

Com dissoldre avui una crisi que ens cau a sobre: Innovar en la manera de pensar i fer

IEESE  
Business School  
University of Navarra  
A Way to Learn  
A Mark to Make  
A World to Change

Prof Joaquim Vilà,  
29 de setembre de 2020

Cambra de Comerç de TORTOSA

Prof. Joaquim Vilà | jvila@iese.edu

Youtube: [https://www.youtube.com/watch?v=7-FmUfUy\\_Js](https://www.youtube.com/watch?v=7-FmUfUy_Js)

## Enfortiment de la innovació davant de la crisi

2

Cas real de Prefabricats Planas (Sta. Coloma de Farners)

- ❑ PIME industrial, empresa de prefabricats per edificis industrials.
- ❑ El 2007, la direcció sent que l'eufòria del sector de la construcció a Espanya no pot durar.
- ❑ Tot i que els resultats eren excel·lents, decideix posar en marxa un programa de canvi del model de negoci basat en innovació i comptant amb la seva gent.




Com abordem la transformació de l'empresa per preparar-nos davant d'un canvi dràstic de l'entorn?



Prof. Joaquim Vilà, IESE, 2008-2018

## Resultats obtinguts per Planas amb innovació

3



- ✓ L'activitat del sector de les empreses de prefabricats per a obres industrials a Espanya va caure un 88% entre el 2008 i els 2013 (mesurat en relació a PEM-pressupostos d'execució material).
- ✓ **Competidors.** Gairebé totes les empreses de prefabricats catalanes han entrat en concurs de creditors, moltes s'han liquidat o venut: Prainsa, Trumes, Hormipresa, Pretersa-Prenavisa. El 2013, Pref. Pujol va reduir la seva facturació en un 80%.
- ✓ **Prefabricats Planas** va baixar la seva activitat els dos primers anys de la crisi, però va remuntar la facturació des del 2011. No ha tingut pèrdues cap any des de l'inici de la crisi del 2008 (beneficis entre 300.000 i 3 M € a l'any)
- ✓ *"La innovació és com una teràpia. No només aporta resultats sòlids sinó que a més té un efecte col·lateral important: anima i fa l'empresa atractiva a la nostra pròpia gent".*

Francesc Planas, Conseller Delegat, Prefabricats Planas, Octubre 2013



Prof. Joaquim Vilà [ivila@iese.edu](mailto:ivila@iese.edu)

## Temes claus coberts en la preparació per la crisi

4



1. Com ens agradaria estar, com empresa, quan arribi la crisi? Com seria la nostra visió d'una empresa perfectament preparada per a fer front a la crisi? **'ESTRATEGIA IDEAL', sense restriccions**
2. Què ens frena avui ser així? Quins són els factors que en bloquegen avui?  
**PROBLEMES INICIALS - CAOS**
3. Com podem resoldre avui els problemes que ens portarien a una crisi demà?  
**RESOLUCIÓ DE PROBLEMES AMB INNOVACIÓ I CREATIVITAT**



Francesc Planas, CEO, Octubre 2013 a l'IESE

## Planificació Predictiva que domina a les nostres empreses

### Planificació Predictiva

- Predir el futur i preparar-se pel mateix.
- Definir objectius (i una visió), i desenvolupar un pla per anar d'on som a on volem anar.
- La clau està en la capacitat d'analitzar el futur i predir amb precisió.

Adaptat de John Pourdehnad. Interactive Planning. Thomas Jefferson University (2020), i Russell L. Ackoff et al. Idealized Design: Creating an Organization's Future (2006)

## Planificación Estratégica 'tradicional' (predictiva)



## Planificació Predictiva versus Planificació Interactiva

Millorar la punteria de trets de canó des de vaixell de guerra



- Anticipar el moviment del vaixell amb la vista a l'objectiu i predir el millor moment per a realitzar el tret => Enfocament Predictiu

## Planificació Predictiva versus Planificació Interactiva

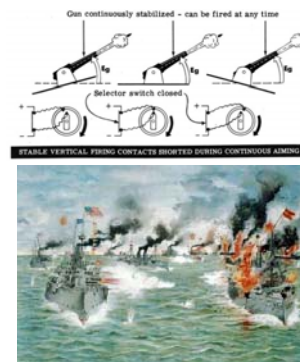
Millorar la punteria de trets de canó des de vaixell de guerra



