

knowsquare .

ZACARÍAS DE LA HERA GUTIÉRREZ

21 DE NOVIEMBRE DE 2014

## EL GRAN CAMBIO. CLAVES Y OPORTUNIDADES DE UNA NUEVA ERA

---

ARTÍCULO – PARTE II

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

## SEGUNDA PARTE. LOS PROTAGONISTAS DEL GRAN CAMBIO

### CIUDADANOS Y FAMILIAS

Si la gente aguanta, la deuda, la desindustrialización occidental, la pérdida de liderazgo y el cambio de modelos de negocio por lo digital, se irán absorbiendo al tiempo que se erosiona el estado del bienestar. Si no aguanta, podría haber una reacción violenta o revolucionaria.

La familia, la solidaridad, el voluntariado, movilizaciones (p.e.: Stop desahucios,...) son factores que contribuyen a paliar los efectos de la crisis.

Por otra parte, Internet también aporta su granito de arena, facilitando el trueque de servicios o prestaciones entre ciudadanos, con los llamados “bancos de tiempo”:

Los ciudadanos, colaborando unos con otros, podemos minimizar el impacto del gran cambio, suministrando gratuitamente fuentes de bienestar que ayuden a cambiar los modelos y sistemas de organización social, poniendo “el alma” que le falta a las democracias europeas, ahora basadas casi exclusivamente en criterios economicistas.

En España, bajan los salarios y aumentan los contratos flexibles, centrándose los jóvenes en aprender idiomas y mejorar su formación saliendo en muchos casos fuera (o poco o muy cualificados). El emprendimiento y el autoempleo son otras posibles salidas.

Cada 10 años se reduce en un 10% el tamaño medio del hogar español (hoy, algo menos de 2.9 personas) al tiempo que crece el número, y tamaño, de las familias inmigrantes.

Se está acabando el “usar y tirar” y se repara, se compra de segunda mano, se sale menos a comer y se va a sitios más baratos, se lee más, más deporte, se consumen marcas blancas,...

Si la crisis vino en parte por falta de valores, ahora estamos recuperando algunos (deporte, alimentación más sana, juegos más imaginativos,...). Las dificultades y los retos son la mejor medicina para la ilusión.

### EMPRENDEDORES DE UNA NUEVA ERA

Aunque incluso cambios tan profundos como los que hoy se experimentan son de alguna forma graduales, y durante algún tiempo coexistirán lo antiguo y lo nuevo, cada vez más lo habitual será el cambio continuo y lo excepcional la supervivencia del producto de toda la vida. En los últimos 20 años se han generado más innovaciones y patentes que en los 5 siglos anteriores, y el proceso de aceleración sigue en marcha. El porcentaje de empresas capaces de seguir creciendo durante más de 10 años caerá del 10% actual e irá reduciéndose progresivamente la vida media de las empresas. El autor identifica algunas tendencias y oportunidades:

- Las empresas se parecerán cada vez más a asociaciones puntuales, dando lugar a nuevas posibilidades para emprendedores como las “Pop-up Store” (alquilan un local por semanas, hacen una inversión mínima. se dirigen a un nicho muy definido de clientes e incluso anuncian el día del cierre en el momento de abrir, para trasladarse luego a otra ciudad una vez agotadas las existencias y la experiencia). Al igual que el corto ciclo de vida de los

modelos de Zara, el anunciado corto tiempo de permanencia de estos establecimientos ejerce un efecto de tirón frente al cliente, convirtiendo lo efímero en una ventaja competitiva.

