

A yellow paper airplane is centered in the background, pointing upwards. The cover has a teal background with crumpled paper balls in the corners.

GUIA

PER AL CANVI

ESTRATÈGIC

EMPRESARIAL

COVID-19



GOIB  
CONSELLERIA  
TRANSICIÓ ENERGÈTICA  
I SECTORS PRODUCTIUS



Institut d'Innovació  
Empresarial  
de les Illes Balears

## ÍNDEX

### **1. Tendències de consum significatives postCOVID-19**

### **2. Nous valors de l'empresa postCOVID-19**

- a. Nou marc de col·laboració
- b. Sostenibilitat
- c. Gestió de persones
- d. Riscos laborals

### **3. Procés de canvi en el nou escenari**

- a. Anàlisi de la situació de partida
- b. Definició de l'estratègia
- c. Anàlisi de la viabilitat econòmica de l'estratègia
- d. Redefinició de l'equip
- e. Comunicació de la nova proposta empresarial

### **4. Recursos a considerar**

# GUIA PER AL CANVI ESTRATÈGIC EMPRESARIAL COVID-19

L'escenari postCOVID-19 està marcat per un període de reflexió derivat del confinament que probablement implicarà forts canvis en com es conceben i s'organitzen les empreses.

Aquest document està orientat a definir una guia per a empreses que es plantegen un nou escenari postCOVID-19 i volen revisar o pivotar la seva estratègia empresarial amb vista al futur, o per a empreses que volen repensar com surten de nou a un mercat desconegut que ha rebut i rebrà canvis normatius, tecnològics, de salut pública i de consum.

# 1.TENDÈNCIES DE CONSUM SIGNIFICATIVES POSTCOVID-19

Encara no hi ha hagut prou recorregut per identificar tendències significatives en el consum, ja que el retorn a l'activitat econòmica implica un procés de desconfinament del qual encara es desconeixen els resultats. Tot i això, de manera provisional, diferents experts preveuen les tendències següents:

- Gir vers el consum de producte local. L'afectació en la distribució logística de material sanitari ha creat consciència en els consumidors de la importància de mantenir la indústria local com a referent en casos que ja no semblen tan llunyans com pandèmies, fenòmens meteorològics extrems derivats del canvi climàtic, canvis en els models energètics que puguin afectar el transport, etc. Les administracions públiques no són alienes a aquesta consciència i progressivament afavoriran la promoció d'aquest tipus de productes a cada illa. El concepte d'economia local pren força i transmet que el consum, si és local, genera riquesa per al territori.
- Digitalització del consum. Més de vuit setmanes de confinament han fet canviar els hàbits de consum entre la ciutadania, particularment de productes de primera necessitat. Moltes persones consumidores han obert el canal en línia o el telefònic per fer les seves comandes, quan abans no s'ho havien plantejat. S'espera, per tant, un procés de digitalització del consum, la qual cosa implica la necessitat d'aportar valor a la web i a les xarxes socials, més enllà del valor a la botiga.
- Presa de decisions de consum amb criteris mediambientals i socials. L'observació i la visibilitat que s'ha donat a les xarxes socials i mitjans de comunicació dels efectes del procés de confinament en el medi ambient han tingut un fort impacte en els consumidors. Sembla que les decisions de consum tindran en compte també la imatge corporativa de l'empresa pel que fa a criteris mediambientals i socials. Per això, pren rellevància la integració dels objectius de desenvolupament sostenible en l'estratègia empresarial.

- Por de nous contagis. El volum de morts arran de la pandèmia i la por d'altres virus fa que prenguin més importància la higiene i la protecció en tots els àmbits laborals i socials. Això es traduirà en la generalització de mecanismes de separació física (distanciament social) en els diferents establiments i espais de treball; en més demanda de material d'higiene i desinfecció, i en un increment de sol·licituds d'equips de protecció individual, com ara pantalles separadores o individuals, i en el desenvolupament de nous mecanismes de protecció que puguin ser rellevants en el futur com, per exemple, la utilització de la geolocalització i la tecnologia mòbil.
- Recollida, recuperació i reciclatge de productes d'higiene i de protecció. Com a conseqüència del gran ús que tindran aquests materials en la vida diària, es genera una necessitat i una línia específica de negoci al seu voltant.
- Interès per l'alimentació i la vida saludable. L'interès generalitzat per l'alimentació i la vida saludable que s'havia iniciat des de fa cinc anys ha rebut una nova esperonada en aquest període. S'espera un increment dels establiments que garanteixin el consum i l'etiquetatge en aquesta línia. Hi ha un seguit de serveis relacionats amb el sector que tindran un cert creixement, com entrenaments personals i venda de productes de quilòmetre zero o ecològics, per exemple.
- El sentiment de transcendència que ha generat la pandèmia es pot traduir en un increment de la demanda de serveis vinculats al benestar emocional i social. Temes com reconnectar amb un mateix, viure el present o crear comunitat poden ser demanats després de l'etapa de confinament.