Ad. William Sims,  
US Navy, 1898

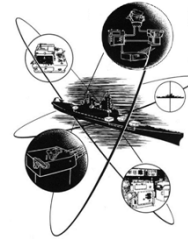
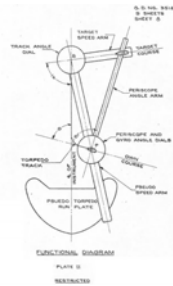


Idealized Design.  
Disseny Idealitzat



## Preventiu: Planificació Interactiva

Millorar la punteria de trets de canó des de vaixell de guerra



- Entendre l'artilleria naval com un sistema, i corregir les limitacions en origen (caos), en el present: "dissoldre les causes de la crisi" => **Interactiu**

## De què va aquesta sessió?

Com dissoldre avui una crisi que ens cau a sobre:  
Innovar en la manera de pensar i fer

Una organització és un sistema, un conjunt de components funcionalment interconnectats de forma complexa. Una persona, un cotxe, un ens social, etc.

### Systems Thinking

- La visió de conjunt global és més important que l'anàlisi de les parts.
- Realitat és un sistema de 'problemes'.
- ST és interdisciplinari

### Innovació

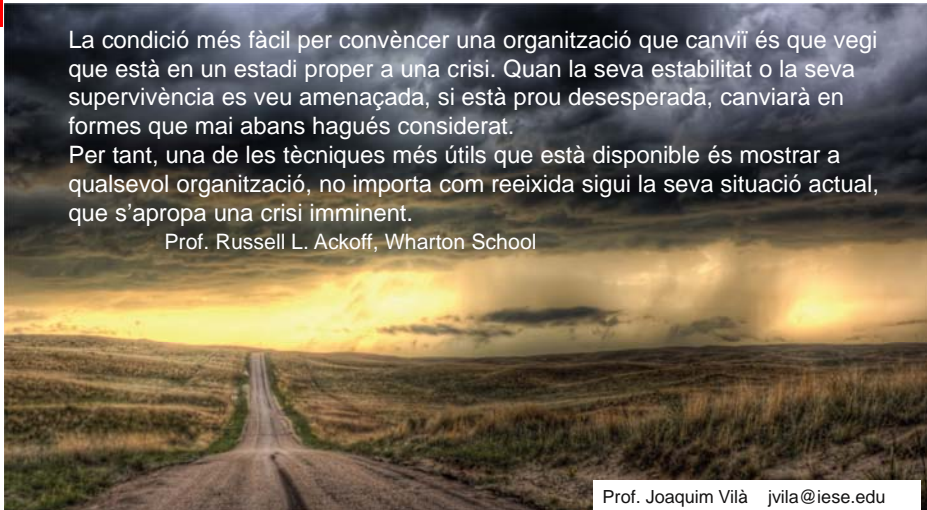
- És fer nosaltres coses diferents, amb valor, no només oferir alguna cosa diferent.
- Innovació comença per problemes, no per idees.

### Dissoldre una crisi

- Eliminar els problemes actuals que ens impedeixen avui crear el futur desitjat, el que dóna millor resposta als impactes externs (superar una crisi)

La condició més fàcil per convèncer una organització que canviï és que vegi que està en un estadi proper a una crisi. Quan la seva estabilitat o la seva supervivència es veu amenaçada, si està prou desesperada, canviarà en formes que mai abans hagués considerat.  
Per tant, una de les tècniques més útils que està disponible és mostrar a qualsevol organització, no importa com reeixida sigui la seva situació actual, que s'apropa una crisi imminent.

Prof. Russell L. Ackoff, Wharton School

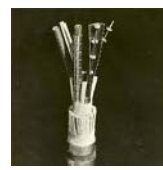


Prof. Joaquim Vilà jvila@iese.edu

## Exemple: Empresa que va bé, però que s'ha adormit

### CRISI PREVENTIVA, HIPOTÈTICA

VP Bell Labs (AT&T), 1951: "Senyors, el sistema de telefonia dels Estats Units ha estat destruït aquesta passada nit".



