



encuentros para la competitividad

CLUB **E**MPRESA  
400

**Pedro Schwartz**

economista y escritor



Departamento de Industria,  
Comercio y Turismo

Instituto Aragonés de Fomento

# **La supervivencia de la empresa en un entorno duramente competitivo**

Pedro Schwartz

Profesor extraordinario de la  
Universidad San Pablo CEU

Zaragoza, a 6 de mayo de 2009

¿Viene la primavera?

# EEUU: venta de viviendas

Venta de viviendas de segunda mano en términos anuales



FUENTES: Federal Housing Board, National Association of Realtors y elaboración propia.

# Índice de materias primas

Índice «The Economist»



# Precio de las materias primas

Petróleo Brent



Trigo



# El dólar se recupera

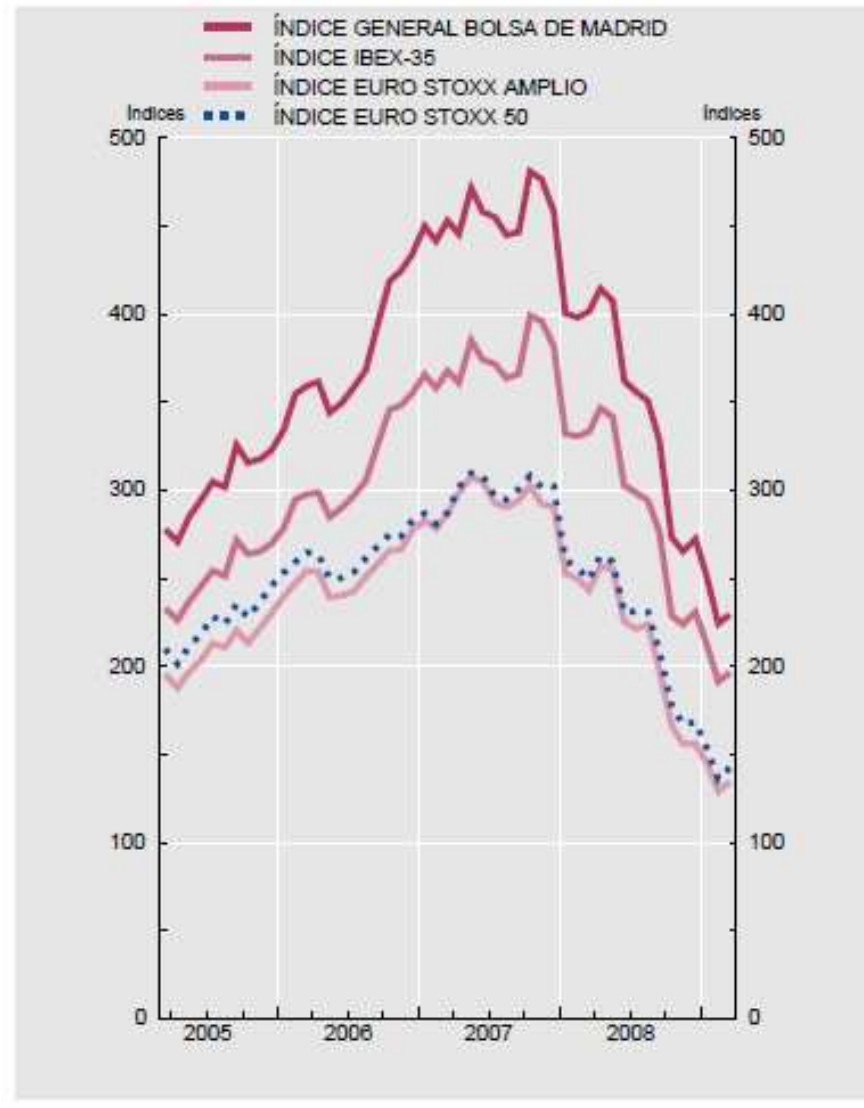
Tipo de cambio euro-dólar



FUENTE: Bloomberg.