## 2.NOUS VALORS DE L'EMPRESA POSTCOVID-19

### **Nou marc de col·laboració**

L'impacte de la crisi planteja un nou escenari de col·laboració interempresarial en el qual proveïdors, clients i competidors són potencials entitats i persones amb qui col·laborar per combatre desafiaments comuns, com ara servir millor els clients, aportar més valor, redistribuir beneficis o minimitzar l'impacte ambiental de l'activitat empresarial. La redistribució equitativa dels resultats entre els participants, la confiança i el plantejament de relacions a llarg termini són les claus del nou marc de col·laboració.

### **Sostenibilitat**

La sostenibilitat d'un negoci ja no exigeix només la seva viabilitat econòmica, sinó que també té en compte la viabilitat social i mediambiental de l'entitat. Es prenen decisions que poden ser menys lucratives a curt termini, però que contribueixen més a crear un món factible per a les generacions futures.

La presa de decisions en l'empresa ja no depèn només d'un sol factor, sinó de tres: econòmic, social i mediambiental.

### **Gestió de persones**

La gestió de persones depèn de l'anàlisi del talent, l'establiment de polítiques de conciliació (tendència cada vegada més evident i demanada entre les treballadores i treballadors amb talent), el treball per objectius (més que per temps dedicat, tot i que també) i el teletreball, que ha demostrat ser un recurs viable per a persones capaces de fer feina per objectius.

### **Riscs laborals**

La pandèmia ha provocat també un gir en la política de riscos laborals que, a les oficines, se centrarà més en les mesures relacionades amb la salut i la higiene en el lloc de treball que en la prevenció d'accidents laborals.



## 3.PROCÉS DE CANVI EN EL NOU ESCENARI

Les empreses que volen pivotar la seva estratègia davant aquest nou escenari han de tenir en compte una sèrie de passes.

### Anàlisi de la situació de partida

La primera passa és analitzar en detall la situació de partida. S'ha de diferenciar l'anàlisi externa (factors sobre els quals l'empresa no té capacitat de canvi), de l'interna (factors sobre els quals l'empresa pot impactar).

#### • Anàlisi externa

##### CLIENTS

S'han d'analitzar:

- Noves tendències de consum
- Noves necessitats
- Nous segments de clients
- Possibilitats de redefinir productes o serveis

##### PROVEÏDORS

És necessari estudiar:

- La situació postCOVID-19
- Possibilitats de compra local
- Nous proveïdors per a nous serveis
- Identificació dels proveïdors amb qui treballar en el nou model de col·laboració
- Consideració de la capacitat de fer una gestió sostenible sobre la cadena de valor

##### CANVIS NORMATIUS

Revisió dels principals decrets dels governs autonòmic i estatal que tenen impacte en el negoci. S'ha d'observar de manera contínua quins són els nous requisits per desenvolupar l'activitat empresarial de manera segura.

##### AJUTS I FINANÇAMENT PÚBLIC POSTCOVID-19

Revisió de les línies d'ajut i finançament que poden tenir impacte en el negoci.

## RECURSOS D'ANÀLISI EXTERNA

Per fer l'anàlisi externa, es poden fer servir els recursos següents:

- Gestoria
- Associació empresarial sectorial
- Canals oficials
- Normes de protecció de riscos laborals

### · Anàlisi interna

#### PERSONAL

Analitzar el talent de l'empresa

Analitzar la situació laboral dels treballadors

Proveïment de mecanismes de protecció al personal

- Espai: higiene i neteja, distància de seguretat.
- Equips de protecció individual (EPI): mascaretes, guants, bates, pantalles de protecció.

#### INFRAESTRUCTURES

Idoneïtat de les infraestructures per a les tasques que s'han de fer tenint en compte la protecció

Noves infraestructures necessàries

#### PRODUCTES I SERVEIS

Seguretat dels productes i serveis

Proveïment de matèries primeres

Identificació de productes que desapareixen o es modifiquen significativament en l'era postCOVID-19, o d'altres que poden sortir al mercat

Etiquetatge

#### CLIENTS

Temps d'espera: evitar esperes, condicions d'àrees d'espera

Possibilitat de reunions i oferta de servei per videoconferència

Atenció als clients: EPI i distància de seguretat

Condicionament dels espais: higiene i neteja, distància de seguretat, pantalles



## • Riscs de la situació actual

Identificació de possibles riscs de la situació actual i implantació de mesures per mitigar-los

Anàlisi de probabilitat i impacte

## • Situació econòmica

Anàlisi de la situació econòmica de l'empresa: capacitat d'inversió, situació financera, nivells de palanquejament, impacte de la COVID-19 en el compte de pèrdues i guanys de 2020, possibles impactes futurs

Establiment d'un fons de contingència per a possibles futures situacions de crisi

## Definició de l'estratègia

Aquesta secció es planteja com un qüestionari obert. Es pretén que l'empresa pugui definir l'estratègia a partir de les preguntes següents.