"Tots aquests grans productes introduïts per aquest Centre van ser desenvolupats abans que qualsevol de vostès hagués nascut".

"Creguin-me, el sistema de telefonia va ser destruït ahir nit, i millor que s'ho creguin, ja que qui no ho faci abans de la fi del dia, serà acomiadat"

## Empresa que va bé però que s'ha adormit (2)

### CRISI PREVENTIVA, HIPOTÈTICA, Per a què?

"Tanquem avui, obrim demà. Com ens agradaria obrir demà?"

=> Com ens agradaria que fos el telèfon ideal, la interacció i el servei si ho creéssim des de zero? Les úniques restriccions: tecnològicament factible, operativament viable i que siguin acceptats per tots avui.

Conceptes desenvolupats en els mesos que van seguir:

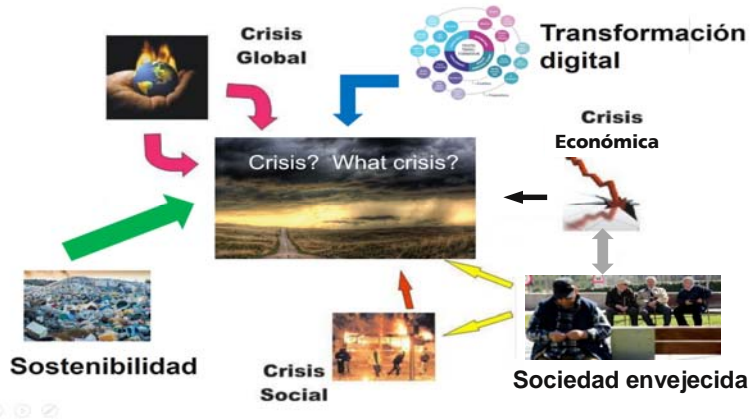


A més a més de molts altres: trucada en espera, desviament de trucades, correu de veu.

Font: Youtube: Idealized Design, Systems Thinking, and a Model for Outlier Innovation, by **Dr. Russell Ackoff** (28'32")

## ¿Hem de tenir por de la propera crisi?

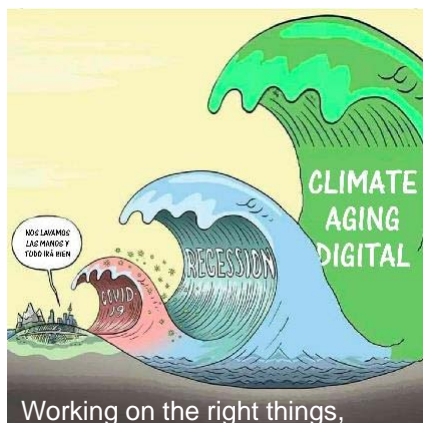
### HI HAN MOLTES CRISI PREVISIBLES





## Directius Responsablement Eficços

Actuen sobre els problemes de major impacte, no només els immediats



Working on the right things,  
not just doing things right... the wrong things right.

## Com s'introdueix un canvi radical a la empresa Com ens preparam per a una eventual crisi

**SENSIBILITZACIÓ  
PER ACTUAR  
ABANS D'UNA CRISI**

Tota empresa està ficada en un futur que es pot definir amb concreció segons la seva trajectòria recent (polítiques, processos, recursos, persones, relacions etc.).



## SENSIBILITZACIÓ PER ACTUAR ABANS D' UNA CRISI



La forma com es fa és assumir que l'organització farà el que ha estat fent ara indefinidament en el futur (seguir la seva trajectòria actual), i llavors assumim que l'entorn de la nostra organització canviarà, però només de la manera que s'espera que ho faci.

Ara, si projectem el futur de l'organització sota aquestes dues condicions, es té una **organització no adaptativa en un entorn canviant** i, per tant, en última instància, a través de la no adaptació, l'empresa es destrueix a si mateixa. El que no sabem és com.

Les projeccions mostren la esclatxa, el com, i revelen el taló d'Aquil·les de l'organització que serà **la causa de la destrucció de l'empresa** si no actuem a partir d'ara.

