- -Incentivar las sugerencias de reducción de costes.





Evolución de las ventas de General Lab y del Laboratorio Dr. F. Echevarne de 1992 a 2011 (datos en euros)

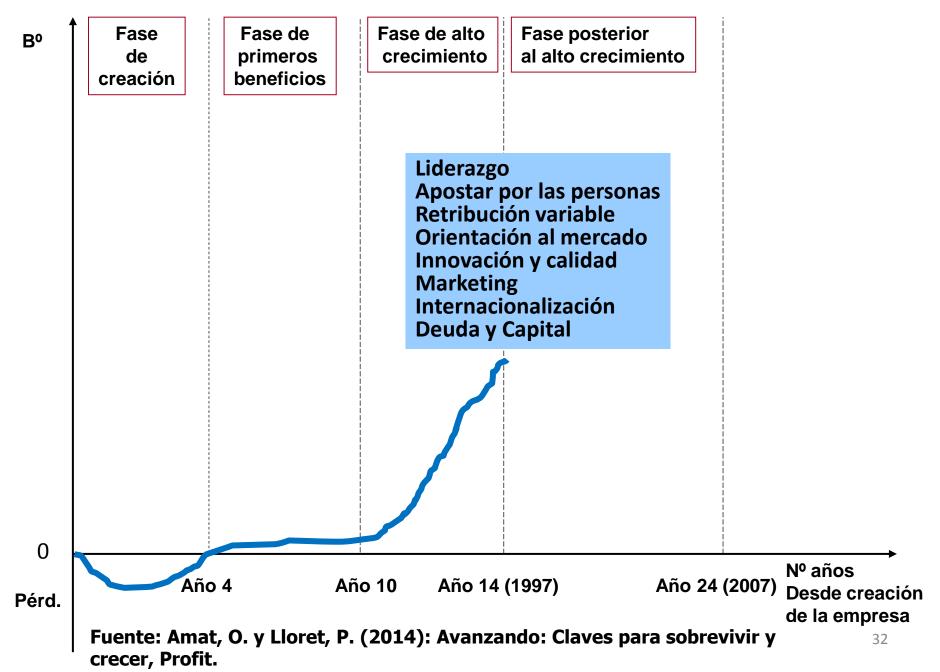
General Lab

N°	Indicador	Objetivo*	Calculo indicador	Punto de partida	Indicador del periodo	Incentivo Máximo (euros)	Objetivo conse- guido	Incentivo por indicador (euros)
1	Coste Directo	Disminució n del 5%	Gastos directos totales/Núm. total determina- ciones	4.63	4.67	750	No	0
2	Producti- vidad	Aumento del 5%	Núm. Total de determinacio- nes/ Núm de jornadas completas	11.734	15.757	750	Si	750
3	Control Calidad Externo	% de resultados no aceptables per debajo media	% resultados no aceptables	5.13	3.9	750	Si	750

Buenas prácticas para mejorar modelo financiero

- -Vender activos.
- -Comprar (inmuebles, empresas...) en años de recesión.
- -Crecer de forma orgánica.
- -Alquilar inmuebles.
- -Optimizar la gestión de existencias.
- -Reducir el plazo del ciclo de maduración.
- -Capitalizar la empresa.
- -Limitar la distribución de dividendos.
- -Crecer de forma equilibrada.

4. Fase de alto crecimiento



Puntos

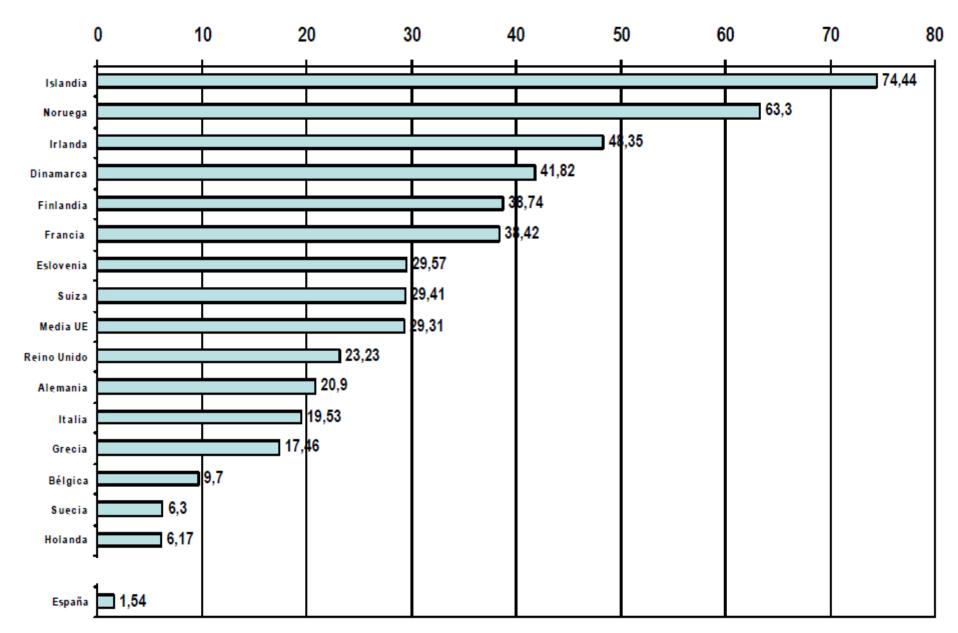
- 1.Introducción
- 2. Fase de creación de la empresa
- 3. Fase de primeros beneficios
- 4. Fase de alto crecimiento
- 5. Fase posterior al alto crecimiento
- 6.Conclusiones

Dimensión

¿Por qué las empresas no son más grandes?