### • Missió, visió i valors

La missió és el sentit de l'existència de l'empresa en el món.

- Què passaria en el món, en la societat, si l'empresa no hi fos?
- Ha canviat la missió de l'empresa després de la COVID-19? En quin sentit?

La visió és la situació en què ens agradaria que fos l'empresa d'aquí a tres anys.

- Ha canviat la visió de l'empresa?
- Després de la COVID-19, quina visió es té per a l'empresa d'aquí a tres anys?

Els valors són els conceptes que conformen la base ètica de l'organització, per exemple, el servei o la innovació, i probablement ara s'hi afegixen la sostenibilitat i la prevenció i la protecció de la salut.

- Quins eren abans els valors de l'empresa i quins són ara?

### • Proposta de valor

La proposta de valor és la raó per la qual el client compra el producte de l'empresa.

- Per què les persones triaven abans l'empresa?
- Per què l'hauria de triar ara?

Es pot pensar en termes de:

- Productes i serveis. Què aporten al client per separat? I tots junts?
- Processos adaptats. Hi ha d'haver algun canvi en els processos de l'empresa en què participa el client?
- Alineada amb els nous valors i tendències. Es pot incrementar la proposta de valor si es tenen en compte les tendències de consum identificades anteriorment?

## • Objectius

Canvien els objectius, ara que es modifica la missió, la visió o la proposta de valor?

## • Indicadors

Per a cada objectiu, es poden identificar un o dos indicadors que permetin verificar si l'objectiu es compleix?

# Anàlisi de la viabilitat econòmica de l'estratègia

Sobre la base dels resultats obtinguts en la fase de definició de l'estratègia, la passa següent és analitzar si aquesta és viable o si es necessita ajuda d'altres factors per fer-la realitat.

## • Redefinir costs

Quin impacte en els costs (tant d'inversió com d'estructura) té la nova estratègia?  
En aquest punt convé enumerar els costs afegits i tenir-los en compte.

## • Cercar noves vies de finançament

Si es necessita capital addicional no propi, s'han establert diferents iniciatives públiques per oferir-lo?

### LÍNIES D'AJUT AUTONÒMIQUES

Treball, autoocupació, ISBA liquiditat, ISBA inversió.

### LÍNIES D'AJUT ESTATALS

ICO, CDTI, ENISA.

# Gestió de riscos

La gestió de riscos derivats de la nova estratègia és un element clau que s'ha de considerar en la seva implementació.

## Identificació de riscos

Quins riscos té la implantació de l'estratègia?

De l'activitat?

Per al medi ambient?

Per a la salut?

## Anàlisi d'impacte/probabilitat

S'han de triar els riscos que tindran més impacte en el negoci si es fan realitat i alhora són els més probables.

## **Mitigació**

S'han d'establir mecanismes per a la mitigació dels riscos més probables que tindrien més impacte, i s'ha d'afegir el mecanisme de mitigació com a part dels costos que s'han de considerar en l'estimació de despeses de la implantació de l'estratègia.

## **Redefinició de l'equip**

Les persones són fonamentals per al funcionament de l'empresa. Una vegada identificada l'estratègia que s'ha de seguir i l'impacte en els processos, s'ha de redefinir un equip de treball capaç de donar resposta als desafiaments prevists.

### **• Identificar talent**

Quin talent es necessita i de quin talent es disposa? A través de l'observació, s'han d'identificar quines persones de l'equip saben fer coses que es desconeixien i/o que no s'estan aprofitant. És un fet que les millors idees es troben en els equips de les organitzacions.

### **• Optimitzar talent**

Es poden optimitzar processos, productes i serveis a través de la formació i de la selecció de nou personal focalitzada en el talent que necessita l'organització.

### **• Redefinir funcions sobre la base del talent**

De vegades, es poden modificar les funcions d'algunes persones per aprofitar-ne millor el talent. Aquest procés requereix transparència total.

## **Comunicació de la nova proposta empresarial**

Comunicar la nova proposta empresarial implica explicar a tots els involucrats en l'empresa (treballadors, clients, proveïdors, altres agents) el gir estratègic que es vol fer.

### **• Què?**

Proposta de valor

Productes i serveis

Canvis en les condicions en què s'ofereix el producte o servei

### **• Com?**

A través dels mecanismes habituals de comunicació de l'empresa. Es poden afegir canals digitals.

### **• A qui?**

A les persones involucrades.

## 4. RECURSOS QUE S'HAN DE CONSIDERAR

### D'àmbit estatal

[Programas de apoyo covid19](#)

[Lineas ICO](#)

### D'àmbit autonòmic

Web IDI formació

[Plataforma IDI-COVID19](#)

[Mapa dels comerços locals amb versió en línia](#)

[Pàgines informatives de la Direcció General de Comerç i de la Direcció General d'Indústria](#)

[Pàgines informatives de la Direcció General de Comerç i de la Direcció General d'Indústria](#)