Prof. Russell L. Ackoff, Wharton School

Prof. Joaquim Vilá [jvila@iese.edu](mailto:jvila@iese.edu)

## De Planificació Predictiva a Planificació Interactiva

### Planificació Predictiva

- Predir el futur i preparar-se pel mateix.
- Definir objectius (i una visió), i desenvolupar un pla per anar d'on som a on volem anar.
- La clau està en la capacitat d'analitzar el futur i predir amb precisió.

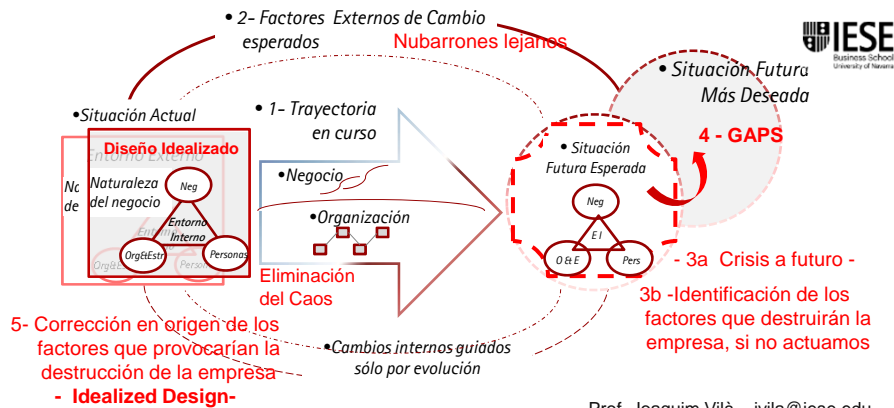
### Planificació Interactiva (Preventiva)

- Estar millor en el futur que siguem capaços de construir avui. Disseny Idealitzat.
- Identificar els problemes d'avui que ens impedeixen estar en el futur desitjat, i eliminar-los.
- La clau està en desenvolupar la capacitat d'aprendre i adaptar-nos..

### Per què interactiva?

Adaptat de John Pourdehnad. Interactive Planning. Thomas Jefferson University (2020), i Russell L. Ackoff et al. Idealized Design: Creating an Organization's Future (2006)

## Planificación Interactiva – Preventiva Eliminación dels problemas de partida (causas del caos)



Idealized Design (R.A. Ackoff, Wharton ) i Estratègia Ideal (E. Masifern, IESE)

## Planificació Interactiva – Procés de Disseny Idealitzat

### IDEALIZACIÓ

- Anàlisi del **caos de partida**
  - Anàlisi inicial del *Sistema* (com opera la organització o institució). Anàlisi dels factors que obstrueixen el progrés o impedeixen el canvi.
  - Realitzar les **projeccions de referència**. Descriure la situació esperada de l'empresa a futur si assumim que no hi haurà canvis ni en la trajectòria actual de l'empresa i ni en l'entorn esperat.
  - **Formulating the mess**. Analitzar el **caos de partida**. Escenari de com estarà l'empresa en el futur si no introdueix cap canvi (**crisis esperada**) i l'entorn canvia de la manera que esperem.
- Situació més desitjada futur i present (**Ends Planning**)
  - Determinar **com ens agradaria estar**, si poguéssim ser el que volguéssim.
  - Identificar els **gaps** entre el Disseny Idealitzat avui i la situació de l'empresa com és ara mateix.

## Planificació Interactiva – Procés de Disseny Idealitzat

### IDEALIZACIÓ

- Anàlisi del **caos de partida**
- Situació més desitjada futur i present (Ends Planning)

### REALIZACIÓ

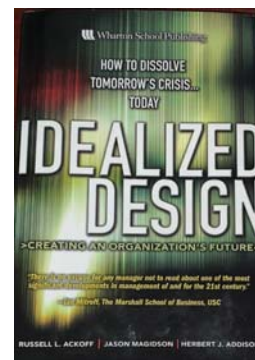
- (Means Planning) Els planificadors determinen què s'ha de fer per apropar-nos tant com sigui possible a l'ideal i així evitar l'autodestrucció.
  - Accions correctives per reduir els gaps en el present.
  - Plans d'Acció per acostar-se al futur més desitjat.
  - Canvis organitzatius (pràctiques, polítiques, processos, projectes, etc.) per donar suport a la nova trajectòria.
- Planificació dels diferents tipus de recursos. Assignació de recursos.
- Identificació de necessitats. Com cobrir les mancances.
- Disseny de la implementació. Assignació de responsabilitats.
- Control de la implementació. Seguiment. Resultats esperats. Ajustaments.