# La Bolsa mejora

ÍNDICE DE COTIZACIÓN DE ACCIONES  
Base enero de 1994 = 100

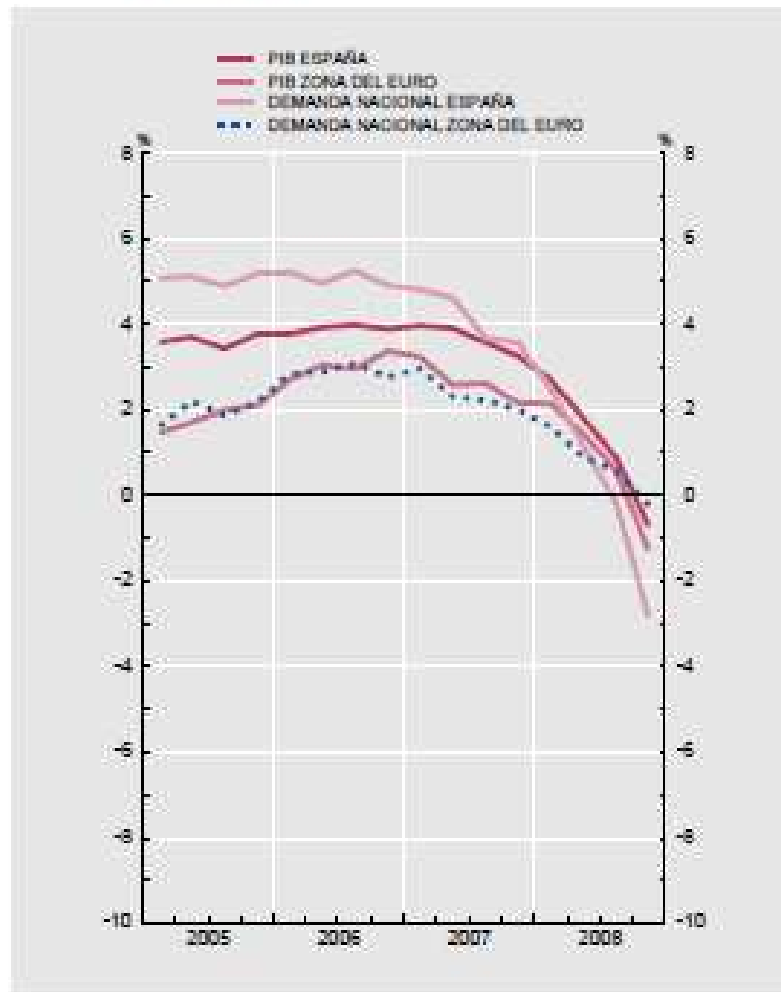




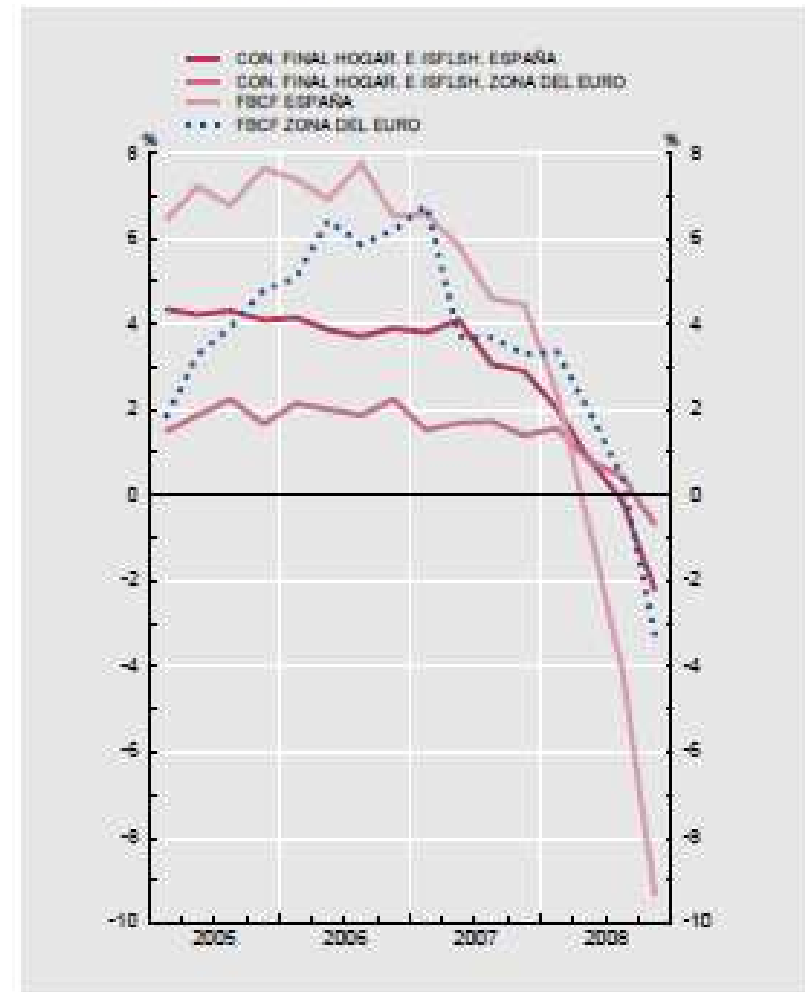
# La empresa en la economía española

# PIB y componentes de la demanda

PIB Y DEMANDA INTERNA. ESPAÑA Y ZONA DEL EURO  
Tasas de variación Interanual

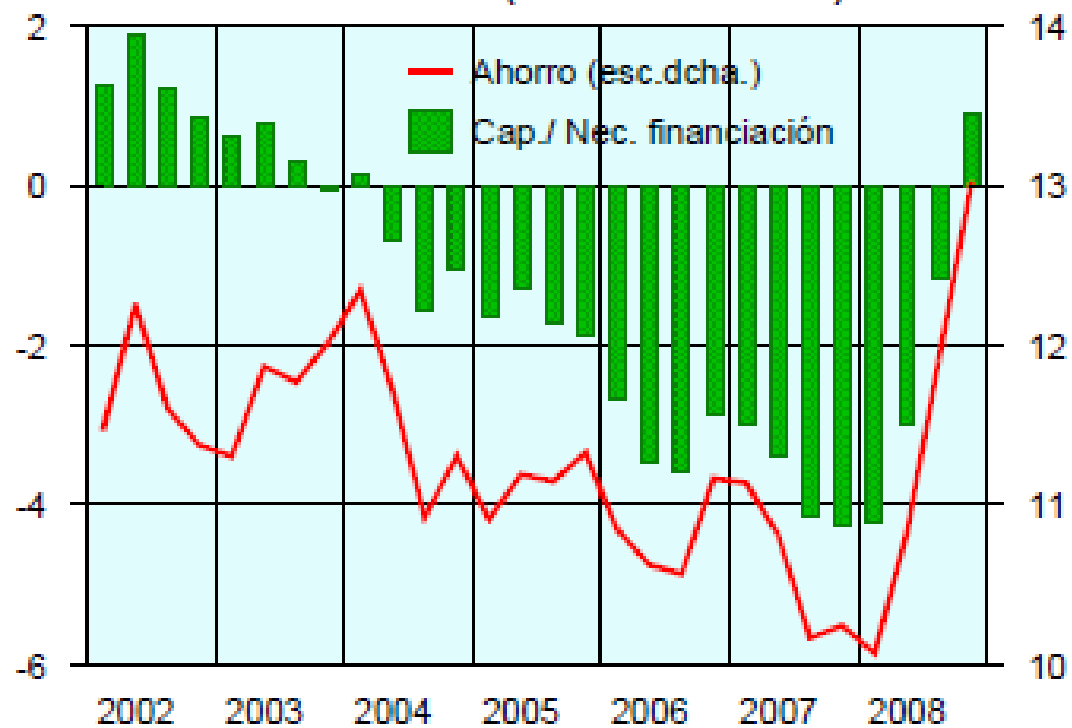


COMPONENTES DE LA DEMANDA. ESPAÑA Y ZONA DEL EURO  
Tasas de variación Interanual



# Las familias siguen ahorrando

**G 4. AHORRO Y CAP./NEC. FINANCIACIÓN HOGARES**  
% de la RBD (mm 4 trimestres)



Fuente: INE.

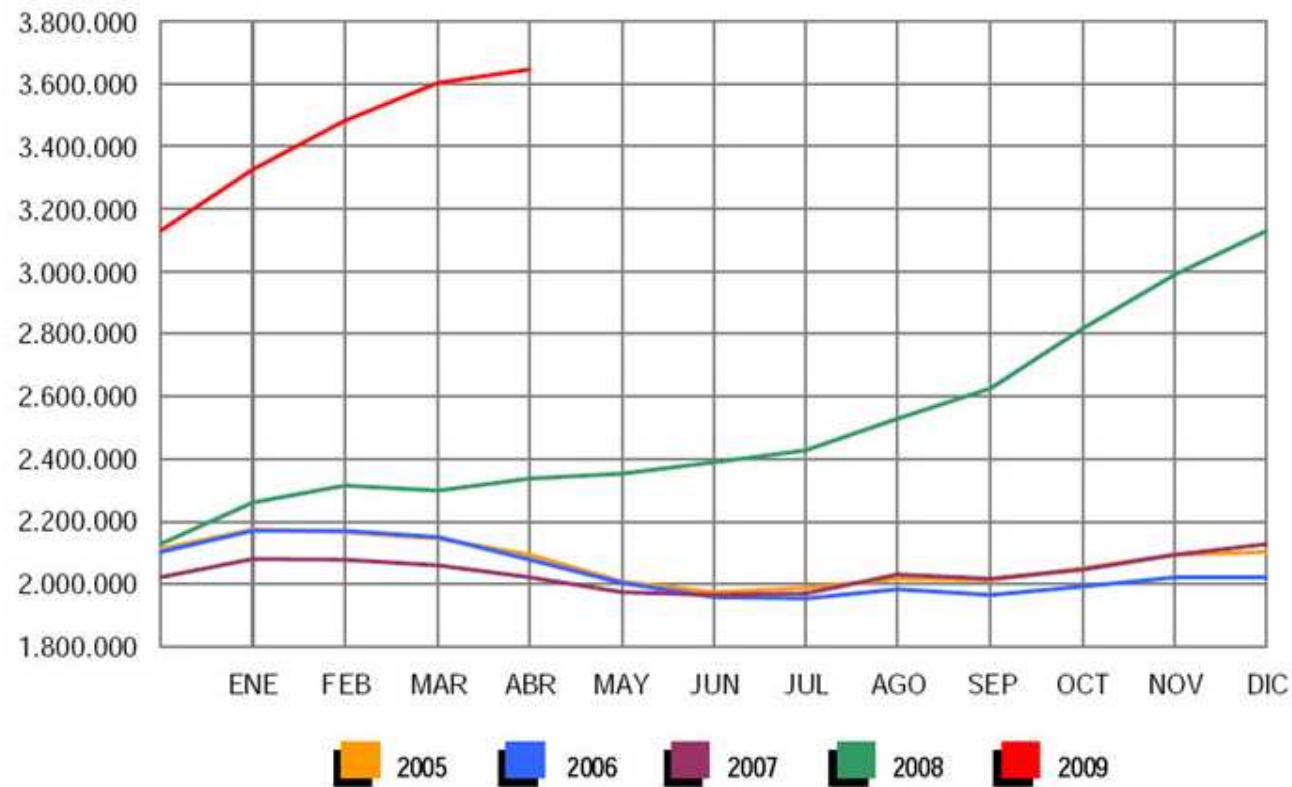
Fuente: Ministerio de Economía y Hacienda

# El desempleo en España

Expansión.com

## EVOLUCIÓN DEL PARO REGISTRADO

2005 - 2009

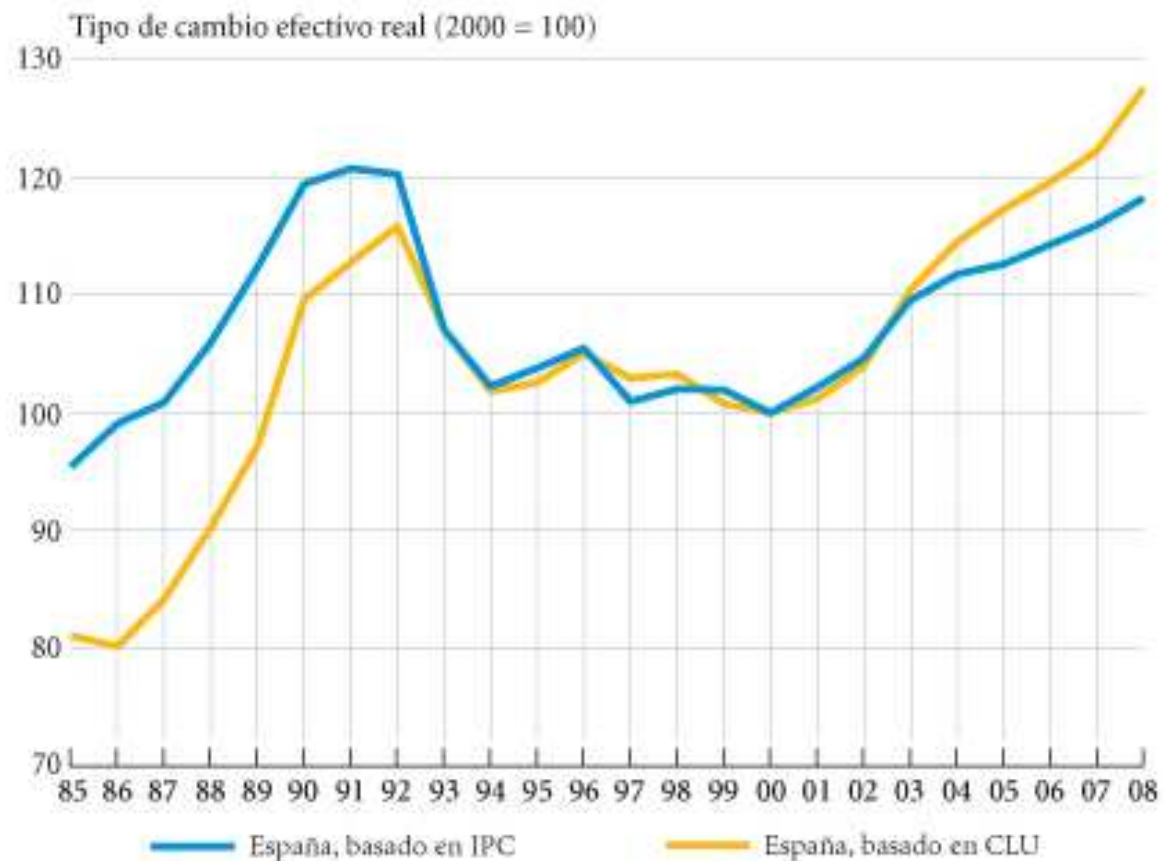


# Las subidas salariales superan la inflación



Fuente : Instituto Nacional de Estadística y Servicio de Estudios de la Caixa

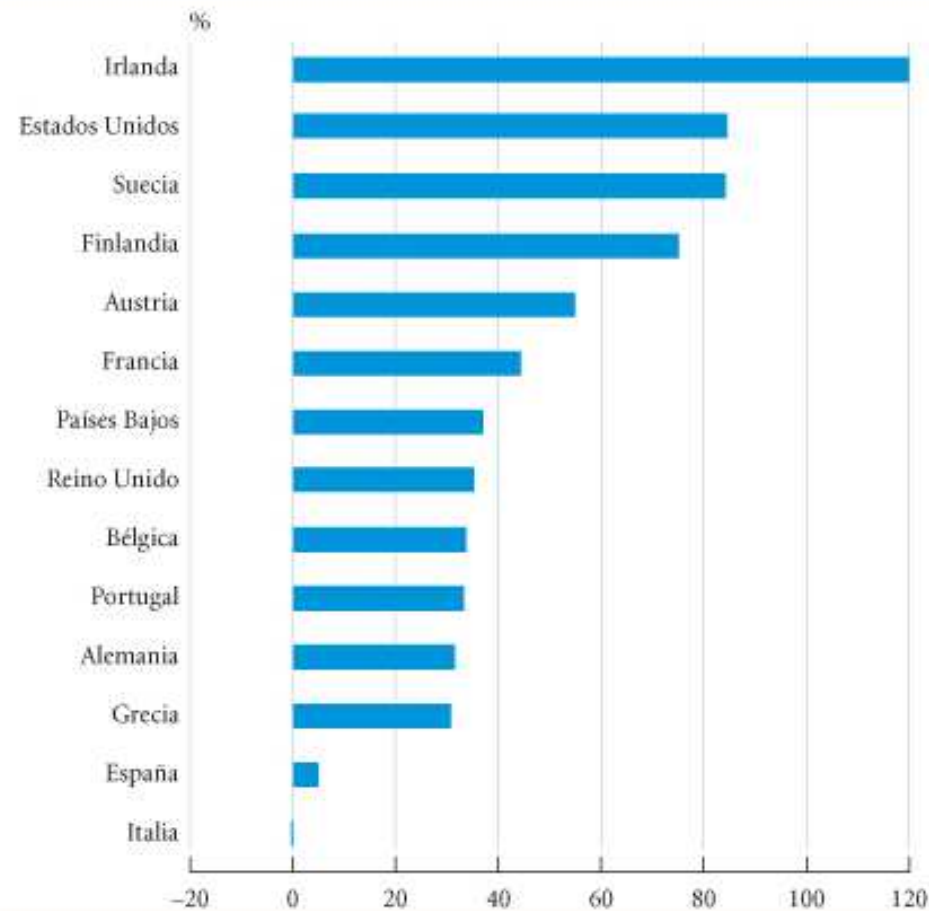
# Caída de la competitividad-precio en España



NOTA: Un aumento del índice significa una pérdida de competitividad.  
FUENTE: OCDE.

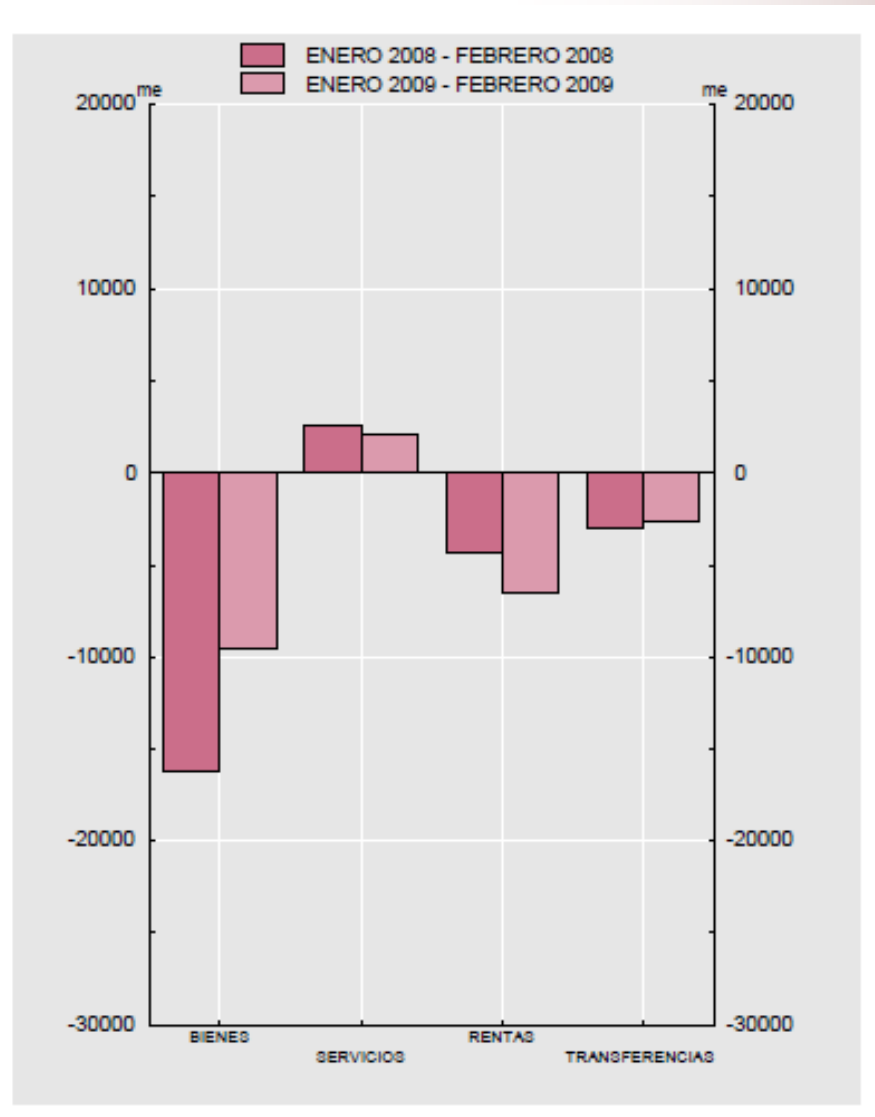
# España: productividad comparada del sector manufacturero

Crecimiento del valor añadido por hora trabajada en el sector manufacturero (1995-2005)



FUENTE: EU KLEMS Database, marzo 2007 y elaboración propia.

# La cuenta corriente de la balanza de pagos

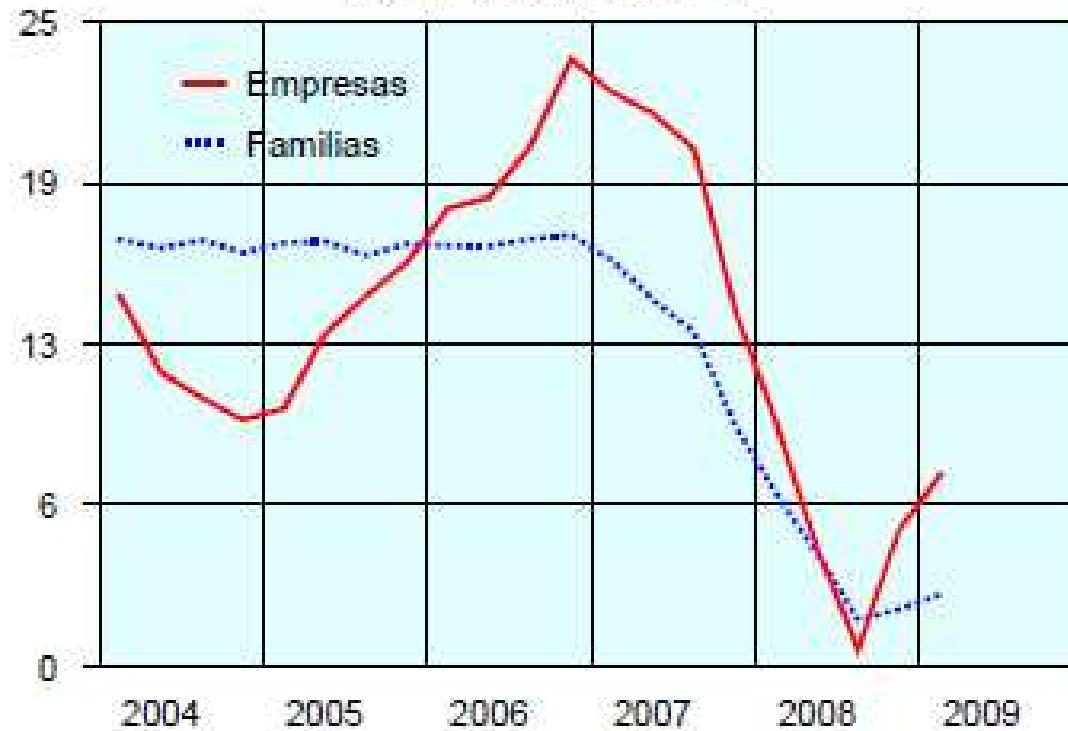


Fuente: Banco de España



# Mejora el crédito

G 5. FINANCIACIÓN DEFLACTADA (\*\*)  
variación anual en %



Fuente: BE.

Fuente: Ministerio de Hacienda y Economía

La empresa en un entorno  
duramente competitivo:

Puesta en marcha de un plan  
de austeridad y recuperación

# Líneas de actuación



# 1. En busca de protección temporal

- **Los Expedientes de Regulación de Empleo**
- **El concurso de acreedores, una fórmula para evitar la desaparición de la empresa, cuando se tiene la certeza de la inviabilidad del negocio en el escenario actual**
  - ✓ **Actos previos.-** Hasta el auto de admisión a trámite:  
Presupuestos de la declaración de concurso
  - ✓ **Fase común.-** Desde el auto de admisión a trámite hasta el informe concursal: la administración concursal y la determinación de la masa activa y pasiva del concurso
  - ✓ **Fase de resolución.-** Convenio para continuar la actividad o liquidación

## 2. Dificultades de tesorería

### ➤ **Objetivo:**

- ✓ **Aplazar el pago de la deuda para solucionar los problemas puntuales de tesorería**

### ➤ **Fases:**

- ✓ **Presentación del nuevo plan de negocio: adecuación de las obligaciones financieras a la generación realista de fondos**
- ✓ **Análisis de las obligaciones financieras y valoración de la necesidad de aportación de garantías adicionales**
- ✓ **Conseguir acuerdo de todos los bancos (en su caso) en el nuevo plan de negocio**

# 3. Mejora de rentabilidad

## ➤ **¿Desarrollo interno - externalización?**

- ✓ Uso sistemático del trabajo temporal
- ✓ Mantenimiento empleados clave con reducción de salarios
- ✓ Suministradores y subcontratistas locales

## ➤ **¿Hacerlo mejor – hacerlo distinto?**

- ✓ Reducción de líneas de producto
- ✓ Renegociación de calidad y precio con los clientes

## ➤ **¿Comprar mejor – gastar menos?**

- ✓ Renegociación con suministradores reducidos en número
- ✓ Reducción de viajes y dietas
- ✓ Vídeo-conferencia con imagen individual
- ✓ Trabajo flexible en casa, contacto por Internet – incluso cierre de locales y oficinas

# Crisis y cambio de suerte

- **Mercado de compradores para adquisiciones de compañías**
- **Precios especiales para activos tangibles**
- **Reforma interna**
  - ✓ Qué oportunidades de cambio ofrece el río revuelto
    - ✓ Cambiar de ofrecer productos a ofrecer soluciones
    - ✓ Colaboraciones entre repositorios de conocimiento
    - ✓ Cultivo de una cultura más empresarial
    - ✓ Instauración del "presupuesto cero"
  - ✓ ¿Qué cambios querría haber hecho si la crisis no hubiera ocurrido?
- **Consejos de administración y accionistas más indulgentes con reducción de EDBITA por financiación del cambio**
- **El peor de los tiempos puede ser el mejor de los tiempos**

