

Los que no van tan mal en plena recesión

H. Asensio / R. Ballesteros

LAS empresas inmobiliarias se derrumban, los grandes bancos tiemblan y los coches nuevos se acumulan cual cementerio de chatarra en los gigantescos garajes de sus fabricantes. El terremoto de la recesión golpea con fuerza a todos los sectores de la economía. ¿A todos? Bueno, a la mayoría. Existen islas cuyos propietarios todavía no han cambiado el jamón ibérico por el salchichón, dueños de negocios que aún piensan en contratar personal y no en despedirlo, que tienen la capacidad de mirar la crisis cara a cara e incluso aprovecharla para abrir nuevos negocios.

El afán de los consumidores por comprar barato beneficia a las tiendas que ofrecen calidad a buen precio. "La gente busca productos que ajusten al máximo ambos conceptos", opina Manuel Lagares, consejero delegado de Neinver, especialista en centros comerciales outlet. La afluencia a sus centros en España pasó de los 10 millones de visitantes en 2007 a los 13 millones en 2008. Un crecimiento similar experimentaron las tiendas de Neinver en Europa, donde se pasó de los 22 millones de visitas en 2007 a los 27 millones del año pasado. Una afluencia que —según Lagares— continuará creciendo este año. También se benefician de la fiebre por lo barato empresas como Cash&Converters (especializada en productos de segunda mano). En sus tiendas —según su director de Marketing, Alejandro Reguero—, el consumidor puede ahorrar hasta un 80% en algunos artículos (LA GACETA, 23 de enero de 2009).

Por supuesto, la recesión provoca que muchos no puedan hacer frente a sus deudas. En esos casos los acreedores hacen todo lo posible por cobrar. De ahí que las compañías como El Cobrador del Frac —que presionan a los morosos dejándolos en evidencia: un personaje disfrazado le sigue todo el día para que todos sepan que no paga— hagan su agosto en estos tiempos marcados por el terremoto financiero. Sus clientes se han duplicado en tan solo un año.

Mejor fuera que dentro

¿Pero, no había forma de capear la crisis si uno se encontraba en un sector distinto a los mencionados? Sí. Durante los últimos años ha habido compañías que han diversificado su negocio y se han internacionalizado. Esto les ha proporcionado un capote y una espada con los que torear la recesión como Finito de Córdoba esquivó con estilo a los mejores *miuras*. Con riesgo torero, sin duda, pero con los medios adecuados.

Félix Revuelta, presidente del grupo Kiluva (dueño de Naturhouse, entre otros negocios), ha experimentado en sus carnes las claves que dan las escuelas de nego-

Negocios 'anticrisis'

Algunas empresas han sabido capear la tormenta financiera. Previsión, prudencia, I+D, diversificación e internacionalización fueron sus directrices



Las tiendas Factory han registrado un incremento de la afluencia en torno al 30% durante 2008 respecto al año anterior. BORJA SÁNCHEZ TRILLO

cios. Diversificación e internacionalización han sido los principios que han guiado su gestión en los últimos años. Y esto le ha permitido situarse en una situación ventajosa durante el terremoto financiero. "Hay países a los que no les está afectando tanto la crisis o llevan más tiempo que nosotros en esta situación y se han acostumbrado". Su compañía tiene ya sede en Italia, Polonia, México o Francia, y prevé abrir nuevas sedes en Sudáfrica, Croacia, Dubai y Singapur. "De este modo, nuestro mercado es mundial". Revuelta se pasa toda la semana viajando, algo que ha podido comprobar este periódico,

Las 'outlet', tiendas de segunda mano, las ITV, la tecnología o las reformas son algunos sectores afortunados

que ha tratado de localizarle en varias ocasiones, pero siempre estaba fuera de España. "Hay que estar por ahí, por el mundo, descubriendo nuevos mercados y nuevas oportunidades", explica un hombre que hace cuatro años decidió apostar por la internacionalización, pero también por la diversificación.

Más negocios, menos riesgo

El grupo Kiluva cuenta en estos momentos con negocios de cosmética y perfumería, pero también relacionados con el ocio, la energía fotovoltaica, la reparación de automóviles (ITV) e incluso el vino. "El consumo de electricidad es uno de los pocos que no baja en estos tiempos, con lo que el negocio fotovoltaico nos sigue yendo igual". "Lo que nos va mejor es el tema de la ITV, porque la gente no cambia de coche como antes y tiene que pasar más la ITV".