- Cultura y entorno (control empresa, poca cooperación, idiomas, sectores maduros...)
- Escasa inversión en I+D
- Restricciones financiación (bolsa, capital riesgo, crédito bancario...)
- Marco regulador
- Escasa ambición

Tasa de máxima intención de crecimiento de ventas

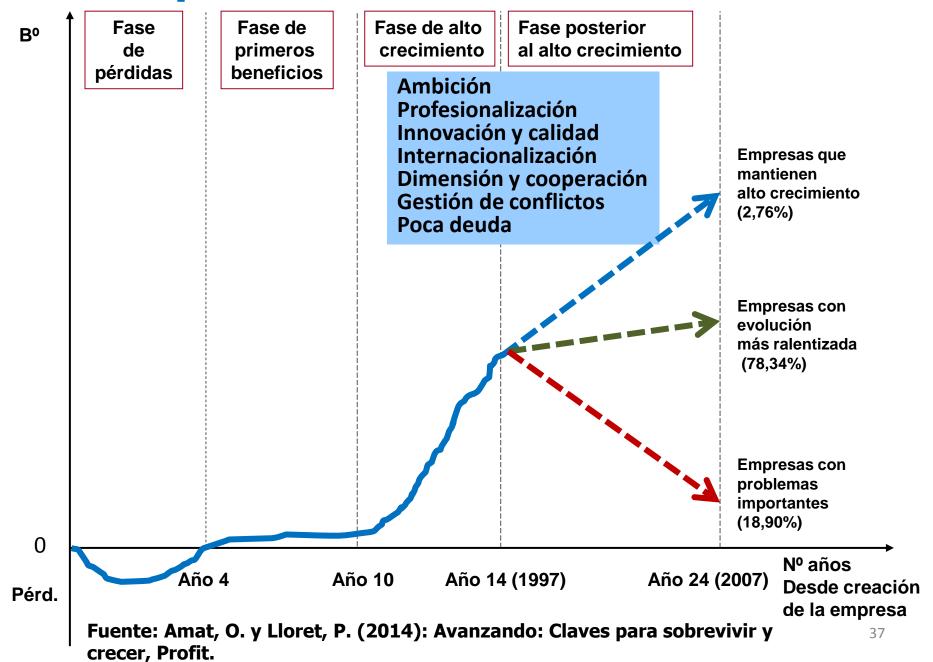


Fuente: GEM, 2006

Ejemplos de diferencias en las empresas de alto crecimiento

	Ventas y beneficios aumentan			
Preguntas del cuestionario	No	Sí	Sí mucho	
% de Recursos propios / (Rec.propios+Rec. ajenos)	35,1%	50,9%	53,9%	
% Exportaciones sobre Ventas	7,8%	20,8%	26,4%	
% Gastos de I+D / Ventas	0,4%	2,0%	3,7%	
¿Tiene certificación de calidad? (% de sí)	17,0%	37,7%	55,6%	
% Devoluciones de productos	1,4%	0,9%	0,6%	

5. Fase posterior al alto crecimiento







FRUTA Y VERDURA de proximidad

PESCADO fresco de lonja



Porcelanosa

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Ingresos (millones	149	134	142	131	185	210	196	185
de euros)								
Resultado (mill.	11	7	7	2	12	31	24	41
euros)								
Total activo (mill.	339	334	323	329	363	385	415	411
euros)								
Patrimonio neto	251	242	237	232	232	226	240	232
(mill. euros)								
Capitalización	0,74	0,72	0,73	0,71	0,64	0,59	0,58	0,57
(Patrimonio neto/								
Activo)								
Número de	791	814	830	864	1.028	1.041	1.059	1.069
empleados								

35

Puntos

- 1.Introducción
- 2. Fase de creación de la empresa
- 3. Fase de primeros beneficios
- 4. Fase de alto crecimiento
- 5. Fase posterior al alto crecimiento
- 6.Conclusiones

6. Conclusiones

- Modelo de ingresos: sector, clientes, producto, precio...
- Modelo de costes: fijos, variables...
- Modelo financiero: capital, deuda a corto y a largo, gestión de activos y plazos
- Claves: largo plazo, flexibilidad, resiliencia, valores, apostar por las personas, humildad, capitalización, I+D, calidad, internacionalización...

Liderazgo:

Cultura (misión, visión, valores)

Estrategia y modelo de negocio

Ejecución

Referencias

Amat, O. (2010): Análisis integral de empresas, Profit.

Amat, O. (2013): Avanzando: Claves para sobrevivir y crecer, Profit.

Global Entrepreneurship Monitor (2013), Global Report 2012.

www.oriolamat.cat/es

@oriolamat