## Idealized Design – Disseny Idealitzat

“En la resolució de problemes de pràcticament qualsevol tipus, la forma d'aconseguir els millors resultats és imaginar **com seria la solució ideal**, i després treballar cap enrere fins arribar al punt de partida on estem avui.

Això assegura que no erigim obstacles imaginaris abans de saber el que és millor”

Russell Ackoff et al.,  
Idealized Design, 2006



## ALGUNES DE LES ORGANITZACIONS QUE HAN UTILITZAT LA PLANIFICACIÓ INTERACTIVA I EL DISSENY IDEALIZAT



24

## Enfortiment de la innovació davant la crisi

### Cas real de Prefabricats Planas (Sta. Coloma de Farners)



- ❑ PIME industrial, empresa de prefabricats per edificis industrials.
- ❑ El 2007, la direcció sent que l'eufòria del sector de la construcció a Espanya no pot durar.
- ❑ Tot i que els resultats eren excel·lents, decideix posar en marxa un programa de canvi del model de negoci basat en innovació i comptant amb la seva gent.



Com abordem la transformació de l'empresa per preparar-se davant d'un canvi dràstic de l'entorn?

## Objectius de l' Alta Direcció a l'inici



"El 2007, teníem una estratègia i donava bons resultats, però no pensàvem que fos adequada. Què hem de fer llavors?"

Requeriments de la direcció per a la transformació de Pref Planas

- ❑ Preparar l'empresa per a una transformació dràstica abans que vingui la crisi econòmica



Francesc Planas, CEO, October 2013 a l'IESE

## Innovación con valor estratégico



Estrategia-Innovación Pref. Planas (Febrero 2008)

### Identidad de la empresa en Octubre de 2007

Somos una empresa productora de elementos prefabricados de hormigón (pilares, vigas, jácenas, paneles para cerramientos industriales, depósitos).

#### Ligar Estrategia e Innovación. Identificación de Problemas Estratégicos.

- ❑ Futuro perseguido (ideal) que dé mejores respuestas a impactos externos.
- ❑ Definición de Áreas Clave de Resultados en Innovación
- ❑ Frenos a la aproximación a la Posición Competitiva Más Deseada, a 4 años.
  - ✓ Convencionalismos inherentes al sector que frenan el avance en innovación.
- ❑ Planes de acción basos en la resolución de retos estratégicos

**Box 1 FROM VISION TO ACTION**

**PURPOSE:**  
TO TRANSLATE AN AMBITIOUS VISION INTO WORKABLE LINES OF ACTION FOCUSED ON KEY PROBLEMS RESOLUTION WITH THE USE OF INNOVATION, DESIGN THINKING AND CREATIVITY.

**KEY TRENDS / BIG CHANGES**

- Final de ciclo económico expansivo de la construcción en España.
- Aterrizaje suave es más probable que depresión drástica.
- Exigencias medioambientales crecientes

WIESE MADE

**THRE**

- Disminución de la demanda (\*\*\*)
- Mayor exigencia de los clientes de servicio, apoyo y calidad. Aparición del "low cost"
- Incremento de costes materias primas

- Problemas de imagen desde el punto de vista medioambiental. Cemento y hierro requieren  $\Delta$  energía en su producción.
- Impagados.
- Financiación de las operaciones.

**OPPORTUNITIES**

- Los clientes que busquen calidad se acercarán a nosotros, pero con exigencias mucho mayores (y nuestra estructura no está preparada para competir e costes).