"Más o menos, las ganancias de unos negocios compensan las pér-

"La única forma de combatir la recesión es trabajando, trabajando y trabajando", dice el presidente de Naturhouse

didas de otros", apunta quien incluso en medio de esta tormenta trata por todos los medios de continuar emprendiendo. "La única forma de combatirla es trabajando, trabajando y trabajando; y tenemos que salir nosotros mismos, nadie nos va a sacar", sentencia.

La internacionalización, retomando el tema, también ha sido fundamental para posicionarse bien en otros ámbitos. Cosentino, especializada en la fabricación de superficies de cuarzo destinadas fundamentalmente a cocinas, es la principal compañía de su sector en el mundo. "Hoy día se identifica el Silestone con un tipo de superficie

de la misma forma que los yogures se identificaron durante un tiempo con la marca Danone", explica el director de Marketing del grupo, Santiago Alfonso Rodríguez. Sin embargo, en su caso la internacionalización ha sido una consecuencia directa de otro aspecto fundamental para mirar a los ojos al monstruo de la recesión: la innovación. "Es lo que nos está salvando", apunta Alfonso Rodríguez.

La compañía cuenta con una veintena de investigadores dedicados a la I+D, un departamento entero para el que anualmente se reservan cinco millones. Gracias a esta apuesta, Cosentino pudo inventar y registrar el Silestone y, de este modo, depender menos de la construcción de viviendas y reenfocar el negocio hacia la reforma. Un cambio de rumbo que resultó definitivo cuando explotó la burbuja inmobiliaria. "El mercado de reforma es más estable, no tiene tanto vaivén como el de obra", explica.

LOS SECTORES 'BULLISH'



INDUSTRIA FARMACÉUTICA.

Los medicamentos siempre hacen falta. Pero más ahora: el aumento de la esperanza de vida y la ley de dependencia incluso refuerzan aún más este sector.



NUEVAS TECNOLOGÍAS.

La enorme competencia provoca que la innovación se convierta en factor diferenciador. El que se queda rezagado automáticamente desaparece.



ENERGÍAS RENOVABLES.

El cumplimiento de Kioto y la necesidad de dejar de depender únicamente de gas y petróleo provocan que los gobiernos apuesten por las fuentes 'limpias'.



EL NEGOCIO DE LOS MOROSOS.

La cantidad de impagos se incrementa con rapidez. Los que se dedican al recobro o a presionar a los morosos están haciendo su agosto.



SEGUNDA MANO.

La fiebre por lo barato lleva al consumidor a refugiarse en negocios de segunda mano y las tiendas 'outlet', que han experimentado un notable aumento de la afluencia.



REPARACIONES Y REFORMAS.

En su afán por gastar menos, los consumidores prefieren reparar cosas (relojes, automóviles, electrodomésticos) antes que sustituirlas por otras nuevas.

FUENTE: BLOOMBERG

Las seis claves para sobrevivir al terremoto y reforzar la posición

¿Qué tienen en común las empresas que están sobreviviendo a la crisis económica? Que hicieron su deber a tiempo. Evitaron refugiarse en las cifras cortoplacistas y apostaron por una estrategia empresarial a medio y largo plazo. Analistas de mercados y expertos de las principales escuelas de negocio apuntan cuales son los puntos que tienen en común las empresas que están capeando el temporal con más éxito: inversión en I+D+i, oportunismo, inter-

nacionalización y diversificación, reducir costes eliminando intermediarios, externalización y el negocio de la franquicia.

Todas estas acciones persiguen la misma meta: reciclaje y adaptación a las circunstancias del mercado en cada momento. Aunque hay sectores donde la innovación es más necesaria y forma parte (como la alta tecnología o la industria farmacéutica), los expertos aconsejan que el empresario siga con atención el desarrollo de

las nuevas tendencias del mercado y procure optimizar los costes en cada fase del proceso.

La franquicia ofrece la seguridad de ser un modelo testado, aunque la búsqueda de nuevos mercados, sobre todo en India y China (las principales economías emergentes) es, en tiempos de crisis y estancamiento comercial, una de las mejores salidas para reforzar líneas de negocio. Dicho de otra forma: oportunismo y diversificación.

oportunidad", destaca. De hecho, a lo largo de 2009 el director general de Transcom tiene previsto incorporar al negocio de atención telefónica de su compañía a 500 nuevos empleados. "En época de crisis, la gente externaliza más", resu-

La morosidad ha provocado que los bancos tiren de las empresas de recobro para que sus clientes paguen

me. "Es un buen momento para hacer fijos unos costes variables" y de este modo cuadrar mejor las cuentas de resultados. "Y lo mismo que ocurre con los call centers pasa también con los departamentos jurídicos de las grandes empresas: muchos de ellos se plantean externalizar el servicio" para ahorrar costes.

Sin embargo, la línea de negocio que realmente crece para Transcom es la del recobro, consistente en tratar de que los clientes morosos de la banda (para la que preferiblemente trabaja esta compañía) paguen a sus deudores. "El incremento de la morosidad ha provocado que aumentase casi un 40% nuestro volumen de negocio durante el año pasado". "Los grandes bancos tienen más gente que les debe dinero y reclaman nuestros servicios para conseguir que sus clientes paguen", explica Pérez.

La buena salud de todos estos negocios demuestra que la crisis en la que se encuentra sumido el mundo no conlleva que sea un mal momento para todos. Y que la adaptación a la nueva situación es clave para salir adelante y superar con arte la tormenta financiera.

www.negocios.com

Más reportajes relacionados con la actualidad económica en la web.

Los expertos animan: es una oportunidad

Las escuelas de negocios y los gurús entienden que sólo saldrán adelante los que sepan adaptarse a las nuevas demandas.

R. B. / H. A.

"Hay que saber adaptarse al momento. Crisis también es sinónimo de oportunidad". Son palabras de Nicolás Henríquez, director de la Fundación Incyde del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, un organismo cuya labor es asesorar en la creación de empresas y fomentar el espíritu emprendedor. El mensaje es claro: muchas compañías han cerrado porque no han sido lo suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades del consumidor, motivadas por la coyuntura del mercado. "Si alguna empresa es capaz de ir un paso más allá, sobrevivirá y tendrá ventaja sobre sus competidores cuando vengan tiempos mejores", explica Henríquez. Sabe de lo que habla, porque el organismo que dirige se ha encargado de asesorar en la creación de 2.000 nuevas empresas en los últimos dos años.

Henríquez cita en concreto el sector de la alimentación. "Siempre hay hueco y siempre lo habrá. Lo que ocurre ahora es que la gente ha dejado de consumir productos de gama alta. Han reorganizado sus prioridades de consumo. Si una empresa sabe adaptarse a este cambio, tiene mucho terreno ganado frente a la competencia", mantiene Henríquez.

El presidente de la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios (CEAJE), Patricia Carmona, aconseja "prudencia y realismo" tanto al recién llegado al mundo empresarial como al que ya tiene experiencia. "Ya se ha salido de otras crisis, se saldrá de esta, y quien lo logre será más competitivo", afirma Carmona.

Receta mágica

No se trata de encontrar una receta mágica para sobrevivir a la crisis, porque no existe. En esto coinciden empresarios, analistas de mercado y profesores de escuelas de nego-



Establecimiento de Zara en pleno centro de Londres. LGN

cios. Lo que sí hay son ingredientes para reducir las probabilidades de fracaso. ¿Cuáles son esos trucos que pueden ayudar a triunfar donde otros caen? La opinión de Maite Seco, profesora titular de Finanzas de la Escuela de Organización Industrial (EOI), va en la misma línea que la del presidente de CEAJE: seriedad y realismo. "A la larga, un control de gasto férreo se traduce en más beneficio. Pere Puig, profesor de Economía de Esade, apuesta por la inversión y la elaboración de sinergias. "Ahora es el momento idóneo para comprar empresas o realizar fusiones aprovechando que muchas pueden estar pasando por dificultades", explica el experto de Esade.

El razonamiento es sencillo: adquirir una empresa con su cuota de mercado y experiencia testada en un momento de crisis puede ser la mejor manera de entrar en dicho mercado.

Otra salida es apostar por el negocio de la franquicia. Aunque el sector frenó en 2008 su crecimiento, 2,8%, según datos de Tormo & Asociados, sigue siendo una actividad que se encuentra relativamente a salvo por ser un modelo de negocio cuyo funcionamiento está demostrado. Por último, la internacionalización, sobre todo en el mercado asiático, es otra vía que las empresas deben explorar. "Cuanto más canales de compra, mejor", apunta Carmona.