

# Instrumentos para salir de la crisis

---

## Instrumentos para salir de la crisis

A Coruña, 13 de Diciembre de 2011



**Ayuntamiento de A Coruña**  
**Concello da Coruña**



**UNIVERSIDADE DA CORUÑA**



**QUALINNOVA**  
CONSULTING S.L.

# ENTORNO: CRISIS ECONÓMICA MUNDIAL

“Toda caída llega a su fin. La pregunta es cuán larga y profunda será la actual. A pesar de algunos brotes de hojas nuevas, deberíamos prepararnos para otro oscuro invierno: es el momento de poner en marcha un Plan B para la reestructuración bancaria y beber otra dosis de medicina keynesiana”.

Josep Stiglitz



**Ayuntamiento de A Coruña**  
**Concello da Coruña**



**UNIVERSIDADE DA CORUÑA**



**QUALINNOVA**  
CONSULTING S.L.

# ENTORNO: CRISIS ECONÓMICA MUNDIAL

“No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones.

Sin la crisis no hay desafíos. Sin crisis no hay méritos.

Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno. Trabajemos nuestro talento y nuestras habilidades para encontrar soluciones, acabemos de una sola vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla.” - Albert Einstein



Ayuntamiento de A Coruña  
Concello da Coruña



UNIVERSIDADE DA CORUÑA



QUALINNOVA  
CONSULTING S.L.

# ENTORNO: CRISIS ECONÓMICA MUNDIAL

---

La crisis ha de ser afrontada como una  
oportunidad, no como una amenaza.

Carlos Rodríguez Navarrete



Ayuntamiento de A Coruña  
Concello da Coruña



UNIVERSIDADE DA CORUÑA



QUALINNOVA  
CONSULTING S.L.

# OBJETIVOS DEL CURSO

---

- **Detección de problemas en la empresa**
- **Búsqueda de soluciones de manera proactiva**



# MEDIOS

---

- **Detección de los problemas**
- **Clasificación de las herramientas a utilizar**
- **Casos de éxito**
- **Implementación del control de gestión**



# PROBLEMAS EMPRESARIALES

---

1. Caída de las ventas
2. Dificultad de acceso a la financiación
3. Sobredimensionamiento de la estructura de costes
4. Ausencia de control interno



# PROBLEMAS EMPRESARIALES

## 1. CAÍDA DE LAS VENTAS

1.1 Pérdida de clientes y reducción de demanda

1.2 Morosidad

1.3 Mayor competencia y reducción de márgenes

1.4 Estancamiento del mercado





# PROBLEMAS EMPRESARIALES

## 2. DIFICULTAD DE ACCESO A LA FINANCIACIÓN

- 2.1 Ausencia de crédito por parte de entidades financieras
- 2.2 Exigencia de garantías
- 2.3 Pérdida de credibilidad del proyecto



# PROBLEMAS EMPRESARIALES

## 2. DIFICULTAD DE ACCESO A LA FINANCIACIÓN

Encuesta sobre Acceso a Financiación de las Empresas. Año 2010

### 1.-RESULTADOS TOTALES

Perspectivas futuras sobre la finalidad a la que se dedicará la financiación entre 2011 y 2013

Unidades: Porcentajes (VER NOTA AL PIE)

Mantener la marcha del negocio	89,0
Aumentar las actividades nacionales de la empresa	22,3
Financiar las exportaciones	6,0
Financiar la innovación e I+D	14,9
Para fusiones y adquisiciones	2,9
Desarrollo de actividades internacionales	6,5
Otros fines	7,0

**Notas:**

1) Porcentajes sobre el total de empresas que consideraron que necesitarán financiación.  
Las opciones no son excluyentes

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística



Ayuntamiento de A Coruña  
Concello da Coruña



UNIVERSIDADE DA CORUÑA



QUALINNOVA  
CONSULTING S.L.

# PROBLEMAS EMPRESARIALES

## 3. SOBREDIMENSIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE COSTES

3.1 Escasa flexibilidad

3.2 Desconocimiento de la estructura real de costes

3.3 No consecución de objetivos de ventas



# PROBLEMAS EMPRESARIALES

## 4. AUSENCIA DE CONTROL INTERNO

4.1 Plan estratégico

4.2 Plan económico-financiero

4.3 Plan de contingencia



# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. CAÍDA DE LAS VENTAS

## 1.1 PÉRDIDA DE CLIENTES



✓ Potenciación del marketing

✓ Búsqueda de nuevos mercados  
(internacionalización)



Ayuntamiento de A Coruña  
Concello da Coruña



UNIVERSIDADE DA CORUÑA



QUALINNOVA  
CONSULTING S.L.

# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. CAÍDA DE LAS VENTAS

## 1.2 MOROSIDAD



- ✓ Gestión del riesgo
- ✓ Procedimientos de ventas
- ✓ Instrumentos de cobro



# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. CAÍDA DE LAS VENTAS

## 1.3 MAYOR COMPETENCIA Y REDUCCIÓN DE MÁRGENES



- ✓ Gestión de la innovación para el desarrollo de nuevas áreas de negocio
- ✓ Cooperación empresarial



# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. CAÍDA DE LAS VENTAS

✓ Cooperación empresarial

La Voz de Galicia

Las principales actividades

**Música en la calle**  
En colaboración con la Coruña de Galicia

**Paroliñas** **Música Local**  
Música local emergente

**Tarjeta Comerciante y Trabajador del Comercio**  
(Para que en empresas y trabajadores del sector obtengan descuentos)

**Bono Comercio**  
Bono de hasta 1000 euros para todos los comercios que se adhieran al proyecto

**Calendarios**  
Bono de 25000 euros para los comercios que se adhieran al proyecto

**Colocación de una pancarta de felicitación sobre Alfonso Molina**

**Iluminación**  
En colaboración con el Ayuntamiento de La Voz

Galicia: Laboración propia

## Los comerciantes ofrecen su paquete de medidas

La Unión de Comercios Coruñesa pone en marcha una campaña de Navidad que incluye regalos y descuentos

**MARÍA VIDAL**  
A CORUÑA / LA VOZ

Regalos, descuentos, música y luces. Estos son los ingredientes de la campaña de Navidad con la que la Unión de Comercios Coruñesa pretende incentivar el consumo además de animar a los coruñeses. Y es que las asociaciones de comerciantes están convencidos de que «no llega con pedir, sino que también hay que proponer y crear».

ciones musicales en varios puntos de la ciudad para todos los gustos, ya que habrá tanto corales como grupos locales.

Además, crearán la tarjeta del comerciante para que los empresarios y trabajadores del comercio local obtengan descuentos en todos los establecimientos que se adhieran al proyecto. Por otra parte, se editarán 10.000 ejemplares de *Bono Comercio*, una revista en formato de bolsillo que se podrá com-

cio de 995 euros y que ofrecerá bonos descuentos junto a la publicidad de cada negocio.

En vista de la situación que atraviesa el pequeño comercio, que acumula pérdidas en los últimos 16 meses, y que en octubre las ventas han caído casi un 7 por ciento, las expectativas de los comerciantes para la campaña de Navidad no son muy «chagüñesas», sin embargo, «esperamos una respuesta positiva para que la ciudad vuelva a ser



Ayuntamiento de A Coruña  
Concello da Coruña



UNIVERSIDADE DA CORUÑA



QUALINNOVA  
CONSULTING S.L.



# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. CAÍDA DE LAS VENTAS

✓ Cooperación empresarial

## Industria ha consolidado las relaciones con y entre los clústeres gallegos

La iniciativa transaccional **ATClusters**, pilotada por el **Igape**, ha permitido conocer mejor las actividades de los existentes y fomentar las **sinergias** entre ellos

**José R. Alvedro**

A través del Proyecto ATClusters que lidera el Instituto Galego de Promoción Económica (Igape), organismo de la Consellería de Economía e Industria, el Gobierno gallego ha impulsado a la colaboración a los clústeres de Galicia, tanto entre ellos como con organizaciones similares de otras regiones del llamado Espacio Atlántico.

De este modo, la Xunta intenta promover nuevos canales de cooperación entre las agrupaciones empresariales gallegas, a fin de que los clústeres se configuren como «piedras angulares de un modelo económico moderno y de futuro, ejemplo de desarrollo tecnológico y de la innovación que necesita el tejido empresarial gallego».

tan en «palancas de un desarrollo económico sostenido para Galicia», según dijo su director general durante el último encuentro con los clústeres gallegos.

Junto al Igape como jefe de filas, participan otras cinco agencias de desarrollo regional (ADR) del Espacio Atlántico; dos españolas: Idep (Asturias) y Sodercan (Cantabria), más tres extranjeras: Bretagne Innovation (Francia), SWRA (Irlanda) y Adrave (Portugal).

El proyecto ATClusters se puso en marcha en el 2009 y llega a su fin en diciembre de este año, tras cumplir los objetivos iniciales de explorar las posibilidades de colaboración y conocer la situación actual de los clústeres de las regiones que se incorporaron a la iniciativa.