- Cambio de normativas en sector.
- Francia  $\rightarrow$  mercado accesible.
- Elementos con diseño a precio razonable (valor por dinero)

WIESE MA



**VISION = DESIRED FUTURE**

SELF RESPONSE TO EXTERNAL IMPACTS

REVENUE MODEL

SUPPORTING & RESOURCES

DESIREN FUTURE

- Ser un referente en calidad y soluciones constructivas.
- Ser los más industrializados.
- Capaces de incorporar productos de elevada tecnología en nuestras soluciones

- Flexibilidad para adaptarnos a exigencias cambiantes del mercado
- Hacer edificios "como los americanos"
- Ser asesores de los despachos técnicos y de arquitectura.
- Expansión intl. Ser mucho más globales

**Qué nos frena para avanzar hacia la Posición Deseada (2009-2015)**

- Gente acomodada en el éxito
- Crecimiento esconde las deficiencias
- **Bloqueo mental. Convencionalismos**
- No sabemos relacionarnos Gran Const
- Dept. de Producción poco propenso al cambio

- Competencias directivas del equipo de dirección en innovación
- Alta dependencia en pocos directivos
- Depend montadores altam especializds
- Buenos ante una exigencia; malos ante un deseo.

30

## Innovación con valor estratégico

**Estrategia de Pref. Planas (Febrero 2008 - Dic. 2015)**

**Visión 2015:** Queremos ser una empresa que dé soluciones constructivas industrializadas, personalizadas para cada cliente (asesoraremos, diseñaremos, calcularemos,...) con productos de alto valor añadido.

**Avanzar hacia la Posición Deseada (2008-2015)**

¿Como podemos preparar la empresa para que pueda hacer frente a una eventual crisis economía en España?

¿Como lo hacemos de forma ordenada (sistemática)?

Prof. Joaquim Vilà

### Estrategia de Pref. Planas (Febrero 2008 - Dic.2015)

**Visión 2015:** Queremos ser una empresa que dé soluciones constructivas industrializadas, personalizadas para cada cliente (asesoraremos, diseñaremos, calcularemos,...) con productos de alto valor añadido.

### Qué nos frena para avanzar hacia la Posición Deseada (2009-2015)

Convencionalismes inherents al sector que se van qüestionar (febrer 2008):

- ❑ Abans i després de nosaltres intervenen altres industrials
  - ❑ El nostre radi d'acció de venda no pot sobrepassar els 200 Km (el formigó viatge malament).
  - ❑ Hem de fer el muntatge dels elements que subministrem
  - ❑ Quan parlem de formigó, no podem pensar en precisió
- Crisi => Reducció de la xifra de negoci, 50% (juny 2009)

### Estrategia-Innovación Pref. Planas (Mayo 2008)

#### Ejes estratégicos de la estrategia más deseada para 2015

- ❑ Ser capaces de servir a clientes sin limitaciones de ámbito geográfico.
- ❑ Adaptación plena a las necesidades de los clientes, desde el desarrollo inicial hasta dejar las instalaciones básicas a punto de utilización por sus destinatarios.
- ❑ Productos que aporten facilidad de uso, esto es, que puedan ser acoplados a destino por personal sin una alta cualificación (montadores especializados).
- ❑ Que ofrecieran la mayor calidad del proyecto final, apostando por la combinación de materiales, sin tener que ceñirse al hormigón.

- Crisis en sector => Reducción de la cifra de negocio (Junio 2009)

De debò de debò, què perseguim i què és clau per aconseguir-ho?

Waze

## Waze cofounder: 'fall in love with the problem. not the solution'



By LIAT CLARK  
 Monday 20 October 2014



MAZE IN ACTION  
 Credit: arthurw/Photo/CC BY-NC-ND 2.0

"Figure out the problem you are addressing, and the users," says Waze cofounder Uri Levine. "Fall in love with the problem, and the rest will follow."

<https://www.wired.co.uk/article/waze-uri-levine>

## Reptes de Prefabricats Planas

### Reptes creatius per a la Creativitat

1. Com operar sense limitacions d'àmbit geogràfic
2. Com produir sèries curtes de productes prefabricats que siguin rendibles.
3. Com deixar les obres després de muntades amb instal·lacions bàsiques a punt de ser utilitzades pels seus usuaris.
4. Identificar "kits de productes" d'alt valor afegit (amb instal·lacions integrades, acabats incorporats) que redueixin al mínim la necessitat de muntadors especialitzats.
5. Com reduir costos de muntatge (caps d'obra) en obres realitzades a gran distància de la seu de l'empresa.