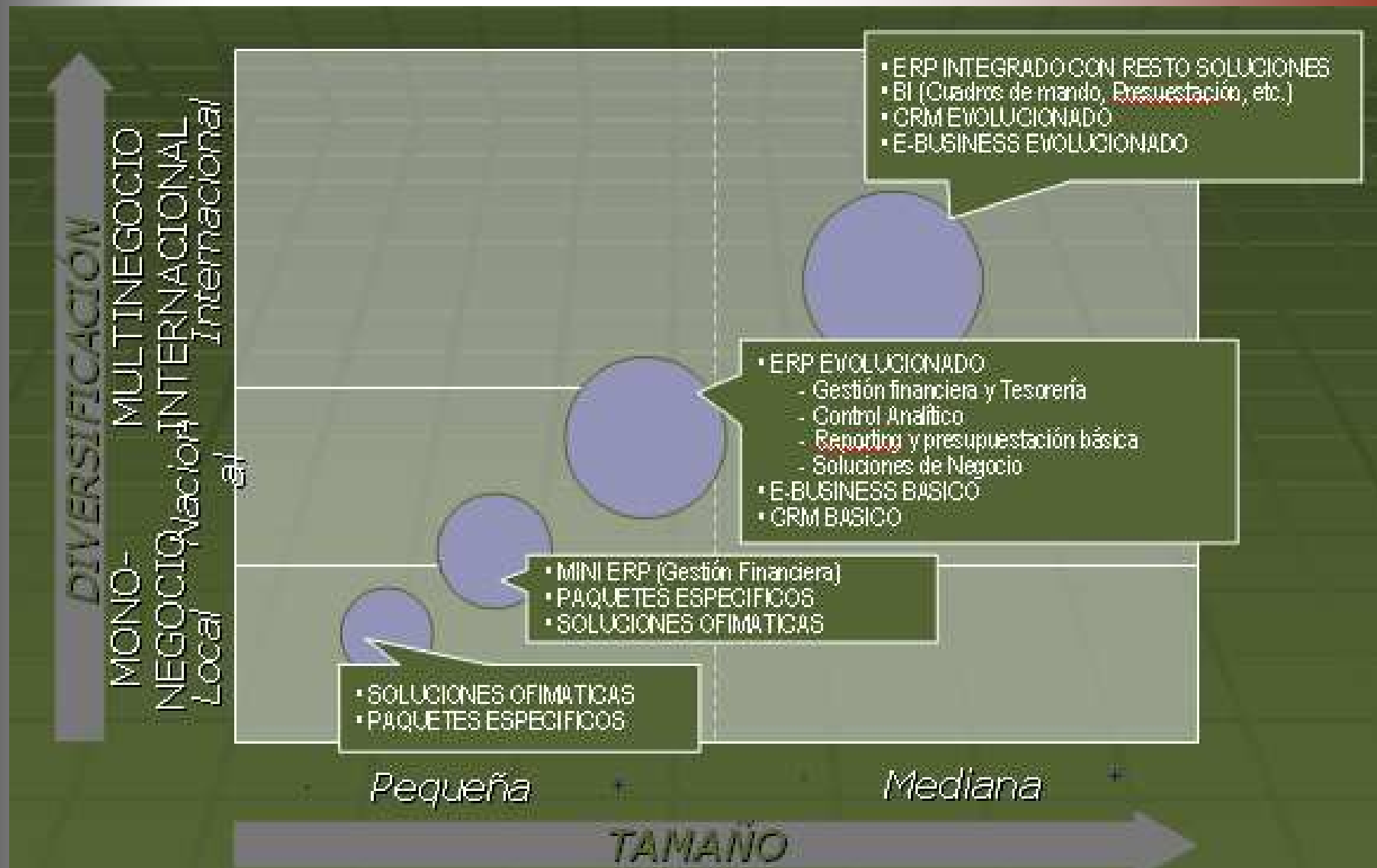
# La informática en tiempos de crisis

## ➤ **Antes de comprar e instalar nuevas aplicaciones informáticas**

- ✓ **Diseñar una estrategia del cambio**
  - ✓ Business simplification
  - ✓ Marketing strategy
  - ✓ Diversificación
  - ✓ Internacionalización
- ✓ **Conectar el plan de negocio a tres años con las oportunidades de las tecnologías de la información**
- ✓ **Aplicaciones para la reducción de costes y la mejora de las ventas**



# ...para las empresas que buscan crecer o diversificarse



¿Indicios de recuperación?

# Qué hay que vigilar

- La Bolsa suele adelantarse
- Morosidad en la banca y cajas
- Mercado inmobiliario
- Materias primas
- Producción industrial
- Exportaciones
- El empleo es lo último que se recupera



[www.pedroschwartz.com](http://www.pedroschwartz.com)



encuentros para la competitividad

CLUB **E**MPRESA  
400

**Pedro Schwartz**

economista y escritor



Departamento de Industria,  
Comercio y Turismo