- Las estructuras empresariales serán muy ligeras, con muy pocos trabajadores fijos que ocuparán, cuando los necesiten, espacios abiertos y compartidos y con unas organizaciones más planas, menos jerárquicas y más “democráticas”. Generalizando la subcontratación y proliferando el trabajo en red, buena parte de los costes fijos se convertirán en variables.
- Las economías de escala en la fabricación industrial ya no se alcanzarán por grandes volúmenes, sino que habrá campañas más bien cortas de un producto final que se diferenciará de los demás por la combinación de forma distinta de un número considerable de componentes estándar. La extensión de la estandarización de los componentes será lo que dará lugar a la economía de escala.
- Habrá cada vez más asociaciones temporales de empresas y asociaciones no empresariales o de investigación para abordar proyectos concretos.
- Acompañando a la creciente especialización en la industria de los países emergentes, los artículos de consumo masivo a bajo precio como automóviles o frigoríficos que se están popularizando en esos países, llegarán también a Occidente, debido a la caída de la renta media, abaratándose también la distribución de productos importados de bajo precio.
- Seguirá el proceso de cambio al pagar por usar (seguros, alquiler de cuadros...) y al consumo compartido (coches, plazas de garaje,...) así como el reaprovechamiento (empresas que retiran el árbol de Navidad y lo reinstalan cada año, reventa de prenda usada al vendedor dentro del primer año,...)
- Otras oportunidades relacionadas con la ingente información depositada en la red por los usuarios serán el desarrollo de algoritmos de búsqueda y de empresas de servicios que extraigan claves de gestión de esa sobreinformación, la elaboración de dossiers específicos y agregadores de contenidos RSS.
- Más allá de la utilización de las redes sociales por portales de empleo y empresas de selección de personal, están apareciendo grupos de compra improvisados para conseguir mejores precios mediante la masa crítica o iniciativas como la alemana Friendsurance, en la que un grupo de amigos o familiares contratan pólizas de seguro muy baratas y con franquicias altas que se cubren con aportaciones de todos los miembros del grupo, lo que supone una presión sobre todos los integrantes para ser cautos y no dar partes fraudulentos .
- También hay empresas como Lego, que pide opinión sobre nuevos diseños en una red social que ha creado e iniciativas como “spot us” que propone un tema y un presupuesto para realizar un reportaje sobre un tema concreto que se financia si se llega a una masa crítica de usuarios que aporten cada uno una pequeña cantidad y que convenzan a un patrocinador a apoyar el artículo contratando publicidad.
- Con la popularización y abaratamiento las impresoras 3D llegaremos a ser productores de nuestras propias compras o conseguir que nuestro diseño pueda producirse a bajo coste.

- Los “nativos digitales” acapararán, en unos años, la mayor parte del empleo y la renta nacional y lo digital estará en el centro de la vida empresarial, condicionando los modelos de negocio y las decisiones de los directivos. Es inevitable que todo lo que pueda terminar siendo digital acabará siéndolo.
- Como consecuencia de la digitalización del comercio y del dominio industrial de los emergentes habrá nuevas oportunidades en el sector logístico.

## DETENER LA SANGRÍA

Aunque todavía hay quien sigue dándole vueltas a la pregunta equivocada (“¿Cuándo acabará la crisis?”), es evidente que hay que moverse, y tomar decisiones de calado ya, porque nunca volveremos a estar como antes de este gran cambio.

Se agudizan las desigualdades ricos – pobres y la clase media, que ya no puede seguir endeudándose va cayendo hacia la pobreza. La crisis ofrece mayores oportunidades a quien tiene liquidez, lo que a su vez le enriquece más y la oferta de productos se polariza cada vez más en valor añadido /alto margen, para los de alto poder adquisitivo y bajo precio/gran volumen, para los de bajo poder adquisitivo. Esta polarización se advierte claramente en sectores como el transporte aéreo, donde las líneas “low cost” (Ryan Air/Vueling) y las de alta calidad (Singapore/Turkish Airlines) han desplazado sensiblemente a las de la zona intermedia como Air France, Iberia o British Airways.

Sin embargo, hay que estar listos para competir por flexibilidad y adaptación, teniendo en cuenta que en las épocas de crisis la gente reduce la verticalización de la demanda (probar calidades y variedades dentro de un tipo de consumo) pero no la horizontalización (probar de todo, aunque sea menos y a menor precio). De alguna forma, todos actuamos como “ricos” para unos consumos y como “pobres” para otros.

## Empezar de cero o redimensionar el negocio

Una de las cosas que me han parecido más interesantes del libro es cómo sugiere el autor plantearse el redimensionamiento de un negocio.

Es evidente que el que empieza una aventura empresarial en plena crisis no tiene ataduras, deudas, altos costes de estructura,.. Y puede tener la ventaja competitiva de centrarse en que lo hoy es básico, mientras que el que ve que no puede seguir como está solo ve problemas y limitaciones alrededor.

Una buena forma de redimensionar algo que ya no es rentable es pensar en cómo sería el negocio partiendo de cero y, después de compararlo con lo que se tiene, identificar las medidas necesarias para llegar al modelo ideal que, habitualmente, suelen ser más sencillas de lo que con el enfoque tradicional tiende a pensar el empresario. Así se puede conseguir rediseñar el negocio sin estar demasiado condicionado por las anteojeras que nos pone el modelo actual.

Otro aspecto capital a tener en cuenta es la identificación de por qué el negocio iba bien antes de la crisis. Si se piensa que puede seguir teniendo vigencia con los nuevos hábitos de consumo, la redimensión no debe traicionarlo.

## **Estrategias de conservación**

Un error bastante común es confundir el problema con los síntomas y los problemas económicos con los financieros. Las tensiones de caja pueden tener un origen económico (falta de rentabilidad por volumen de ventas o niveles de costes y precios) o financiero (ciclos de cobro y pago adversos).

Si el origen es económico, nunca se debe pedir un crédito, ya que así lo que hacemos es financiar una pérdida que vamos a mantener en el tiempo. Debemos intentar atajar las causas. Análogamente, si el problema es financiero, no se deben tocar ventas y precios.

Ante el peligro de que se deniegue inesperadamente la renovación de una póliza de crédito, puede interesar convertirla en crédito a medio o largo plazo, aunque ello implique pedir más dinero del necesario que luego hay que recolocar.

Otra práctica aconsejable es revisar el balance reconociendo como pérdidas el *stock* no vendible y los incobrables, ya que ello permite reconocer el problema antes y actuar de manera más eficaz.

En los temas de personal, es importante ser coherentes, y en caso de ajustes salariales o de EREs, se deben reducir también los costes de la dirección. Hablar de forma abierta con el personal de los problemas, despedir, cuando hay que hacerlo, en función de la eficacia profesional y no del coste del despido y no caer en el derrotismo también son aspectos a tener muy en cuenta.

## **Estrategias de crecimiento**

Los acuerdos y alianzas con terceros con servicios profesionales complementarios (p.e.: bufetes de abogados), compartiendo gastos fijos e incluso un gerente profesional, manteniendo cada uno su independencia y consiguiendo sinergias en acceso a clientes puede ser la mejor, y a veces la única, forma de crecer en circunstancias como las actuales.

La alianza puntual con otras empresas complementarias con las que se ofrece conjuntamente un servicio que satisface una necesidad (y de alguna manera se “crea” la demanda) y comprar talento en paro, quedándose con buenos profesionales expulsado del mercado y que pueden traer su cartera de clientes, son otras oportunidades.

Ya que las fusiones en España son poco frecuentes (4% de fusiones frente al 82% de adquisiciones sobre el total de operaciones) porque el dueño de una pyme prefiere vender y desentenderse antes que quedarse en minoría. La crisis ofrece buenas ocasiones para adquirir a buen precio empresas sin problemas económicos pero con problemas de liquidez. Aquí es donde inserta el autor la cita de R. Branson (“*si de algo me arrepiento es de no haber invertido más en épocas de crisis*”) que yo he puesto al inicio de estas líneas.

## **Reinventar el negocio**

Cuando lo anterior no es posible, solo queda enfrentar las fortalezas del empresario o negocio a las necesidades del nuevo mundo y poner en marcha la creatividad, que no significa necesariamente tener que ofrecer un producto o servicio radicalmente distinto al actual.

Si no tenemos fácil aumentar la calidad de lo que ofrecemos al cliente podemos intentar reducir el esfuerzo o los inconvenientes, actuales o futuros, que le supone el proceso de compra al cliente. Esta innovación es mucho más sencilla y barata que la innovación en el producto.

Hay farmacias que venden servicios relacionados (cursos contra el tabaquismo) que además de suponer ingresos favorecen la fidelización y captación de nuevos clientes o bodegas que alquilan unas cepas para que el cliente participe en la elaboración de “su” vino y diarios (p.e.: Financial Times) que ofrecen “on line” dossieres especializados tras rastrear las navegaciones del lector.

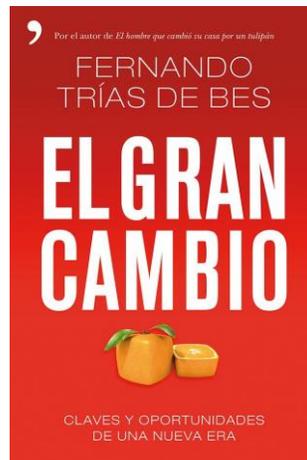
Innovar no solo es cambio tecnológico o hacer cosas distintas sino también probar cosas nuevas. Más importante que acertar en alumbrar algo novedoso es saber descartar lo que no vale y asumir los fracasos como algo inevitable, y que deben pagarse con los aciertos. También es innovador copiar mejorando, lo que es barato y da resultados a muy corto plazo.

## EPÍLOGO. MÁS DARWIN Y MENOS KEYNES

Nada mejor para ilustrar el entusiasmo del autor, al que aludía al inicio de esta reseña, que una cita textual del párrafo con el que prácticamente cierra el libro:

*“Pero, especialmente, deseo que estas páginas hayan contribuido a que al menos una persona haya decidido incorporarse al ejército de desinteresados que salen de sus casas, abandonan el miedo y la desidia, la inacción y el descrédito, y se implican con la ciudadanía para que el gran cambio, más allá de su impacto económico en forma de crisis, sirva para vivir en una sociedad mejor. Una sociedad más viva, humana, más solidaria...”*

Que así sea.



© Zacarías de la Hera Gutiérrez

© Know Square S.L.