## Enfortiment de la innovació davant la crisi



### Primers resultats de la innovació

*"La gent veu que hi ha Projecto d'empresa (estratègia). Hi ha il·lusió a pesar de la reducció".*

*"El 70% de les persones han aportat idees".*

*"Hem trencat paradigmes que abans ningú ni es plantejava, com és "els prefabricats es fan a fàbrica i es transporten a l'obra de destí".*

*"Si algú m'hagués dit fa dos anys, que avui tancaríem un contracte per una obra a Algèria, li hauria dit que estava boix"*

*"És com una teràpia. La innovació te un efecte col·lateral important: anima i fa l'empresa atractiva a la nostra pròpia gent".*

Francesc Planas, Conseller Delegat, Prefabricats Planas, octubre 2009



## SITUACIÓ A L'ANY 2010



- **Produir a casa del client. Més del 50% de la facturació ve de més enllà de 500 Km (nord de França, Suïssa)**
- **Hem fet el centre comercial (Orange) amb la producció d'energia solar més important de França. Genera més energia de la que consumeix.**
- **Bany amb instal·lacions incorporades per a una residència de persones amb problemes de personalitat a Suïssa**
- **L'índex de satisfacció de clients ha augmentat moltíssim**

Xerrada de Francesc Planas, Conseller Delegat, Prefabricats Planas, a l'IESE  
7 d'octubre 2010

## Innovación más allá de los productos. Conceptos.

37



Fabricar en casa del cliente



Fabricar con exactitud (Ikeización)



Fabricar lo que produce la mente

## Innovación más allá de los productos. Conceptos.

38



Ser el Danone de los paneles

Hormigos ligeros



Hacer rentable las paradojas aparentes

**“Para nosotros, lo verdaderamente importante no es la cifra de ventas de los productos innovadores, si no el hecho de que estos nos permiten vender mejor los productos tradicionales”.** Francesc Planas, Junio 2012.

**7a EDICIÓ**  
**PREMIO INICIATIVA BMW**

Desplázese a la derecha para conocer las candidaturas:

- BITCARRIER
- PREFABRICATS M. PLANAS S.A.
- VERTICAL FARMING

Vote la opción que considere más merecedora de la mención de honor del VII Premio Inicativa BMW.

¿Qué es Inicativa?

En cada una de sus ediciones, el Premio Inicativa BMW reconoce, apoya y premia a personas, instituciones o empresas del ámbito territorial de Cataluña que hayan puesto en marcha proyectos, iniciativas, productos o servicios innovadores, que contribuyan a un nuevo estilo de vida más sostenible, aportando un beneficio para la ciudad de Barcelona y/o la sociedad catalana. Al conjunto de valores que distingue este galardón, como son la calidad, la innovación, el dinamismo y la creatividad, se suma en esta séptima edición, el valor de la "sostenibilidad".

Para la 7ª edición, el Jurado del Premio Inicativa BMW ha seleccionado al ganador de la edición 2011 y ha preseleccionado tres candidaturas finalistas, entre las que se elegirá una mención de honor a través de votación pública online.

**BITCARRIER**  
Desarrolladores de una solución innovadora, en el ámbito de los sistemas inteligentes de transporte y de los smart cities, que proporciona a las ciudades información del tráfico en tiempo real.

Leer más Votar

**PREFABRICATS M. PLANAS S.A.**  
Fabricación de elementos estructurales y de cerramientos de hormigón armado. Involucrando a sus trabajadores han conseguido una reducción drástica del peso de los elementos, menor plástico utilizado, reducir los residuos en obra y el coste de transporte al lograr fabricar en casa de los clientes.

Prefabricats M. Planas S.A., empresa de 100 empleados de Santa Coloma de Farners, adopta un enfoque integral del concepto de sostenibilidad a raíz de la implantación en el 2007 de una innovación con méltodo en sus operaciones, en los productos que diseña, produce y comercializa y además de la misma concepción de continuidad con éxito de la empresa.

Centrados en el sector de la construcción, intuyeron antes de la crisis del sector, que era necesario un cambio que permitiera a la empresa seguir creciendo de forma rentable, hacia sostenible e innovadora. Así, se valieron de su capital humano para reestructurar el negocio, contando con colaboradores mucho más allá de la Oficina Técnica.

La empresa inicia una orientación contraria al resto del sector en un momento en que todos se enfocaban sólo en crecer; muchos dirán de forma poco racional. La empresa cambió el enfoque a pesar de ir bien muy bien, simplemente porque no está satisfecha de la orientación que adoptaba el negocio. Persiste en su orientación a pesar de que la economía y en especial el sector de la construcción entran en una profunda crisis.

El cambio en la empresa partió de cuestionarse dogmas generalmente aceptados en el sector. Obtiene los primeros resultados a los largo de 2009 y sigue avanzando en la implantación de esta nueva forma de dirigir la innovación. En sostenibilidad, entendida en términos de contribución al entorno, hace aportaciones muy notorias, en aspectos como una reducción importante en la generación de residuos en producción, eliminación de los mismos en obra, reducción importante en el consumo de materiales, reducción drástica de la necesidad de transportar materiales (ya que desarrolla métodos para producir en casa de los clientes), ahorro de peso en materiales producidos y reciclaje de materiales desechado (por ejemplo plástico), entre otros.

Si los resultados obtenidos en estas áreas ya son meritorios en sí mismos de consideración, lo más destacado es que su enfoque a la innovación es sostenible. La empresa está en niveles de actividad superiores a los años previos a la irrupción de la crisis, pero con una producción ejemplar en múltiples aspectos.

**Prefabricados Planas fue una de las tres empresas finalistas en la edición de 2011 del Premio Inicativa Innovadora que otorgó BMW España.**

[http://iniciativa.bmw.es/microsites/votacions2011/index\\_cas.htm](http://iniciativa.bmw.es/microsites/votacions2011/index_cas.htm)

## Resultats obtinguts per Planas amb innovació

40



- ✓ L'activitat del sector de les empreses de prefabricats per a obres industrials a Espanya va caure un 88% entre el 2008 i els 2013 (mesurat en relació a PEM-pressuposts d'execució material).
- ✓ **Competidors.** Gairebé totes les empreses de prefabricats catalanes han entrat en concurs de creditors, moltes s'han liquidat o venut: Prainsa, Trumes, Hormipresa, Pretersa-Prenavis. El 2013, Pref. Pujol va reduir la seva facturació en un 80%.
- ✓ **Prefabricats Planas** va baixar la seva activitat els dos primers anys de la crisi, però va remuntar la facturació des del 2011. No ha tingut pèrdues cap any des de l'inici de la crisi del 2008 (beneficis entre 300.000 i 3 M € a l'any)
- ✓ *"La innovació és com una teràpia. No només aporta resultats sòlids sinó que a més té un efecte col·lateral important: anima i fa l'empresa atractiva a la nostra pròpia gent".*

Francesc Planas, Conseller Delegat, Prefabricats Planas, Octubre 2013



## Resumen de Com preparar-se per a una crisi imminent

41

- ✓ Identificar el grans problemes que ens frenen per avançar cap un futur més desitjat, és a dir, el futur que dona millor resposta a una eventual crisi.
- ✓ Classificar els problemes segons naturalesa, segons tipus de resolució que requereix (innovació versus actuació directiva versus altres com inversió).
- ✓ Els problemes que són d'innovació es converteixen en reptes inicials, i es resolen amb creativitat o be en design thinking o altres tipus de metodologia d'innovació.
- ✓ Un cop s'han eliminat una part dels grans problemes que ens frenen, estem en una bona posició per fer un pla d'acció per acostar-nos al futur desitjat sense gaires limitacions internes per avançar.



Prof. Joaquim Vilá [jvila@iese.edu](mailto:jvila@iese.edu)

**JOAQUIM VILÁ**

### CÓMO DISOLVER HOY UNA CRISIS QUE NOS VIENE ENCIMA

Innovación via Systems Thinking

**PLANIFICACIÓN PREDICTIVA VS PLANIFICACIÓN INTERACTIVA**

- PLANIFICACIÓN PREDICTIVA:** Predecir el futuro y hacer un plan para alcanzarlo.
- PLANIFICACIÓN INTERACTIVA:** Eliminar los problemas que nos impiden estar en el futuro deseado.

**INNOVACIÓN VIA SYSTEMS THINKING**

- SYSTEMS THINKING:** La visión del conjunto global es más importante que el análisis de las partes.
- INNOVACIÓN:** Empieza por problemas, no por ideas.
- DISOLVER UNA CRISIS:** