



**Aprofitem les oportunitats
d'una crisi: Com reneixer
amb més empenta**

Oriol Amat, UPF i ACCID

Programa

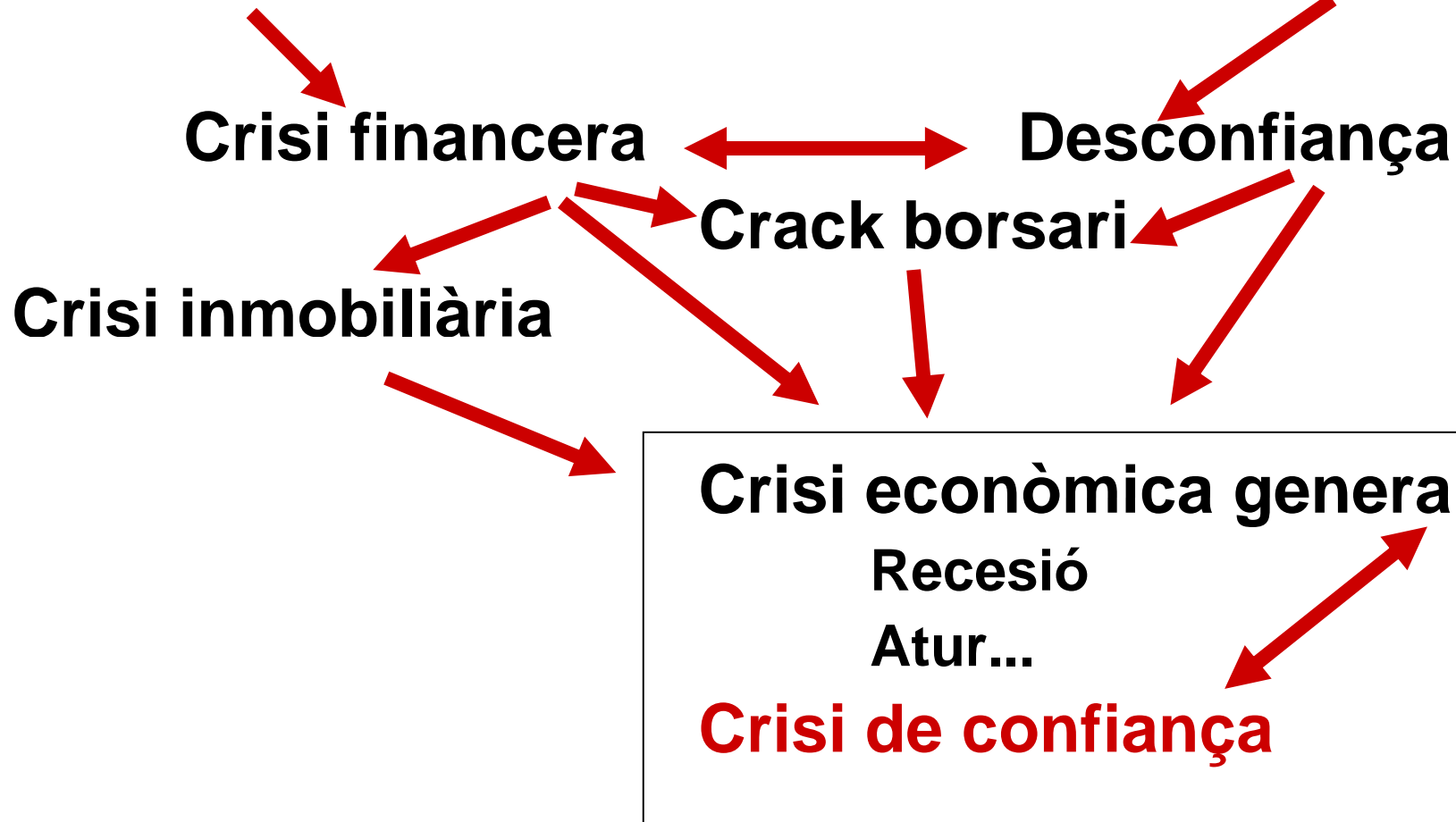


- 1. Una crisi de confiança**
- 2. Quant durarà la recessió?**
- 3. Com reneixer amb més empenta?**
Aprofitant les oportunitats de la crisi i mesures per a corregir febleses
- 4. Conclusions**

1. Una crisi de confiança

Bombolla immobiliària

Fraus-Escàndols



LAS CIFRAS SE DESCUADRAN

> Evolución del precio del ibérico cebado en pienso

En euros/arroba*. Datos a septiembre.



1 arroba=11,5 kg.

> La ganadería de ibérico en extensivo

En miles de animales.

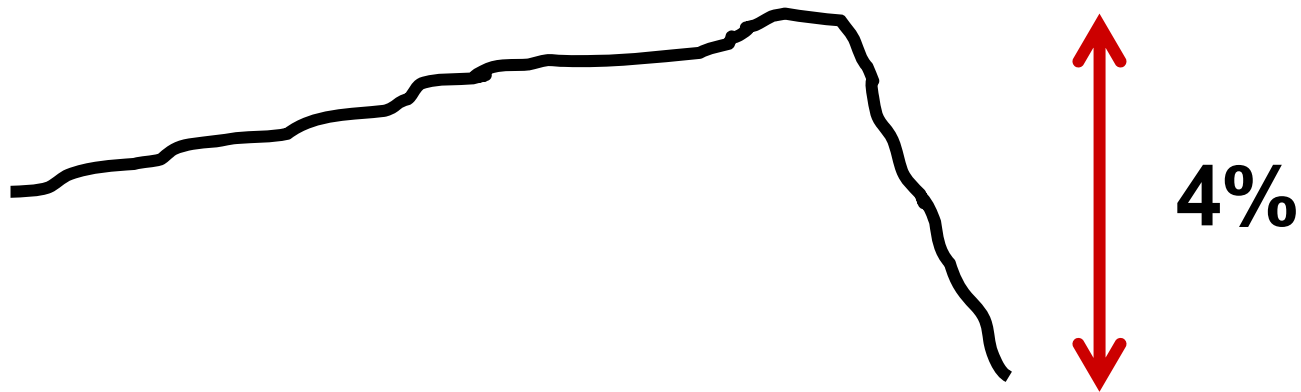


Fuente: MARM e Iberaice

Explota la bombolla del 'pata negra'

2. Quant durará la recessió?

- Evolució del PIB



2008 2009

2. Quant durarà la recessió?

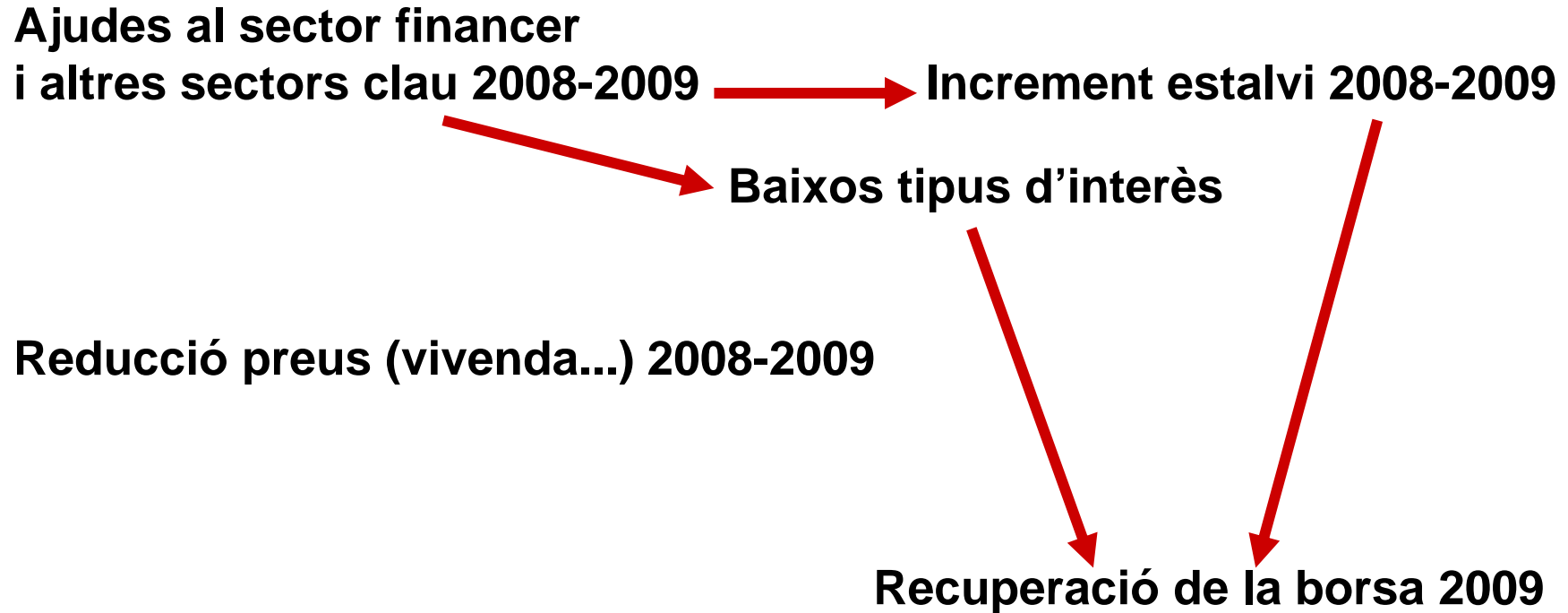
- Evolució del PIB



Menys pessimisme: Moltes coses han canviat molt

	1929	2008-2009
Bancs Centrals	No varen actuar	Si
Fallida bancs	Si	No
Assegurança dipòsits	No	Si
Assegurança d'atur	No	Si
Seguretat Social	No	Si
Salari mínim	No	Si
Acció conjunta Governos	4 anys	2 mesos
Plans rescat Governos	No	Si

2. Quant durarà la recessió?



2. Quant durarà la recessió?

Ajudes al sector financer
i altres sectors clau 2008-2009

Increment estalvi 2008-2009

Baixos tipus d'interès

Reducció preus (vivenda...) 2008-2009

Venda de l'estoc de vivendes 2009-2010

Recuperació construcció
a ritmes sostenibles
i altres sectors clau 2010-2011

Recuperació de la borsa 2009

Expansió 2010-2012 (segons sectors)
Reducció de l'atur 2010-2012

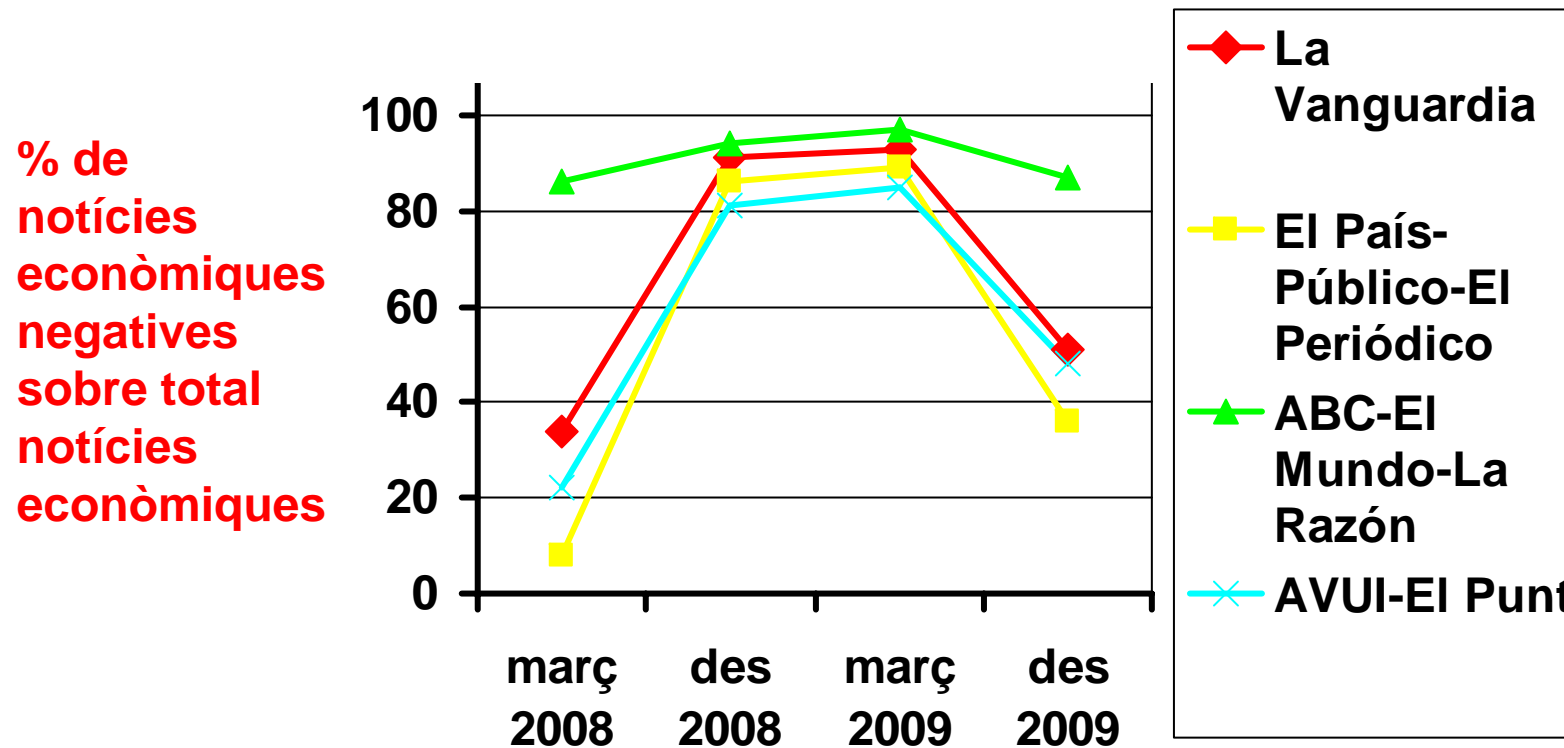
Recuperació del consum 2010-2012

Incògnites:
-Fraus
-Terrorisme
-Confiança...

Hi han brots verds?

- Augment dels dipòsits
- Recuperació a nivell internacional (USA, Alemanya, França, Austràlia...)
- Augment exportacions
- Recuperació borsa
- Increment % notícies econòmiques positives
- Increment venda vivendes
- Increment venda automòbils primera i segona mà
- Augment del % de persones (53%) que creuen que l'economia anirà millor en el 2010...
- **Però moltes dades segueixen negatives: atur, concursos creditors, ERO, crisis locals (Grècia, Dubai...), desconfiança...**

La crisi als mitjans



Font: elaboració pròpia

**Temps de
maquillatges,
fraus, escàndols...**

**Madoff:
50.000 milions \$**



- Durant quinze anys ha donat rendibilitats un 6% per sobre del mercat.
- Mai va explicar com s'ho feia.
- Friedling & Horowitz, un auditor jubilat. Durant els darrers 15 anys només ha tingut un client: Madoff. Les seves oficines tenen 7m²



NUEVA RUMASA

Comprometidos
con el empleo

teléfono de contacto

902 22 22 77

CAMPAÑA DE EMISIÓN
DE PAGARÉS

Propuesta de inversión

Informes

Spot

DIVISIONES:

Alimentación

Bodegas y bebidas

Distribución

Hoteles

Patrimonial

Socio cultural

Debido a la demanda de los inversores lanzamos la
tercera emisión de pagarés corporativos.

**Garantía real ante
notario**

8%

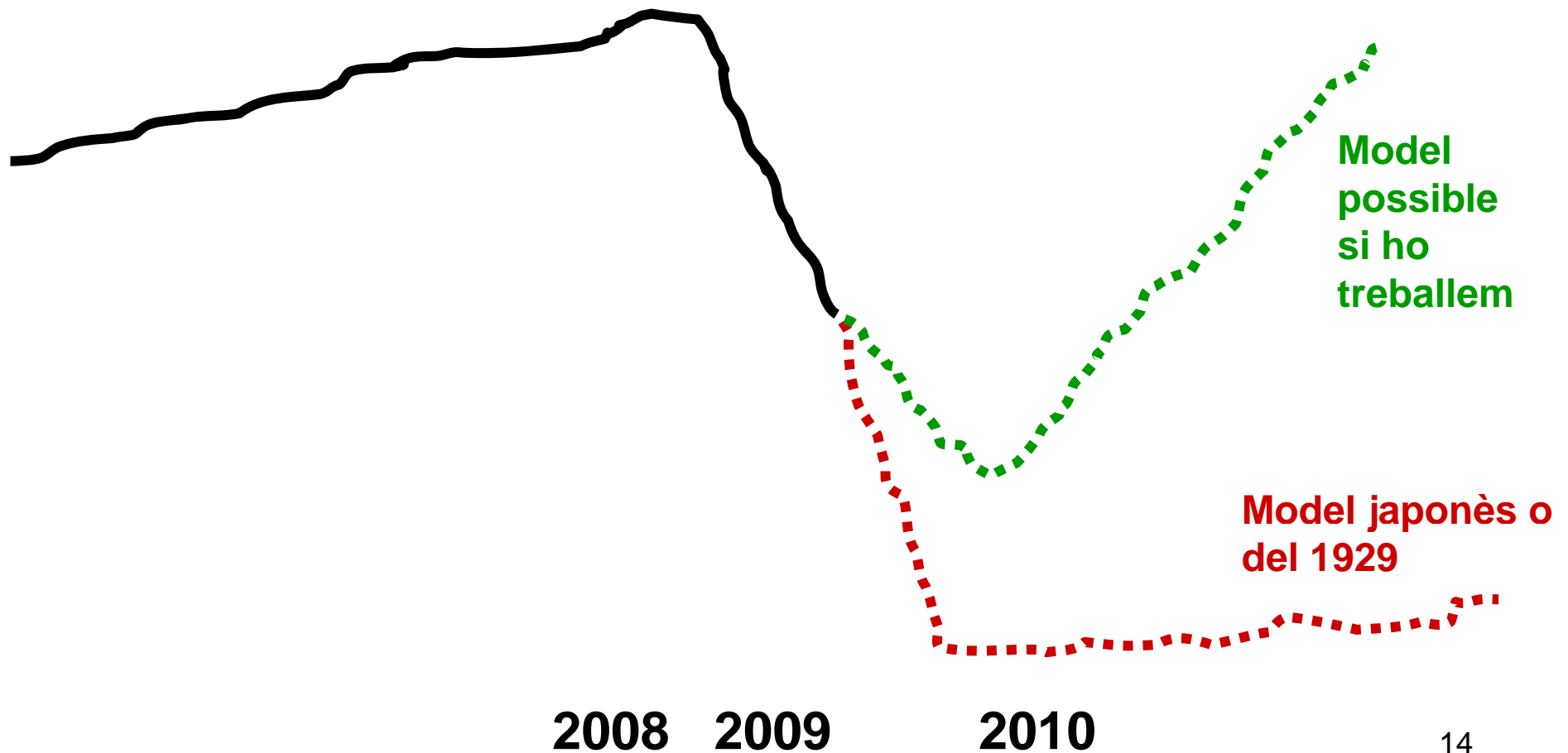
de rentabilidad anual

*Importe mínimo 50.000 €

Para más información hacer **click aquí**

2. Quant durarà la recessió?

- Evolució del PIB



3. Com reneixer amb més empenta?

- **Estratègies i oportunitats:**

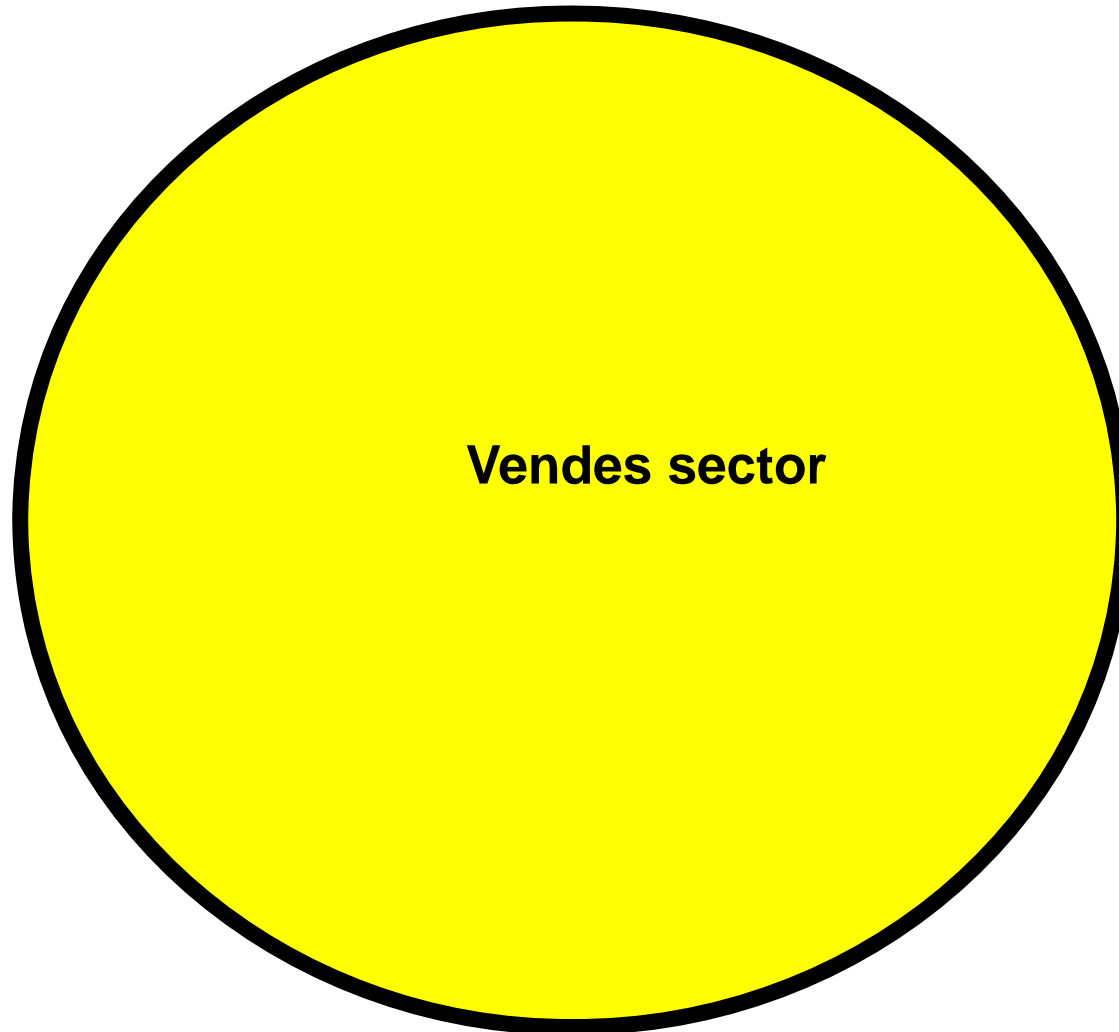
Financeres

- Asegurar la liquidesa
- Aprofitar preus baixos

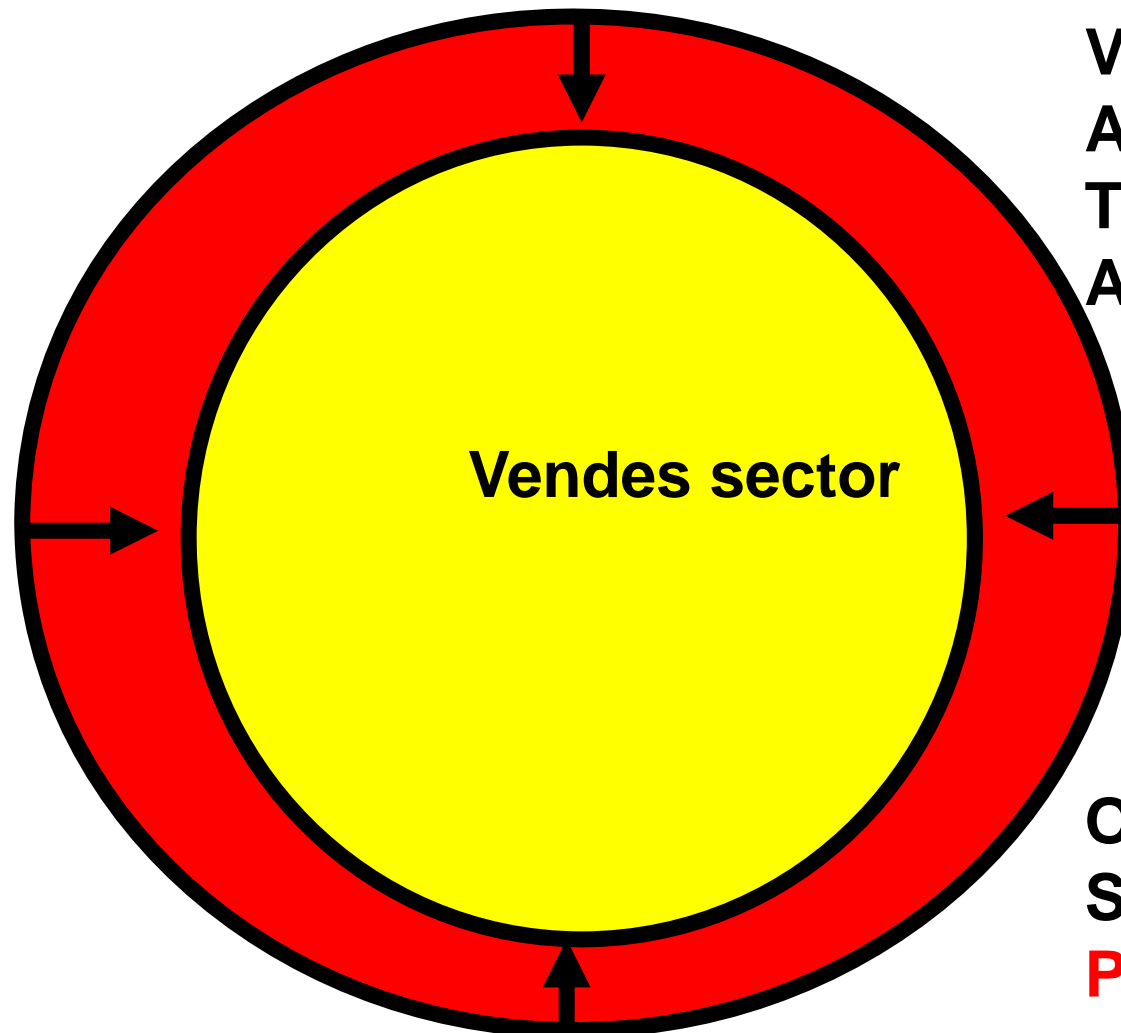
Innovació

- Millorar generació de valor
- Generar ingressos
- Reformes estructurals
- Actitud proactiva

Evolució del sector



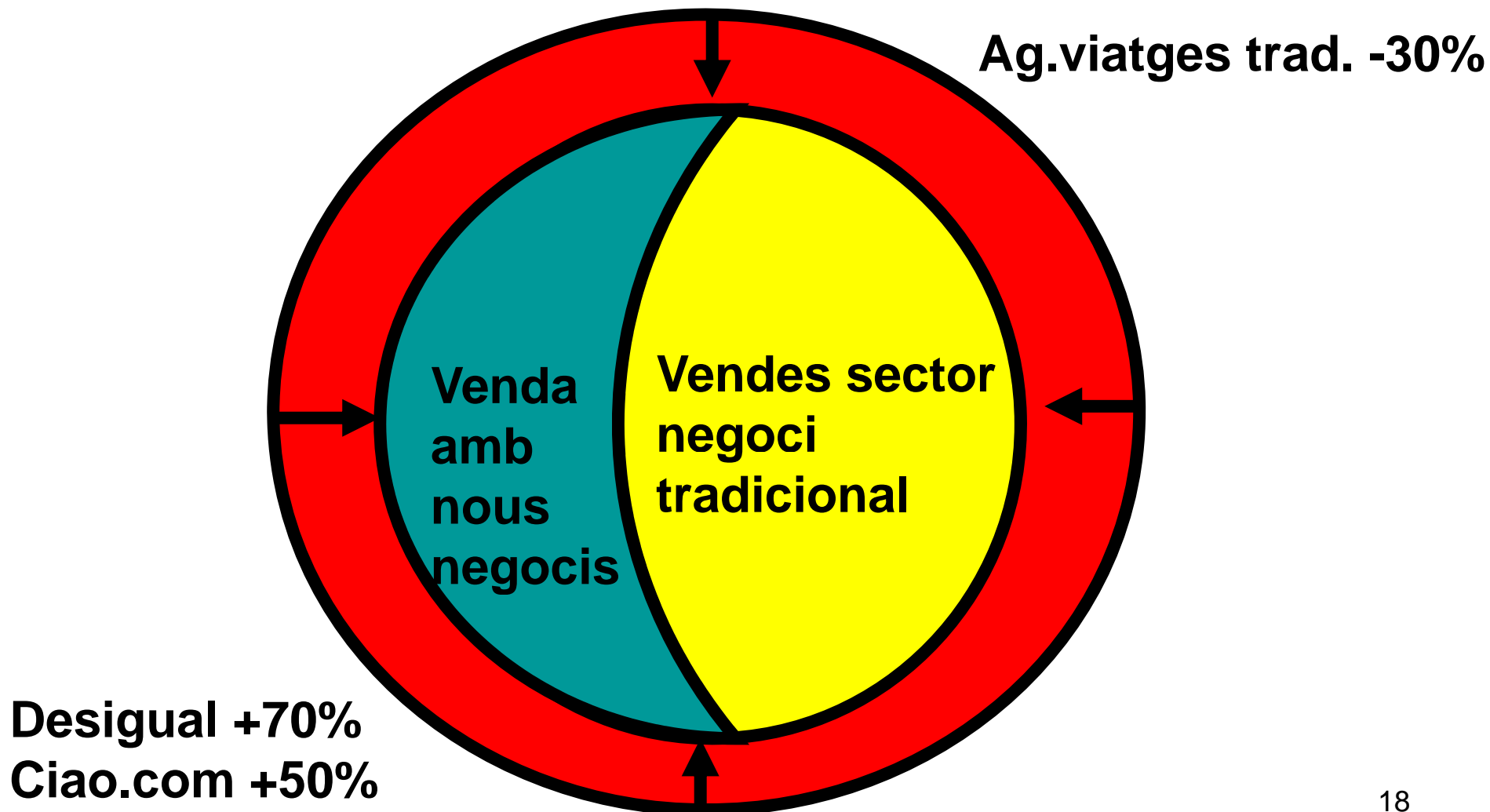
Evolució del sector amb recessió

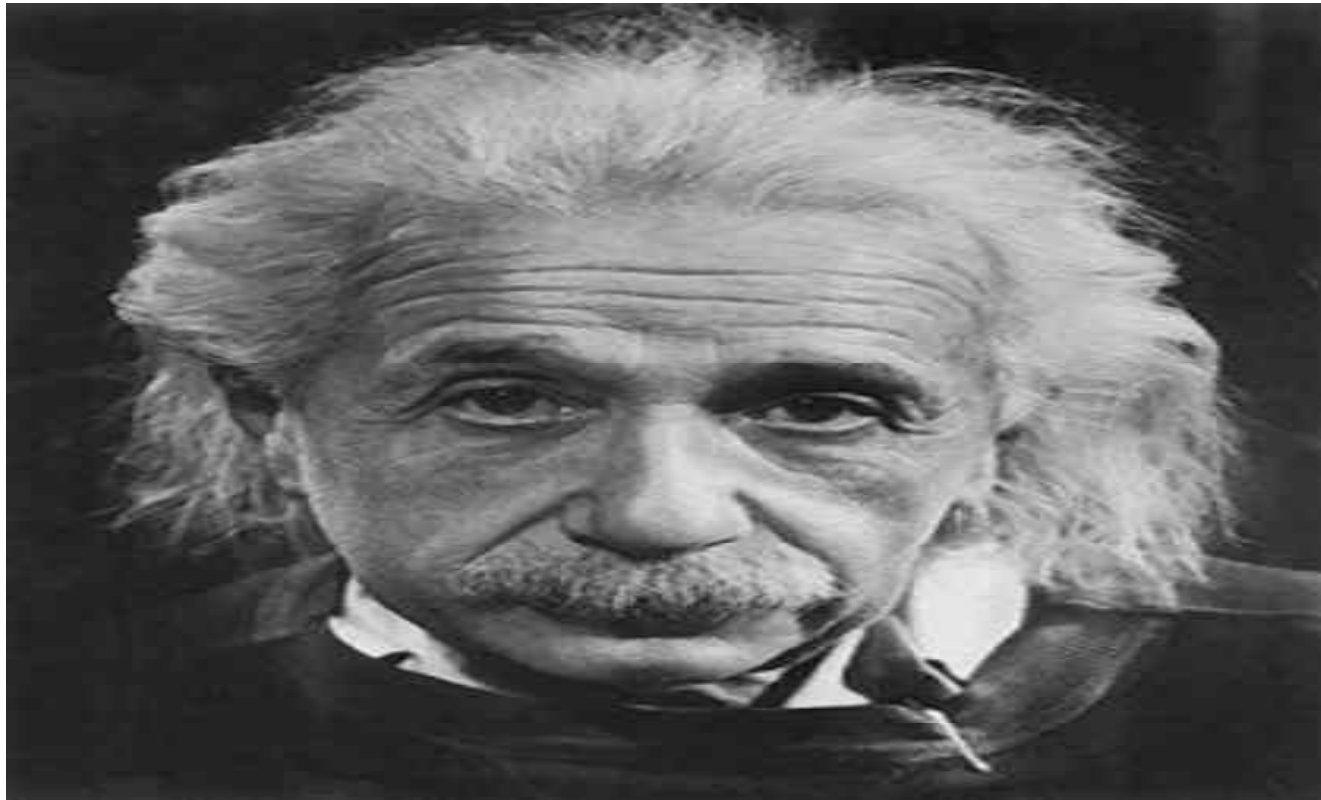


Publicitat -10%
Vivenda -60%
Automòbil -50%
Turisme -12%
Aliment. -8%

Obra públ. +8%
Sanitat +4%
Promig -4%

Evolució del sector amb recessió + transformació sectorial







“La crisi porta progressos... perquè la creativitat neix de l’angoixa.

En les crisis neixen els invents, els descobriments...

La veritable crisi és la crisi de la incompetència”

Albert Einstein

3.1. Asegurar la liquidesa Enfortir el balanç

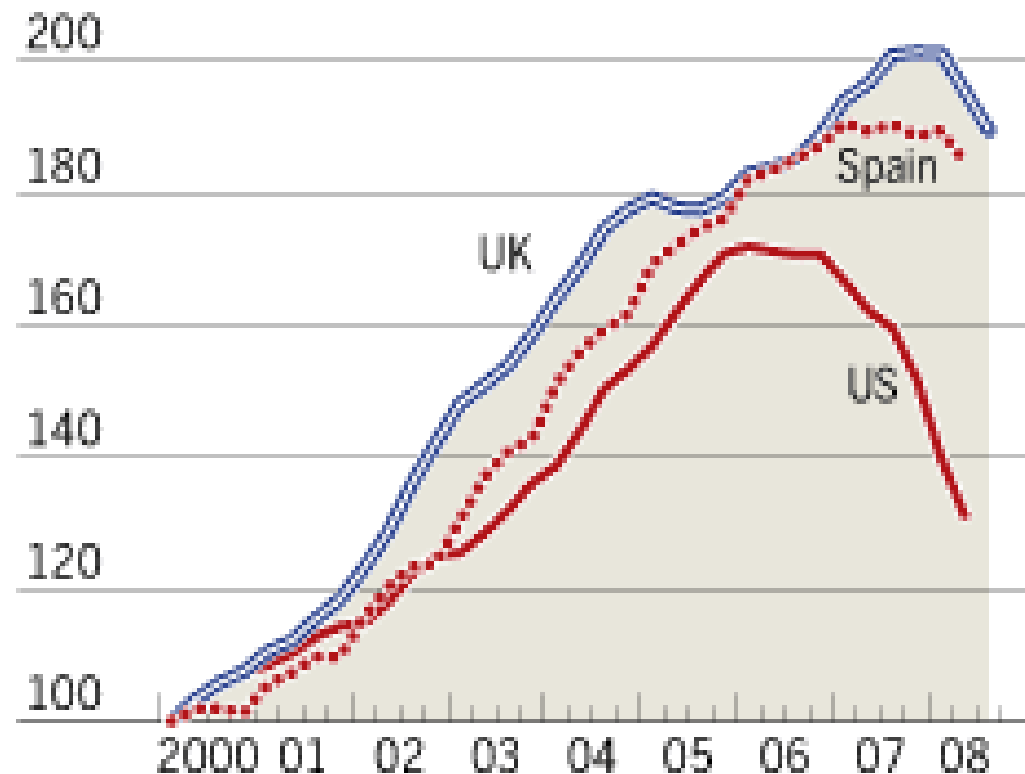
				
	Mitja immobiliaries en concurs Any 2009	Mitja empreses d'altres sectors en concurs Any 2009	Inditex	Torres
PN /Actiu Any 2007	12%	21%	52%	56%

3.2. Aprofitar preus baixos

Comprar immobles amb descompte

Real house prices

House price indices deflated by CPI



Sources: Thomson Datastream, FT/Acadametrics

El preu de la vivenda ha caigut 20-30%:

- Moltes immobiliàries no poden aguantar
- No baixarà gaire més (excepte segona residència i el que s'ha fet malament)

3.2. Aprofitar preus baixos

Comprar empreses a bon preu



5-2009: Prefabricats Pujol compra la fàbrica de Bison a Leeds (Anglaterra)



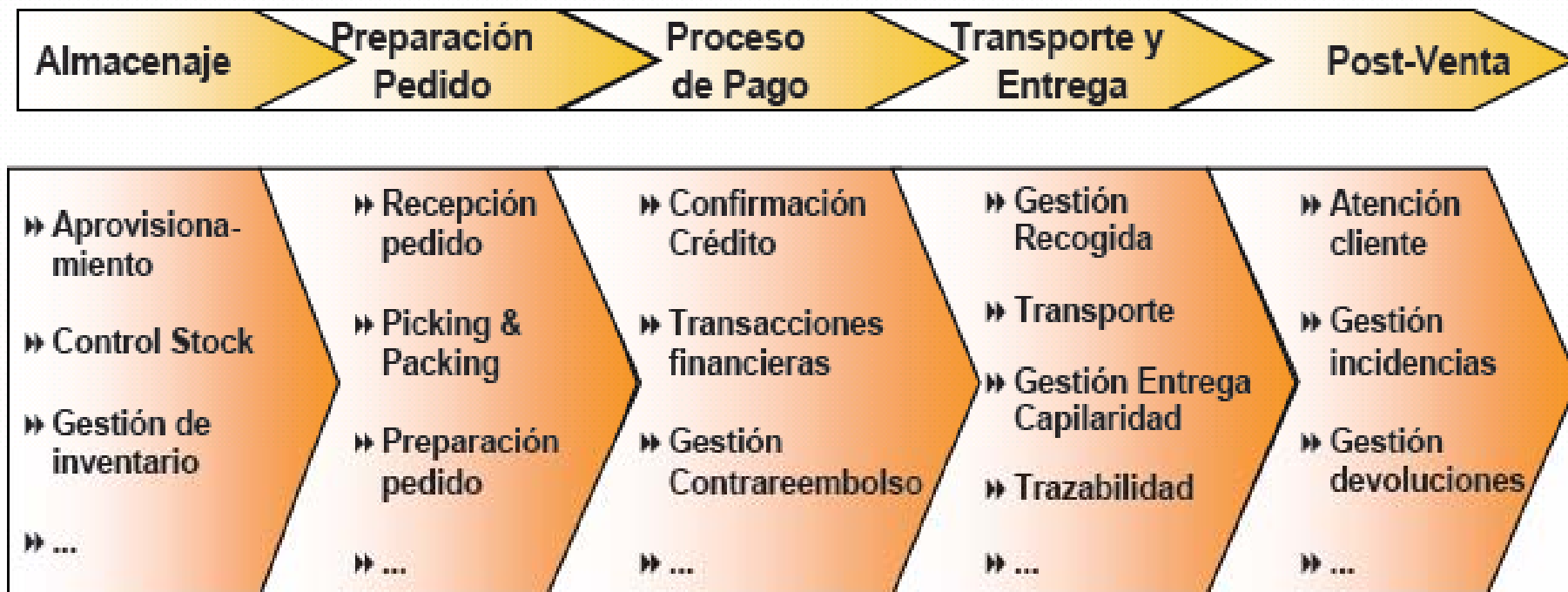
12-2008: Nutrexpa acaba de comprar la divisió de galetes de SOS Cuétara per 195 milions, d'euros, enlloc dels 300 milions previstos fa un any



3.3.Revisar el model de negoci



Cadena de Valor en servicios logísticos



- Ofrecemos soluciones para cubrir diferentes plazos de entrega, sin límite de cobertura geográfica a nivel mundial, a lo largo de toda la cadena de valor logística



IKEA: Productes de qualitat, funcionals i a preus baixos

I + D

- Cost objectiu
- Disseny funcional i reducció de costos
- Homogeneització

Logística

- Empaquetat pla

Compres

- Relacions ll.t. amb proveïdors
- Mínim rebuig de materials

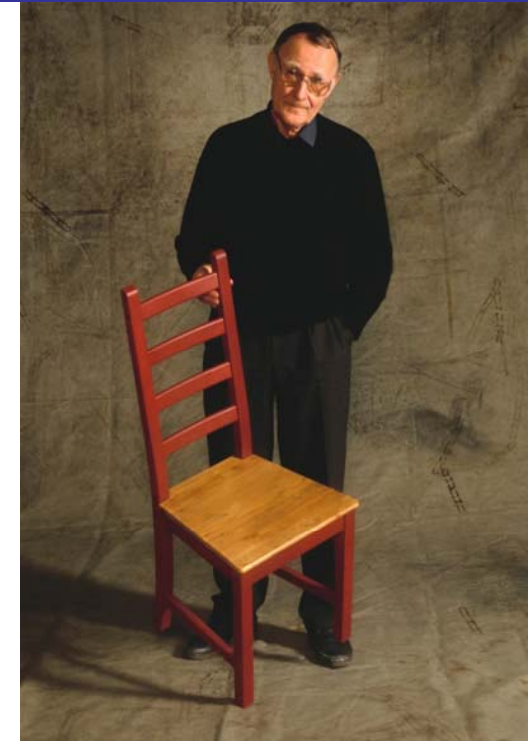
Vendes

- Botigues en zones barates**

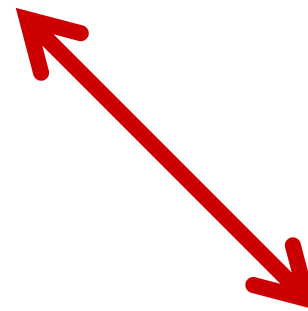
Menys burocràcia

Relació amb el client

- El client posa temps
- Autoservei
- Cerca producte
- Transport
- Muntatge



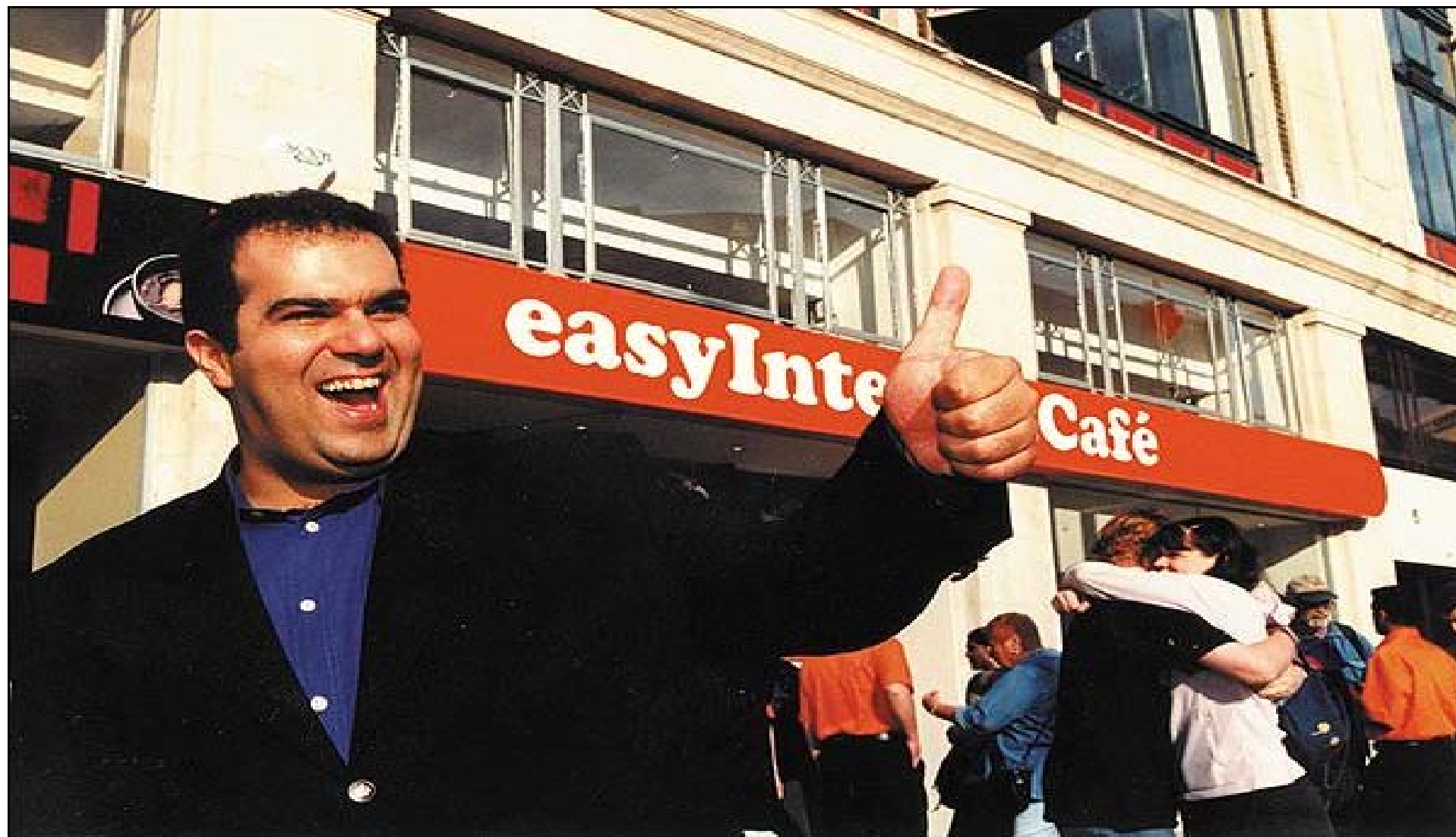
habitat 





SOUTHWEST.COM

easyJet.com





SOUTHWEST.COM

easyJet.com

Com poden oferir uns preus tan baixos?

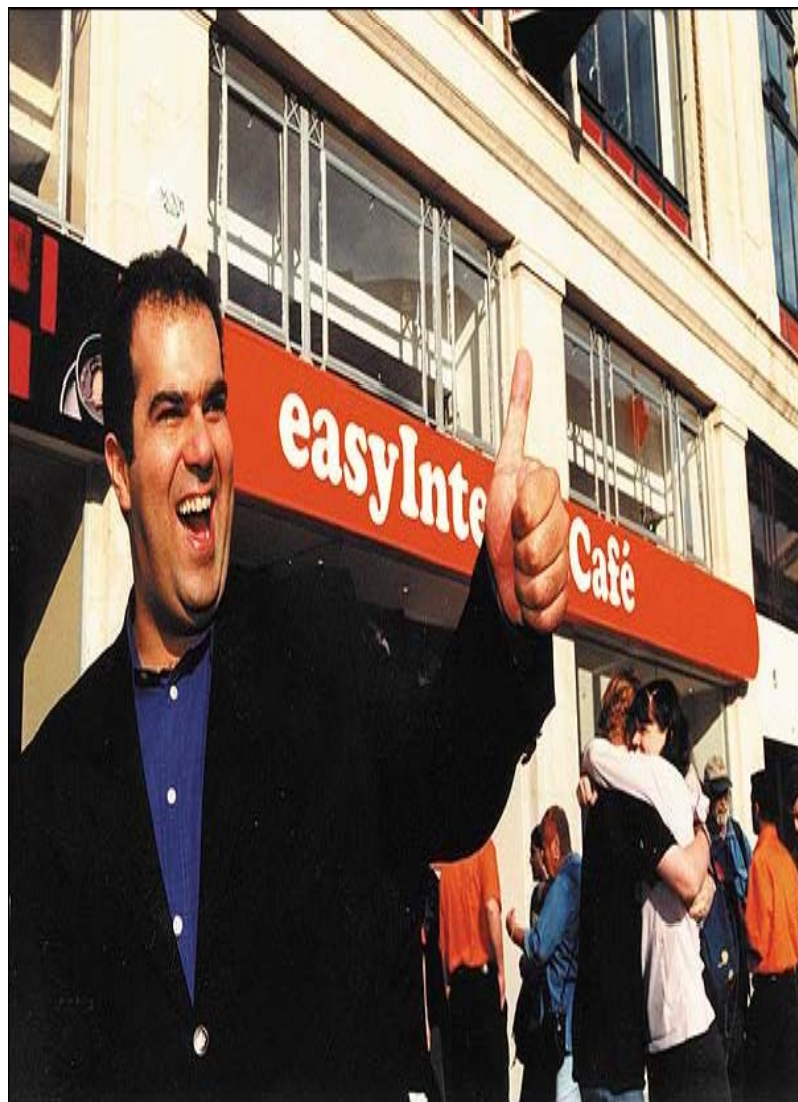
Activitat

Valor

**Reenginyeria
Externalitzar**

No valor

Eliminar



FLYING HIGH BY GOING CHEAP



*British Airways UK and Europe passengers

Source: airlines' traffic data

easyHotel



easyEverything
the world's largest Internet cafés



easyPizza.com
simply delicious & delivered



Bonpreu



consum
COOPERATIVA



Espai Danone

Restaurant, merchandising... 300 m², 500.000 €, 15 empleats

“No volem competir amb els distribuïdors, sino enfortir la relació amb el consumidor“

Jérôme Boesch, Dtor. Gral. de Danone



Impacte de la tendència low-cost

	Marca blanca	Seguidors	Marca líder
Preus	↓ 7,5%	↓ 10%	↓ 7,5%
Vendes	↑	↓	↓
Accions	Baixar costos Millorar qualitat	Baixar costos Nínxol	Baixar costos Potenciar marca
Impacte final	Reforçament	Desaparició 65% marques	Manteniment



Límits en la reducció de costos



**El 80% plans reducció de costos fracassen.
Causes: manca lideratge, de mesura,
de tenacitat... (Ernst & Young, 2009)**

3.4. Generar ingresos Crear una empresa



"Quan hi ha crisi és el millor moment per a començar"
Luciano Benetton

**1929-1931:
Ferrari, Esteve,
HUSA, Citizen,
Acciona, Warner,
American Airlines,
Fortune, FIATC,
Hewlett Packard,
Guipuzcoana...**



Exemples d'activitats emergents:

- **Serveis a les persones (sanitat, wellbeing...)**
- **Seguretat**
- **Cobrament de morosos**
- **Outsourcing**
- **Assessorament (ERE...)**
- **Internet i TIC**
- **Low cost**
- **...**



3.4. Generar ingressos amb les TIC



BOOKING.COM
reservas hoteleras online
Español Divisa de los hoteles €\$ Inicio Hoteles y Afiliados Quiénes somos Mi Reserva
inicio

Buscar hoteles

Destino Ciudad, Región, País, Lugar de interés, Hotel

Fecha de llegada día mes Fecha de salida día mes

Todavía no he decidido las fechas

Precio Mínimo Garantizado **BUSCAR**

Destinos principales

Londres 631 Hoteles	Granada 103 Hoteles	Roma 681 Hoteles
Valencia 81 Hoteles	Paris 942 Hoteles	Lisboa 156 Hoteles
Córdoba 53 Hoteles	Zaragoza 49 Hoteles	Bilbao 33 Hoteles

Destinos

Madrid [Ver los 360 hoteles de Madrid »](#)

	★★★★★ Eurostars Madrid Tower	Desde € 86.40
	★★★★★ Maria Elena Palace	Desde € 80.25
	★★★★★ Jardin de Recoletos	Desde € 128.40
	★★★★★ Vinci Via - 66	Desde € 73.83
	★★★★★ Il Castillas Madrid	Desde € 69.55

Barcelona [Ver los 416 hoteles de Barcelona »](#)

	★★★★★ Hotel Diagonal Zero	Desde € 72
	★★★★★ Hotel Rey Juan Carlos I Business & City Resort	Desde € 86
	★★★★★ Turin	Desde € 70
	★★★★★ Acevi Villarroel	Desde € 74.90
	★★★★★ Hotel Hesperia del Port	Desde € 64.20

Sevilla [Ver los 124 hoteles de Sevilla »](#)

	★★★★★ Hotel Las Casas de la Juderia	Desde € 85.60
	★★★★★ Silken Al Andalus	Desde € 63
	★★★★★ Hotel Alfonso XIII	Desde € 151.67
	★★★★★ Hotel Sevilla Center	Desde € 59.99
	★★★★★ Hotel Casa Imperial	Desde € 146.59

Exemples d'empreses reinventades



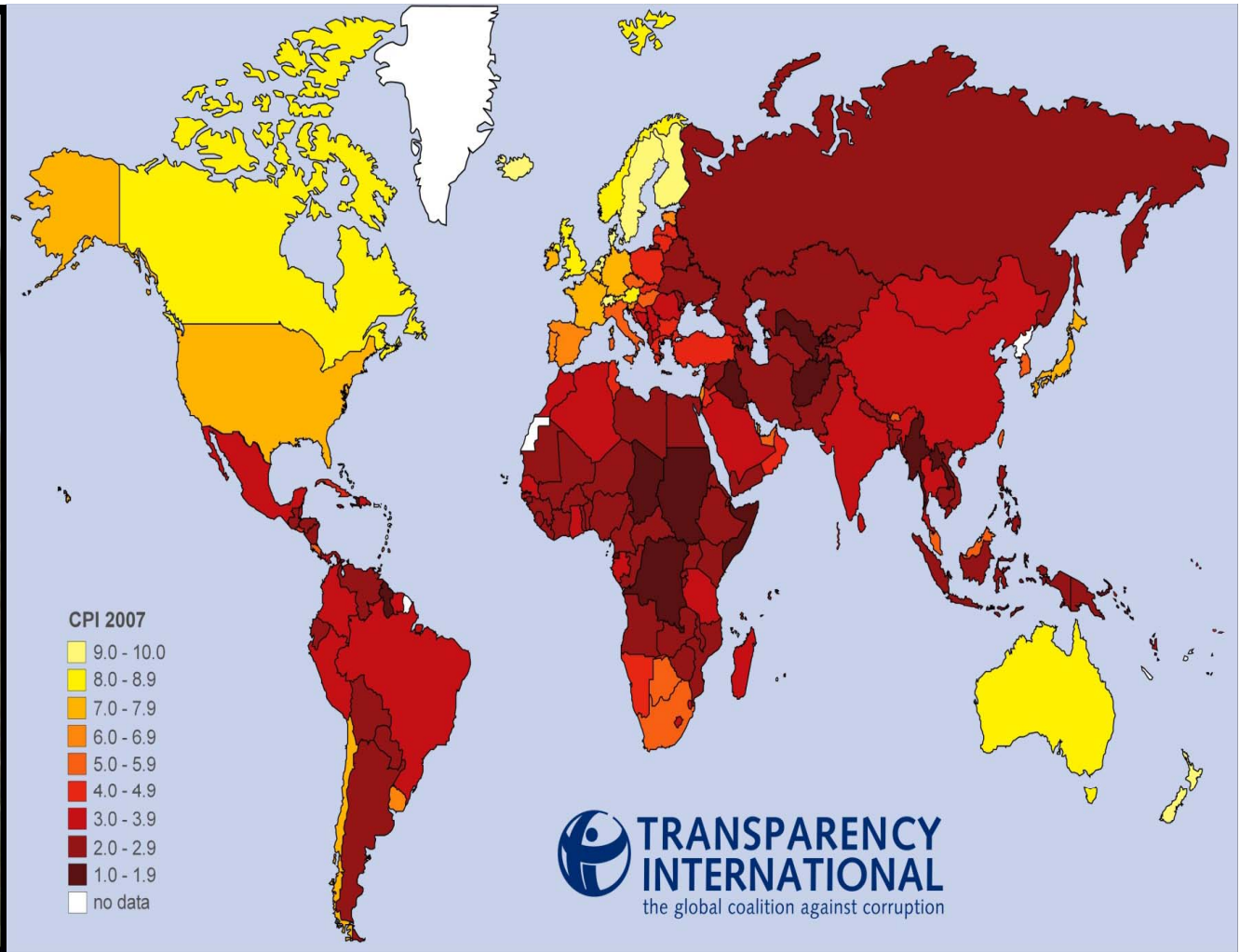
**1865: Nokia
(cables)**

3M

**1902: Minnesota
Mining & Manufacturing**

3.5.Reformes estructurals

Més transparència i eficiència en la gestió pública





3.5.Reformes estructurals

**Millora
infraestructures
per a guanyar competitivitat**

**Reformes legals:
Llei Concursal, morositat...**

**Fiscalitat: estímul inversió,
autofinançament...**

Altres (TV...)



Pensió d'Angel Corcóstegui: 108 milions d'euros

Pensió d'José I.Goirigolzarri: 52,49 milions d'euros

Ventall salarial: de 1 a 200/400

3.6. Actitud proactiva

Posar-se les piles

Recuperar la cultura de l'esforç

INFORME. LOS ALUMNOS DEDICAN 315 HORAS A ESTA ACTIVIDAD

**Los universitarios pasan en la
cafetería el mismo tiempo que
el empleado en una diplomatura**

3.6. Actitud proactiva

Millora individual



• “**TU** **HAS DE**
SER EL CANVI QUE
VOLDRIES EN EL
MON”

Gandhi



4. Conclusions

Una crisi de confiança

Menys pessimisme

- 2010: represa econòmica**
- Encara hi han oportunitats per a les persones, les empreses, els governs...**
- Com reforçar-se?**
 - Assegurar liquidesa**
 - Aprofitar preus baixos**
 - Revisar model de negoci**
 - Generar ingressos**
 - Reformes estructurals**
 - Actitud proactiva**



4. Conclusions

La historia es repeteix...

**COBDÍCIA ...CEGUERA...
PÀNIC...CEGUERA...**



...l'únic que canvia és el tipus de bombolla...

**Ara cal
aprendre la lliçó,
finances
conservadores,
innovació i
aprofitar les
oportunitats per
reforçar-se...**

Referències:

- Amat, O. (2009, 3^a edició): “Euforia i pànic”, Profit Editorial, Barcelona.
- Briys, E y De Varenne, F. (1999): “The fisherman and the rinoceros”, Wiley, Nueva York.
- De la Vega, J. (1996): “Confusión de confusiones”, Wiley, Nueva York.
- Galbraith, J.K. (2006): “El crack de 1929”, Ariel, Barcelona.
- Lifson, L. (1999): “The psicology of investing”, Wiley, Nueva York.
- Lucas, S. (2006): “Wealth”, Wharton School Publishing, Nueva Jersey.
- Rye, D. (2001): “25 stupid mistakes you don’t want to make in the stockmarket”, Contemporary Books, Nueva York.
- Tvede, L, (2001): “The psicology of finance”, Wiley, Nueva York.
- Zarlenga, S. (2002): “The lost science of money”, American Monetary Institute, Valatie.