

La Innovación empresarial como alternativa a la crisis



Contenido de la presentación

- 1. Explicación conceptual de las crisis económicas y sus etapas.**
- 2. Reflejo de la crisis en los indicadores económicos de Canarias.**
- 3. I+D+i La innovación como alternativa a la crisis.**
- 4. Recomendaciones sobre como debe innovar la Pyme en estos momentos.**

Introducción



La crisis es del sistema financiero.

- ✓ Las pérdidas se reflejan en el **capital ocioso que especula en bolsa.**
- ✓ La Banca se ha contagiado con la especulación bursatil.

El problema radica en que la Banca ha estimulado el desproporcionado ritmo de crecimiento del sector inmobiliario, que tenía grandes márgenes y revalorizaciones, que desaparecieron desde que la oferta fue superior a la demanda.



El exceso de información incluso descontextualizada ha generado pánico en el consumo y ha bloqueado la demanda, lo que nos ha introducido en una importante recesión.

La Banca no otorgará liquidez hasta que sanee sus pérdidas entre el 2009 y 2010, salvo que se cambien los criterios de solvencia o del sistema financiero en general.

Es indudable que entramos en una etapa de cambios en las relaciones de mercado y las oscilaciones duraran hasta el 2011.

Introducción



Las crisis son la **antesala que desarrollar el ingenio y la innovación.**

Por tanto tenemos que ser realistas y pragmáticos a corto, pero sobretodo ingeniosos y osados en la preparación del futuro.

El **ingenio y esfuerzo** son elementos vitales para afrontar la nueva etapa, que no es solo de crisis (eso es un ciclo), sino que más bien nos ofrece la **oportunidad de reestructurar** y reorientar nuestras actividades empresariales, de forma más profesional.

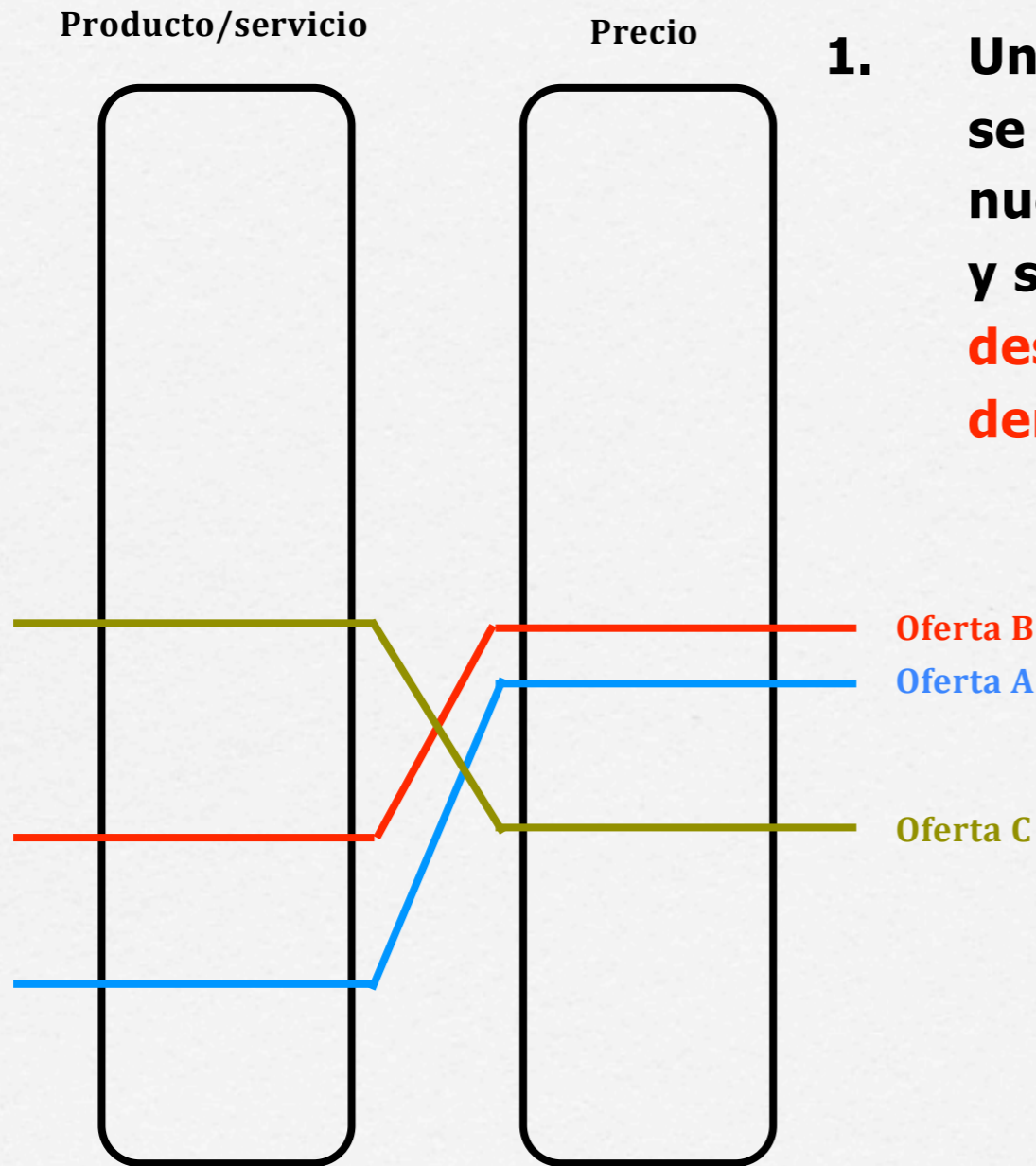


Es necesario recuperar principios elementales.

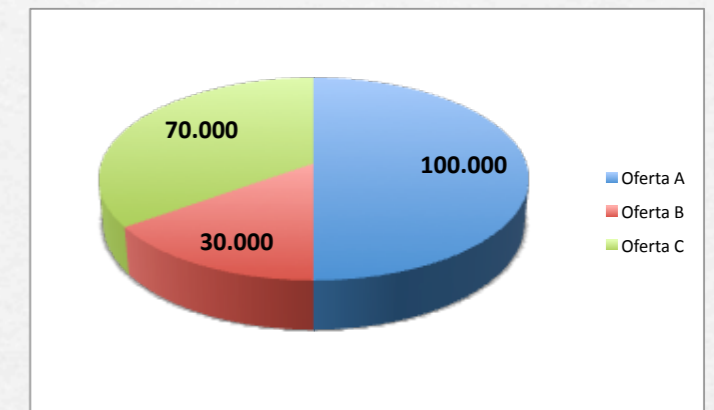
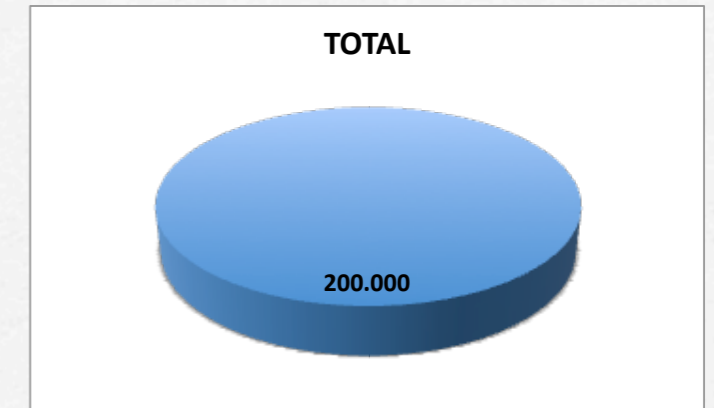
- a) **Adecuar la oferta a la demanda** (ajustar la cuenta de resultados)
- b) Trabajar con **recursos propios** (las empresas sin liquidez lo tendrán difícil)
- c) Estar en alerta a **nuevas oportunidades** (desaparecerán competidores y tomarán mayor importancia **segmentos ignorados**)

El mercado se ha transformado, por tanto es necesario **REESTRUCTURAR** e **INNOVAR** las actividades empresarial, pero **no solo con la visión simplista de reducir costes.**

Desequilibrio oferta - demanda



1. Un mercado atractivo se ve invadido por nuevos competidores y se produce un **desequilibrio oferta - demanda.**



La tensión surge cuando entran 2 o más competidores con demanda estable, algunos a precios inferiores y calidad superior.

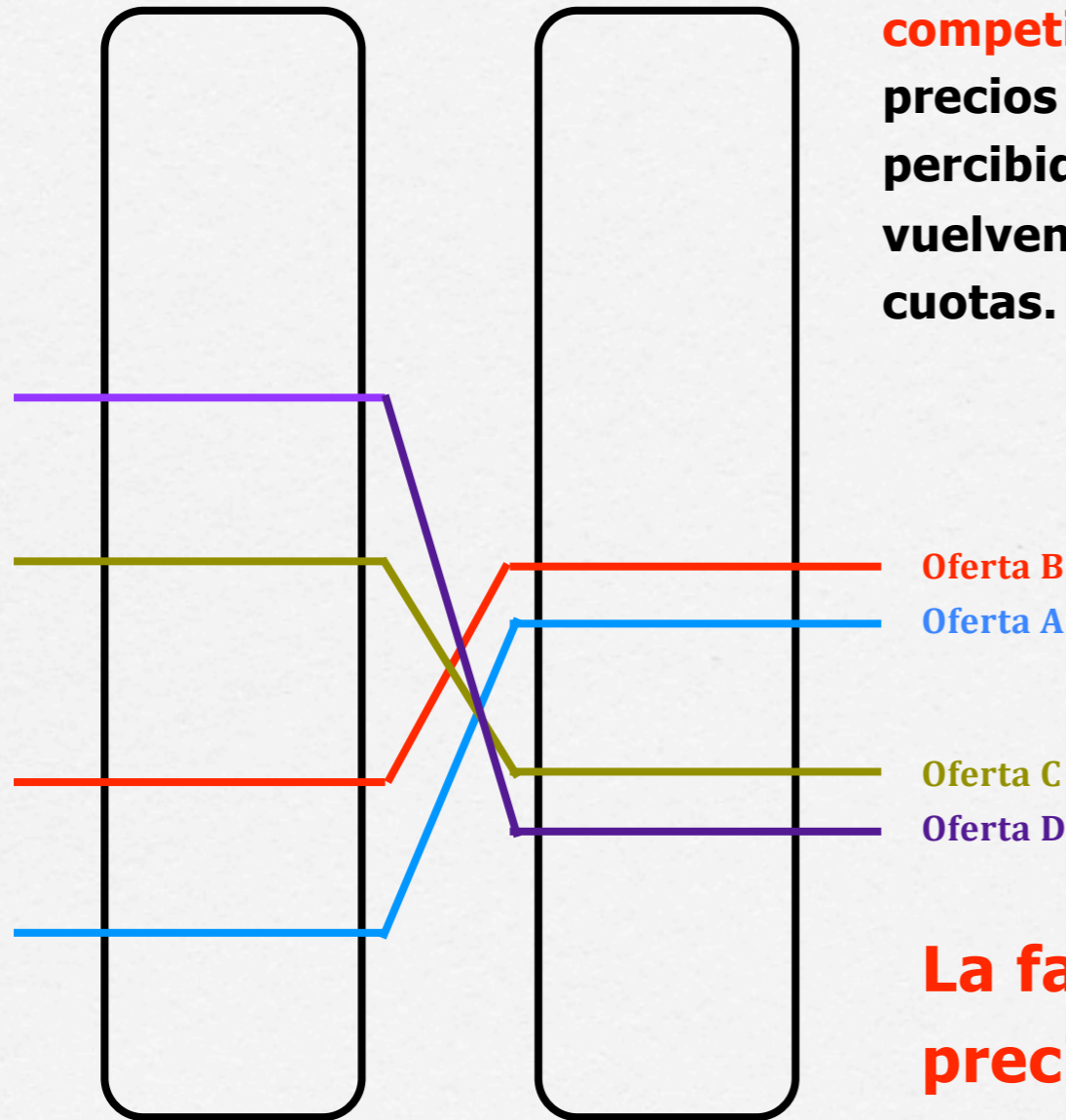
Esto pone en tensión las cuotas de mercado y el equilibrio de los operadores.

Desequilibrio oferta - demanda

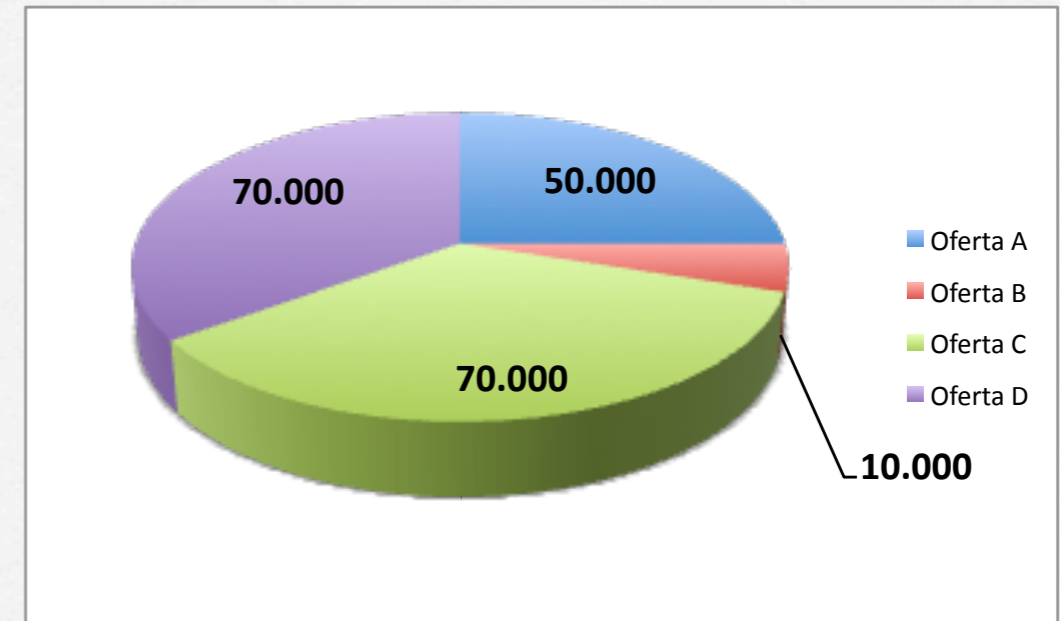


Producto/servicio

Precio

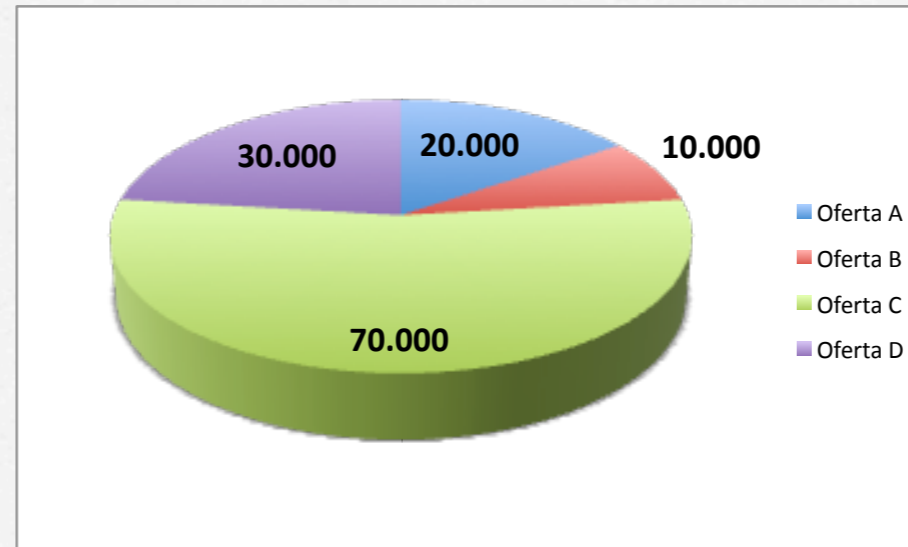
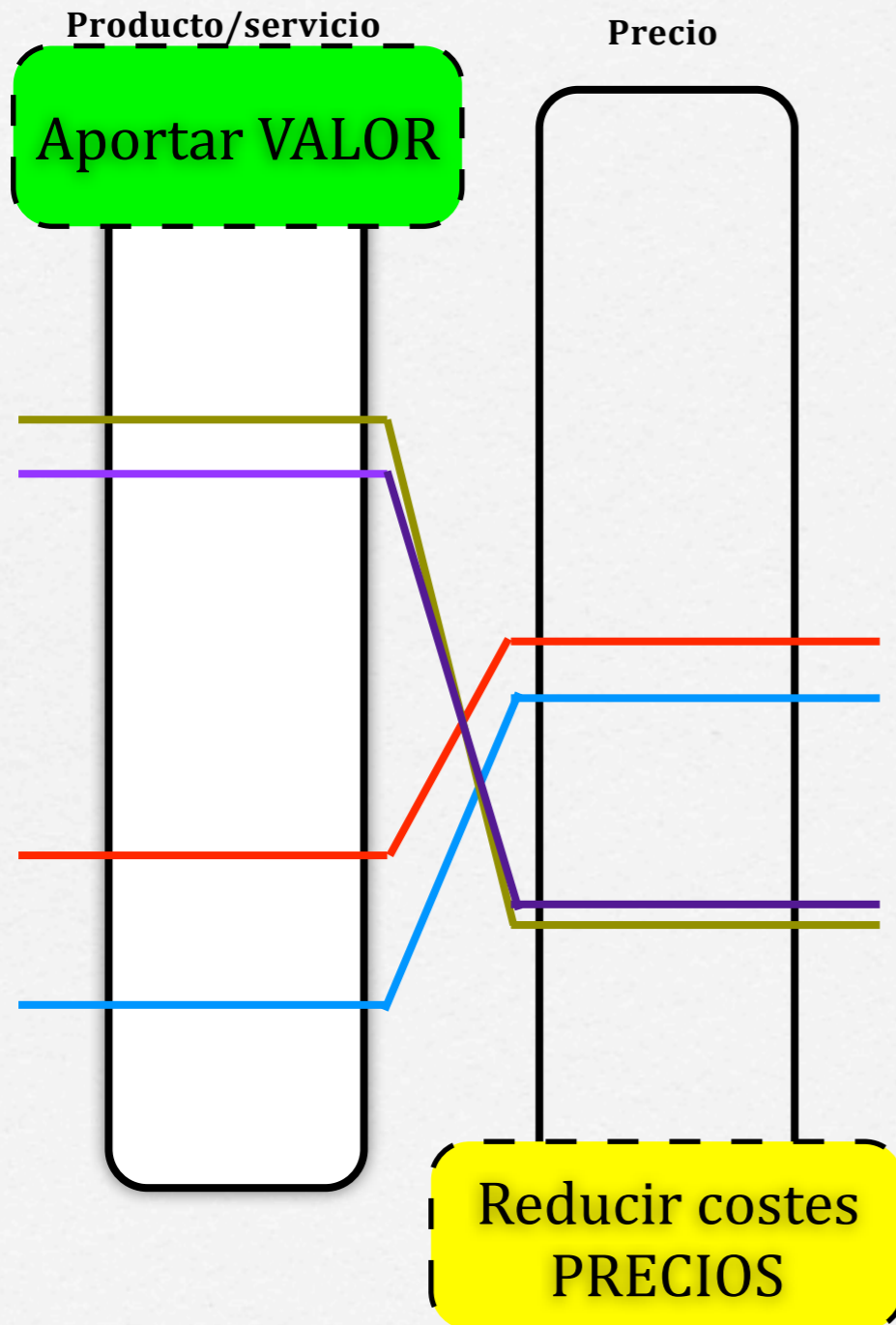


Cada vez que entra un **nuevo competidor agresivo** en precios y con alto valor percibido por el mercado, se vuelven a reestructurar las cuotas.



La falta de reacción en políticas de precio, o la debilidad innovadora para generar atractivos; pone en recesión a todos o algunos agentes del sector.

La tensión esté en precios y valor de la oferta



Oferta B

Oferta A

Oferta D

Oferta C

Si se produce una **reducción drástica de la demanda** (- 60.000 consumos), se vuelven a cuestionar las reglas de juego y las cuotas de mercado.

La empresa capaz de mejorar la percepción de la oferta, combinada con percepción de precio agresivo, **logra ganar la batalla.**

Secuencia de las etapas en los ciclos de CRISIS



- ✓ Las crisis son sectoriales y no generales.
 - ✓ Su duración oscila entre 3 y 5 años.
1. Un mercado atractivo se ve invadido por nuevos competidores y se produce un **desequilibrio oferta - demanda**. El desequilibrio también puede ser provocado por una profunda recesión de la demanda.
 2. Se inicia la **guerra de precios**. Reacción natural y fácil a corto plazo.
 3. La segunda estrategia suele centrarse en añadir más valor por el mismo precio, con escasa eficacia si no se posee estructuras ágiles.
 4. Cuando no se logran los resultados, se produce el drástico **recorte de costes**.
 5. Los que no soportan en beneficios el periodo de crisis desaparecen. Los grandes y las empresas bien gestionadas suelen permanecer **estabilizándose el mercado**.

Muchas veces las crisis son desatadas por **empresas innovadoras**, que introducen un nuevo producto o servicio, que aporta mayor valor a menor precio y transforma radicalmente el mercado.



La clave es: combinar la INNOVACIÓN con la competitividad en PRECIO.



La Crisis en Canarias

**Reflejo de la crisis en los
indicadores económicos
de Canarias.**



Referencias de crisis superadas en Canarias



La crisis no es un concepto nuevo en Canarias, forma parte de la evolución natural de los mercados y nuestra economía las ha padecido con diversas intensidad a lo largo de la historia.



✓ Siglos XIV - XIX

- Siglo XVI y XVII, El Azúcar y el Vino.
- Siglo XVIII, La Barrilla.
- Siglo XIX, La Cochinilla, el Plátano y el Tomate.

✓ Siglo XX - XXI

- Exportaciones hortofrutícolas.
- Distribución comercial 1977 (entrada de El Corte Inglés).
- Con la entrada en la UE, desaparición de los puertos franco y el REF en enero de 1986, afectando al comercio (zona puerto).
- Sector pesquero y el tratado sobre las aguas Saharianas.
- Distribución alimentaria hipermercados 1995.
- Varias turísticas 1985, 1992, y ya en el siglo XXI, en 2002.

Magnitudes de la Economía Canaria

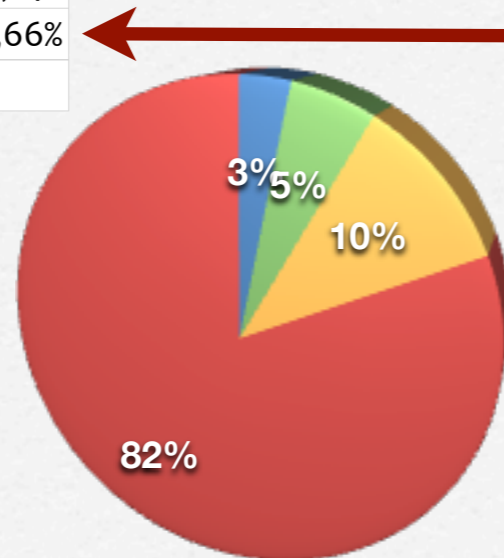


Empleo por sectores de actividad

	Empleo	Peso %
Sector primario	25.102	3,13%
Industria	40.764	5,08%
Construcción	81.345	10,14%
Servicios	655.287	81,66%
TOTAL	802.498	

Fuente: INE Instituto Nacional de Estadística Sep 08

- Sector primario
- Industria
- Construcción
- Servicios

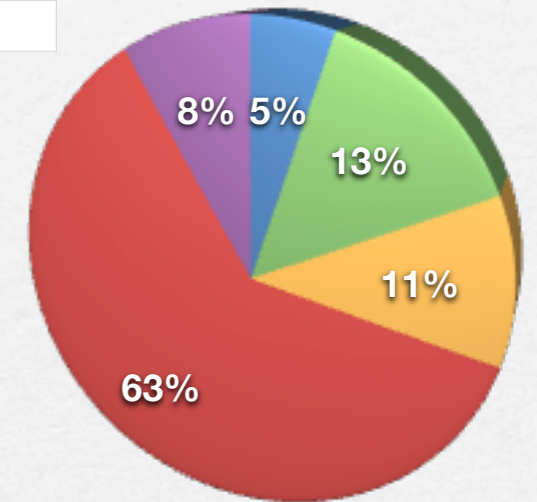


PIB Canarias a precios corrientes

	Valor Neto	Peso %
Sector primario	55.918	5,11%
Industria	145.574	13,29%
Construcción	115.930	10,59%
Servicios	685.204	62,57%
Impuestos	92.537	8,45%
TOTAL	1.095.163	

Fuente: INE Instituto Nacional de Estadística 2008

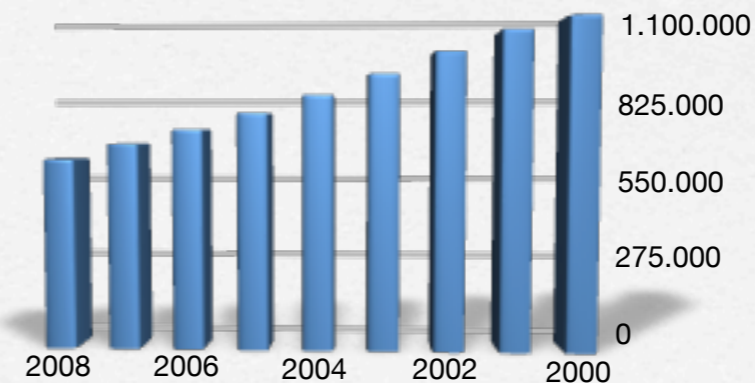
- Sector primario
- Industria
- Construcción
- Servicios
- Impuestos



Crecimiento del PIB Canarias a precios corrientes

Año	Valor Neto	Peso %	Crecimiento
2000	630.263		
2001	680.678	8,00%	
2002	729.206	7,13%	
2003	782.929	7,37%	
2004	841.042	7,42%	73,76%
2005	908.792	8,06%	
2006	982.303	8,09%	
2007	1.050.595	6,95%	
2008	1.095.163	4,24%	

Fuente: INE Instituto Nacional de Estadística



■ Crecimiento Neto del PIB

EL TURISMO es el motor de nuestra economía



El crecimiento de la población está acompasado al del crecimiento turístico.

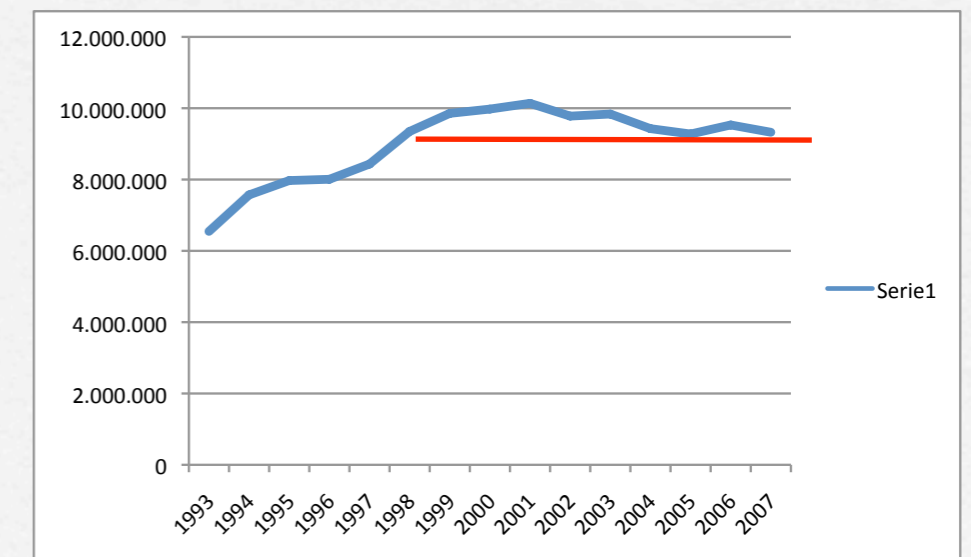
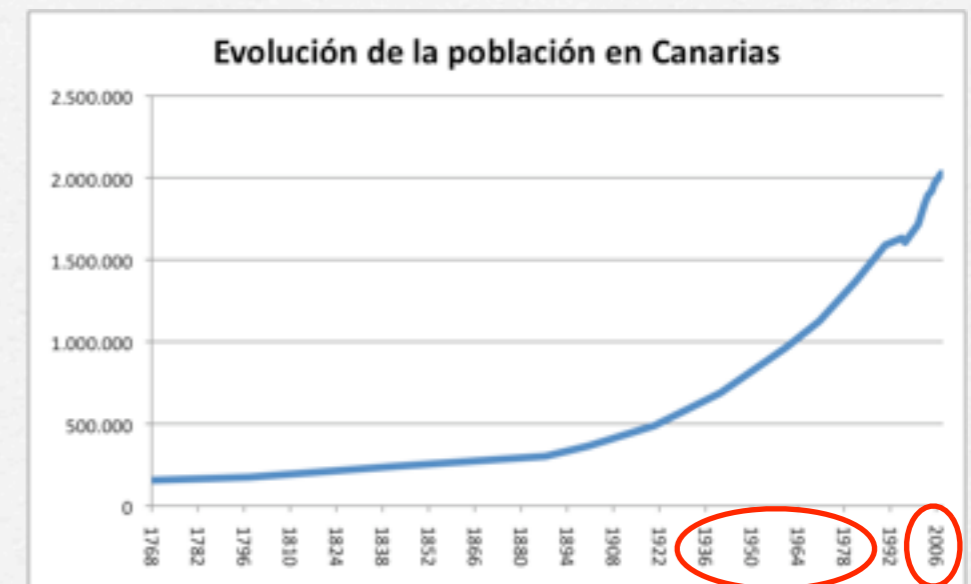
- ✓ Inexplicablemente, algunos economistas niegan esta realidad y se empeñan en potenciar el sector industrial o exportador (subvencionándolo) e ignoran la importancia del sector locomotora.
- ✓ Entre los años 40 y 70 se duplicó la población.

Año	Población	
1768	155.763	
1797	173.865	11,62%
1842	241.266	38,77%
1887	301.983	25,17%
1900	364.408	20,67%
1920	488.483	34,05%
1940	687.937	40,83%
1960	966.177	40,45%
1970	1.125.442	16,48%
1981	1.367.646	21,52%
1990	1.589.403	16,21%
1995	1.631.498	2,65%
1996	1.606.534	-1,53%
2000	1.716.276	6,83%
2001	1.781.366	3,79%
2002	1.843.755	3,50%
2003	1.894.868	2,77%
2004	1.915.540	1,09%
2005	1.968.280	2,75%
2006	1.995.833	1,40%
2007	2.025.951	1,51%

✓ En el año 2000 el turismo extranjero llega a su techo en Canarias.

✓ La construcción toma el relevo y lidera el crecimiento de la economía.

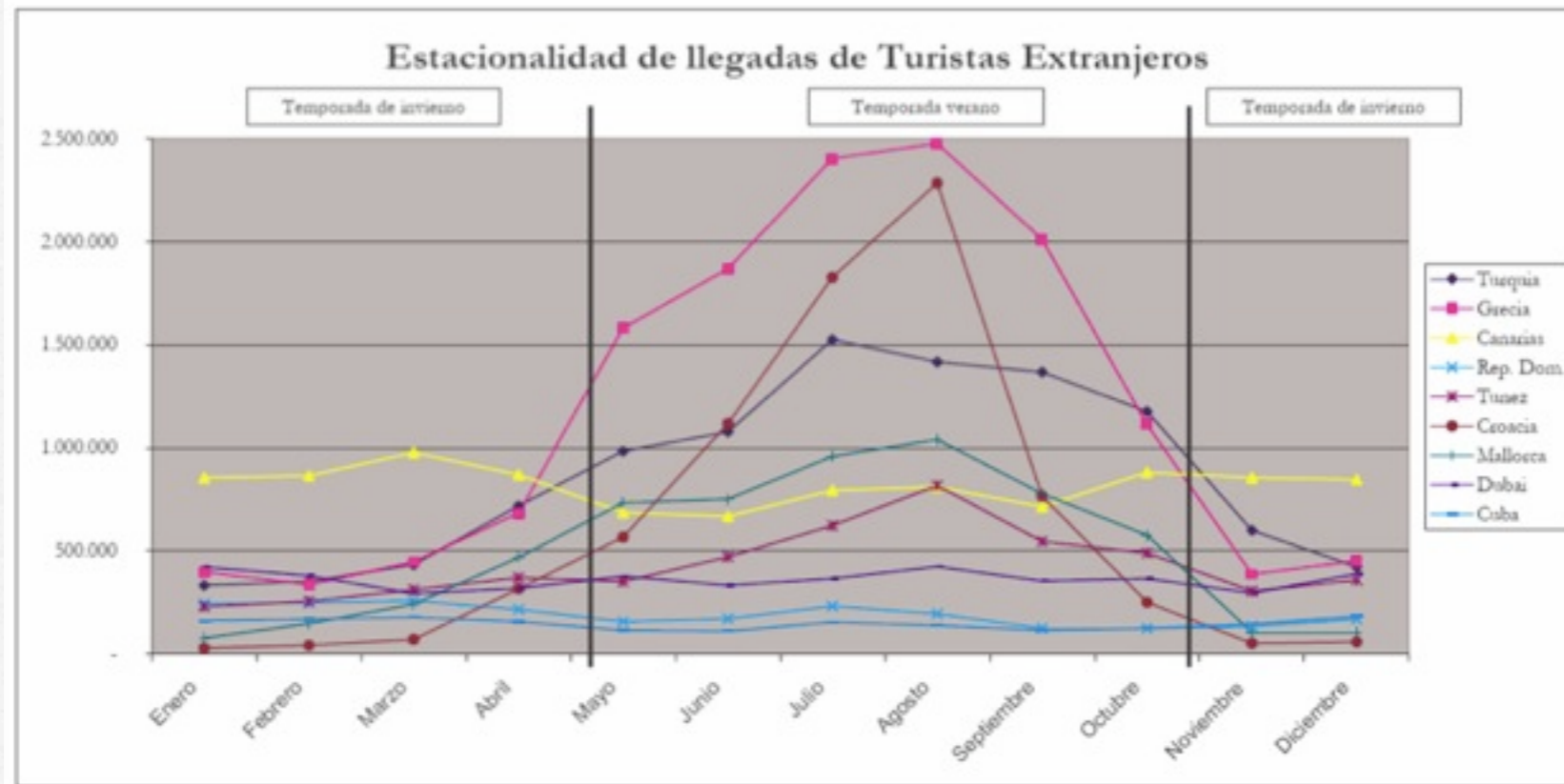
✓ **Jamás la construcción ha sido un sector locomotor y estructural.**



EL TURISMO - locomotora constante.



- ✓ Canarias como destino turístico por sus condiciones climáticas privilegiadas tiene un alto grado de estabilidad inter-anual; ello permite gestionar la actividad con altos márgenes poco habituales en el sector.



	verano	nº		invierno	nº		
Grecia	11.465.194	1	Canarias	54%	5.273.916	1	
Turquia	7.557.505	2	Turquia		2.870.648	2	
Croacia	6.823.279	3	Grecia		2.714.805	3	
Malloca	4.849.819	4	Dubai		2.109.559	4	
Canarias	46%	4.562.869	5	Tunez		1.841.600	5
Tunez	3.311.200	6	Rep. Dom.		1.279.900	6	
Dubai	2.232.782	7	Malloca		1.157.501	7	
Rep. Dom.	1.014.221	8	Cuba		1.005.450	8	
Cuba	768.536	9	Croacia		581.912	9	
		42.585.405			18.835.291		
% según temporada		69%			31%		
Total año		61.420.696					

- ✓ El próximo verano 09 la recesión obligará a disminuir precios y mucha oferta cerrará para hacer reformas.
- ✓ La competencia en precios y las ofertas, serán la herramienta que usaran más empresas para mejorar la ocupación y aminorar el **coste de camas paradas**.
- ✓ El invierno seguirá siendo atractiva, salvo para el exceso de oferta poco competitiva y especialmente la de apartamentos.

Las raíces de nuestra crisis.



Directrices de Ordenación del Turismo (MORATORIA)

- ✓ El intento de regular la actividad, y con el objeto de evitar el exceso de oferta que degrade el sector, provoca en el 2001 un exceso de oferta artificial (antes de su aprobación el 6 de septiembre) hasta el 2005, pero la posterior congelación de la oferta turística (salvo excepciones) estancó el ritmo de crecimiento del mercado.

La pretendida renovación será compleja, ya que al no desplazar el mercado la oferta obsoleta, difícilmente se podrá forzar la renovación.

- ✓ A su vez, se incrementa la demanda de edificación, que unida a la inversión pública europea provoca un alto crecimiento del sector constructivo.

Se acelera artificialmente la edificación, pero frena el desarrollo turístico y por tanto la locomotora de empleo natural.

Por otro lado, la Ley de Ordenación del Territorio y Espacios Naturales del 2000, así como sus directrices del 2003:

- ✓ Bloquean el planeamiento general de muchos municipios y restringen la disponibilidad de suelo especialmente en entornos costeros o de valor ambiental.
- ✓ Ello incrementa el precio del suelo disponible para usos económicos y residenciales, y por tanto su valor especulativo.



La construcción se disparata.



- ✓ Animados por el ciclo expansivo del 2002 al 2004, se potencia la edificación en núcleos urbanos.
- ✓ Al ser un negocio de alta rentabilidad unido al inusual bajo precio del dinero, anima a entrar en el sector de la promoción y construcción a inversores inexpertos, con el aplauso de los bancos que financian hasta el 100% de las promociones.



¿Quién está realmente en crisis?

- ✓ La Banca
- ✓ La Construcción



- ✓ Obviamente los subsectores vinculados a la construcción se ven directamente afectados, pero también se ha provocado una anticipación brusca de la recesión del consumo, ante el poder e influencia que los medios de comunicación tienen en la sociedad.
- ✓ En este momento pedir riesgo a la banca es inviable, ya que tienen que aflorar y subsanar sus pérdidas para recuperar la confianza de los mercados. (recomendación de Rodrigo Rato)



El trasfondo estructural de la economía internacional

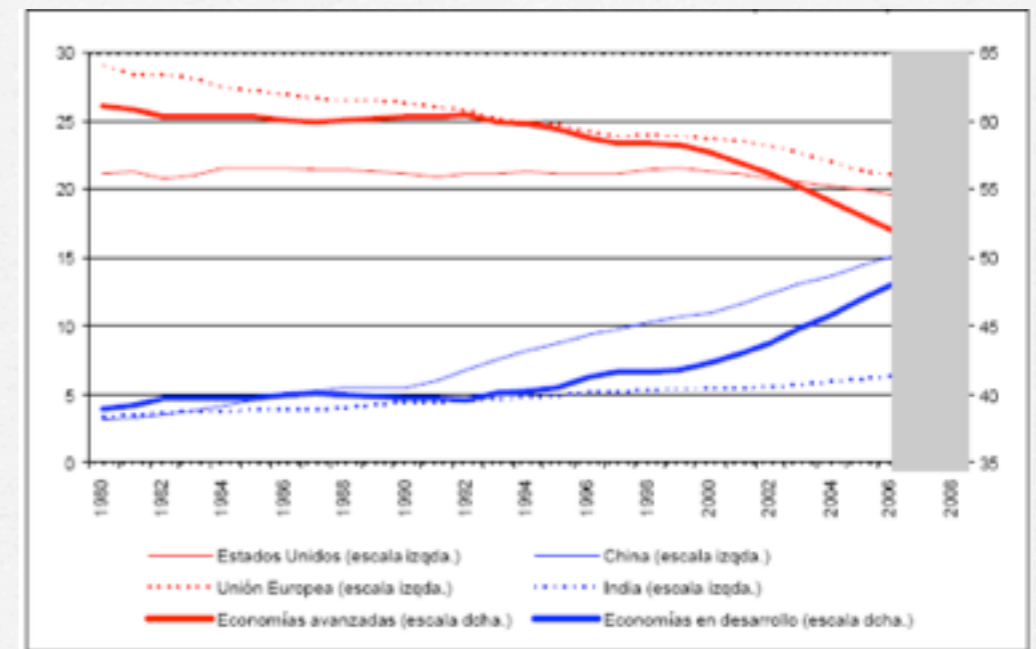
Los indicadores económicos no reflejan la profundidad de la crisis estructural en la que hemos entrando.

El empuje de las economías orientales y la disminución de capacidad competitiva de la industria Norte Americana y Europea son el trasfondo de esta situación.

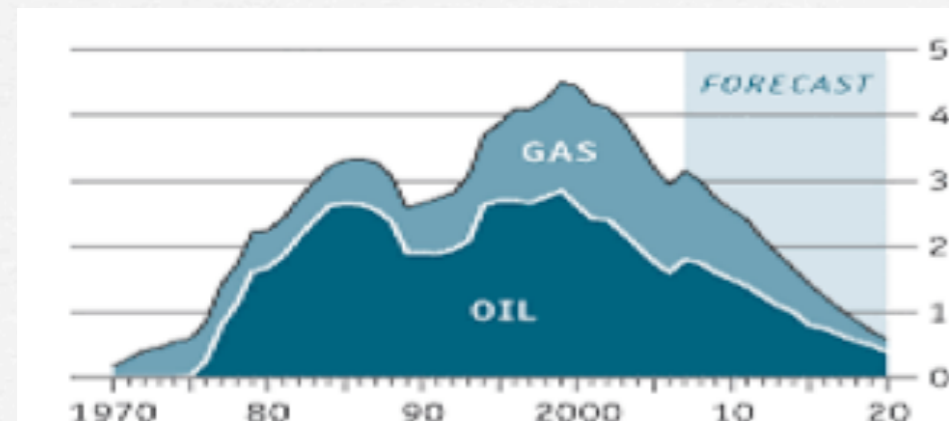
EL PETROLEO EN SU TECHO DE RESERVAS

La dependencia energética de nuestra región sobre el petróleo, así como el transporte, serán el verdadero problema que atenazará en los próximos años a Canarias.

- ✓ **La inusual bajada del precio del petróleo de Octubre y Noviembre es un espejismo puntual.**



Notas: El área sombreada se refiere a previsiones.
Fuente: Base de datos del World Economic Outlook (Abril 2007), Fondo Monetario Internacional.



EL PRECIO DEL DINERO SE MANTENDRÁ BAJO.

La baja competitividad exportadora del euro, y el enfriamiento de la economía, nos hace perder competitividad a Europa y EE.UU. frente a las nuevas economías emergentes y especialmente las orientales, China e India. Pero estas economías también tienen una alta dependencia energética.

¿Toda la economía canaria está en crisis?



- ✓ La construcción suponía en el 2007 el 10,14% del empleo. Y está bajando a cuotas del 5% en en el 2009; es obvio que el paro en este sector afecte al consumo.
- ✓ Pero el verdaderamente alarmante en volumen es el del sector servicios afectado por la parada en el consumo (recesión).

Relación empleo - paro por sectores

	Sep 08 Empleo	Feb 09 Paro	Tasa % Sectorial
Sector primario	25.102	6.019	23,98%
Industria	40.764	9.451	23,18%
Construcción	81.345	45.108	55,45%
Servicios	655.287	144.962	22,12%
Sin empleo anterior		22.076	
TOTAL	802.498	227.616	

Fuente: INE Instituto Nacional de Estadística

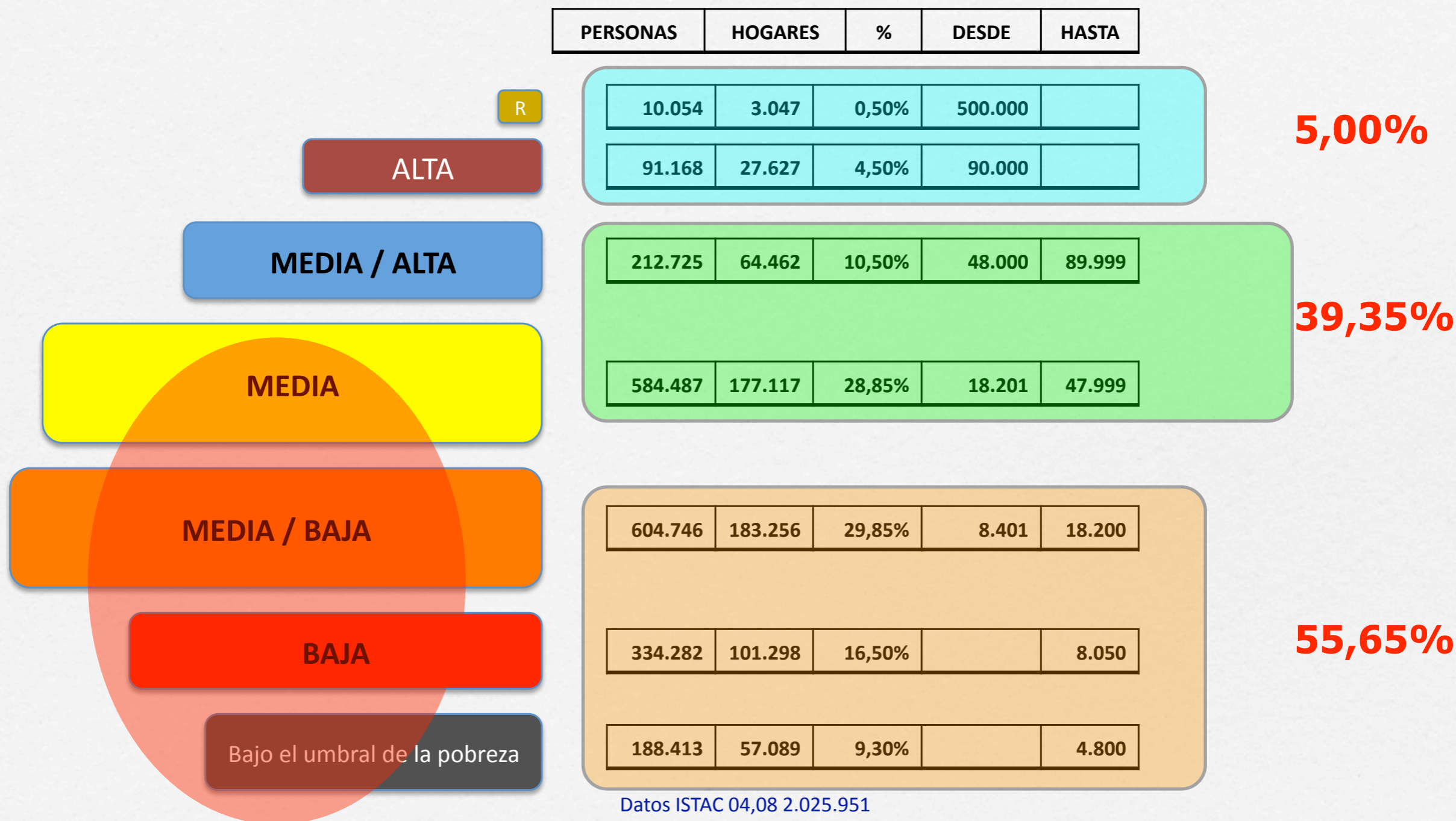
Tabla II.1.1. PARO REGISTRADO POR SECTORES ECONÓMICOS

	DIC.07	NOV.08	DIC.08	Variación mensual		Variación interanual	
				Diferencia	%	Diferencia	%
AGRICULTURA							
LAS PALMAS	2.220	2.938	2.961	23	0,78	741	33,38
S/C TENERIFE	1.660	2.502	2.537	35	1,40	877	52,83
CANARIAS	3.880	5.440	5.498	58	1,07	1.618	41,70
INDUSTRIA							
LAS PALMAS	3.106	4.312	4.407	95	2,20	1.301	41,89
S/C TENERIFE	2.731	3.873	3.965	92	2,38	1.234	45,18
CANARIAS	5.837	8.185	8.372	187	2,28	2.535	43,43
CONSTRUCCION							
LAS PALMAS	10.394	18.639	19.744	1.105	5,93	9.350	89,96
S/C TENERIFE	9.913	19.646	20.885	1.239	6,31	10.972	110,68
CANARIAS	20.307	38.285	40.629	2.344	6,13	20.322	100,07
SERVICIOS							
LAS PALMAS	52.233	70.653	71.541	888	1,26	19.308	36,97
S/C TENERIFE	40.665	56.455	56.230	-225	-0,40	15.565	38,28
CANARIAS	92.898	127.108	127.771	663	0,52	34.873	37,54
S.E.A.							
LAS PALMAS	10.194	13.429	13.312	-117	-0,87	3.118	30,59
S/C TENERIFE	5.965	7.442	7.411	-31	-0,42	1.446	24,24
CANARIAS	16.159	20.871	20.723	-148	-0,71	4.564	28,24
TOTAL							
LAS PALMAS	78.147	109.971	111.965	1.994	1,81	33.818	43,27
S/C TENERIFE	60.934	89.918	91.028	1.110	1,23	30.094	49,39
CANARIAS	139.081	199.889	202.993	3.104	1,55	63.912	45,95

Fuente: INEM
Elaboración propia.

- ✓ El paro Dic 07 - Feb 08, se ha incrementado en 66.459 personas y supone un incremento del 47,78%, En el 2009 se rozarán los **240.000** parados con tasas próximas al **24%**. Y una pérdida de empleo estimada - **10.000** empleos mas en construcción y - **30.000** en servicios.

No todo el consumo se resentirá



✓ Los segmentos más afectados serán las clases medias y especialmente bajas.

ESTRATEGIAS RECOMENDADAS

**I+D+i La innovación como
alternativa a la crisis.**



I+D+i la innovación como factor de futuro



Las rebajas y las guerras de precio son medidas que necesariamente hay que tomar a **corto plazo**.

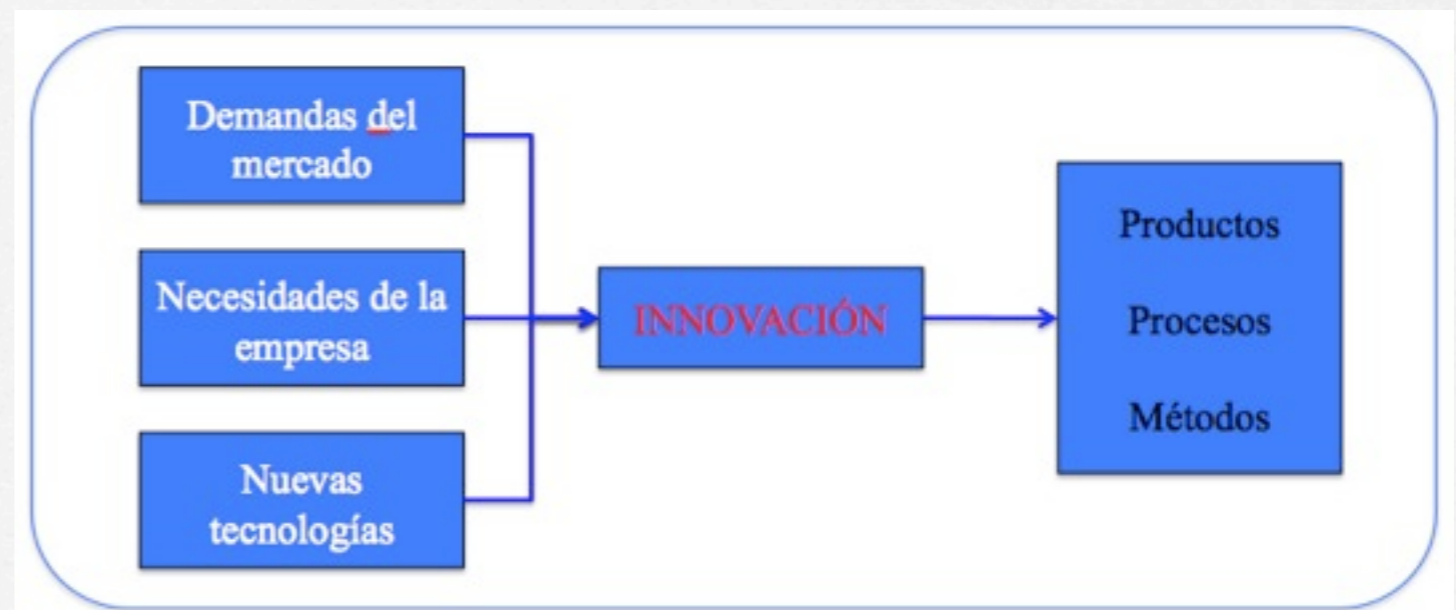
Pero la innovación y el desarrollo de nuevos conceptos que aporten valor al mercado, es el **motor estratégico** para superar las etapas de crisis.



Innovar es **cualquier cambio** cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, que aportan mejoras sustancialmente significativas sobre las ya existentes.

Se puede innovar en:

- ✓ **Productos - servicios**
- ✓ **Procesos**
 - ✓ **Comerciales**
 - ✓ **Organizativos**

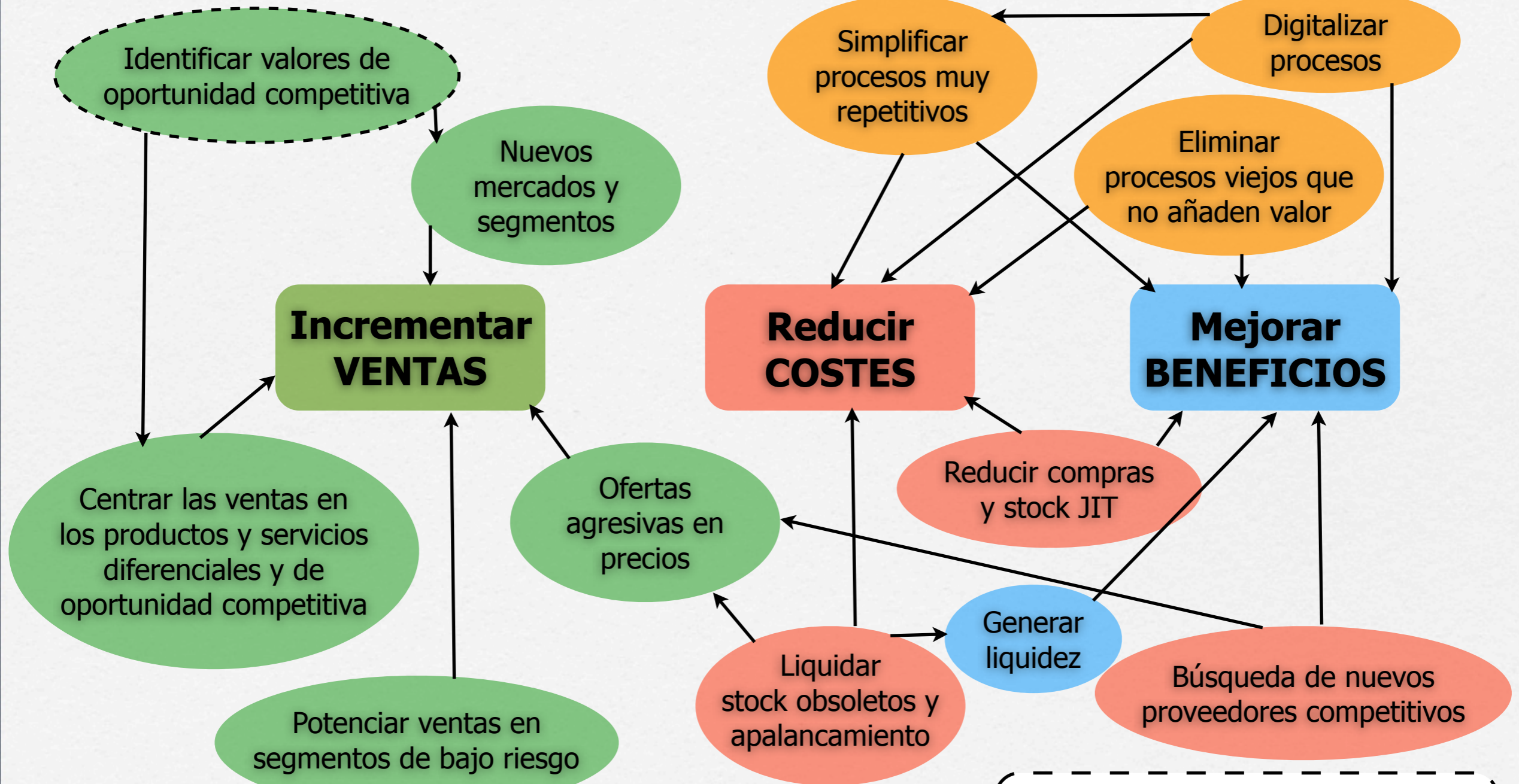


Criterios de innovación



Análisis de las **VENTAS**

Análisis de los **PROCESOS**



Análisis de las **COMPRAS**

Es necesario REVISAR LOS OBJETIVOS



El mercado ha cambiado, tienes que adecuar la estrategia, por tanto revisar y fijar nuevos OBJETIVOS

La innovación implica **análisis y definición del nuevo proyecto con objetivos y etapas.**

✓ **Fijar objetivos de venta adecuados a segmentos.**

- ✓ Gama de segmentos con valor.
- ✓ Gama de segmento de precio.
- ✓ Potenciar actividades para clientes con potencial.
- ✓ Limitar las acciones de venta en clientes de riesgo y gama sin margen.

Poner cifras, nombres y apellidos

✓ **Fijar objetivos de reducción de costes adecuados a la venta y pensando en la generación de beneficios.**

- ✓ Parar compras y mejorar el control de los suministros con rotación.
- ✓ Liquidación de stocks obsoletos ya pagados y convertirlos en liquidez.
- ✓ Iniciar un proceso de búsqueda de proveedores más competitivos.

Analiza los stocks y fija objetivos de compra adecuados a la venta

Cuestionate los procesos de los departamentos

→¿El departamento **comercial** vende o **despacha**?

→¿El departamento de **administración** me ofrece datos en tiempo real o **trabaja para hacienda con 3 meses de retraso**?

→El departamento de **compras pide**, o analiza y busca lo que necesitamos?