La primera parte del proyecto consistió en una labor de **benchmarking** (recopilación de datos) entre las regiones socios para establecer cuáles eran los clústeres que estaban operando en esas regiones y cual la política que estaba siendo aplicada en cada una de ellas, mediante un diagnóstico y localización de mejores prácticas.

El resultado de ese ejercicio comparativo dio lugar a un documento que, junto a un directorio de clústeres, fue presentado en la conferencia transaccional **Clusters Cluster**

El dinamismo del entorno de los clústeres, asociados a este proyecto que lidera el Igape, se pone de manifiesto en el hecho de que desde la celebración de la conferencia y, solo en Galicia, se han creado cocho clústeres en campos tan dispares



El consejero de Economía e Industria, Javier Guerra (en el centro), en una reciente reunión con directivos del clúster de la industria naval | PAGO RIBAGÓZZI

**El encuentro internacional**



Ayuntamiento de A Coruña  
Concello da Coruña



UNIVERSIDADE DA CORUÑA



QUALINNOVA  
CONSULTING S.L.

# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. CAÍDA DE LAS VENTAS

## 1.4 ESTANCAMIENTO DEL MERCADO



✓ DAFO

✓ Determinación de ventaja

competitiva



Ayuntamiento de A Coruña  
Concello da Coruña



UNIVERSIDADE DA CORUÑA



QUALiNNOVA  
CONSULTING S.L.

# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. ACCESO A FINANCIACIÓN

## 2.1 AUSENCIA DE CRÉDITO POR PARTE DE ENTIDADES FINANCIERAS



- ✓ Organismos públicos (subvenciones, préstamos subsidiados y participativos)
- ✓ Business Angels
- ✓ Capital Riesgo



# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. ACCESO A FINANCIACIÓN

## 2.2 EXIGENCIA DE GARANTÍAS



Sociedades de Garantía Recíproca  
Sociedades de Garantia Recíproca

✓ SGR 's

✓ Recursos propios



Ayuntamiento de A Coruña  
Concello da Coruña



UNIVERSIDADE DA CORUÑA



QUALINNOVA  
CONSULTING S.L.

# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. ACCESO A FINANCIACIÓN

## 2.3 PÉRDIDA DE CREDIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROYECTO



✓ Elaboración y actualización de  
**Business Plan**



# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. SOBREDIMENSIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE COSTES

## 3.1 ESCASA FLEXIBILIDAD



- ✓ Adaptación a nuevos procesos
- ✓ Maximización de costes variables



# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. SOBREDIMENSIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE COSTES

## 3.2 DESCONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA REAL DE COSTES



✓ Plan de Producción



# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. SOBREDIMENSIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE COSTES

## 3.3 NO CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS DE VENTAS



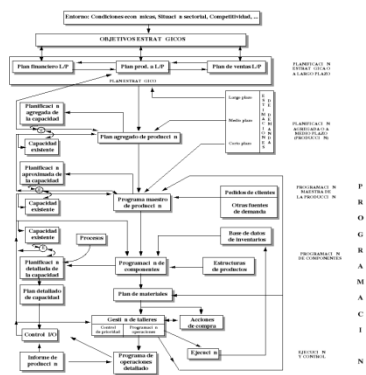
- ✓ Formación de RR.HH.
- ✓ Vinculación de RR.HH.





# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. AUSENCIA DE CONTROL INTERNO

## 4.1 PLAN ESTRATÉGICO



✓ Objetivos y líneas



Ayuntamiento de A Coruña  
Concello da Coruña



UNIVERSIDADE DA CORUÑA



QUALINNOVA  
CONSULTING S.L.

# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. AUSENCIA DE CONTROL INTERNO

## 4.2 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO



✓ Control de gestión interno



# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. AUSENCIA DE CONTROL INTERNO

## 4.3 PLAN DE CONTINGENCIA



- ✓ Gestión de la innovación
- ✓ Diseño de la organización



# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. CASOS DE ÉXITO



- Internacionalización
- Marketing
- Diversificación de áreas de negocio
- Cooperación empresarial
- Control de gestión



**Ayuntamiento de A Coruña**  
Concello da Coruña



**UNIVERSIDADE DA CORUÑA**



**QUALINNOVA**  
CONSULTING S.L.

# HERRAMIENTAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES. CASOS DE ÉXITO



- Gestión de la innovación
- Vinculación de RR.HH
- Adaptación y flexibilidad
- Determinación de su ventaja competitiva

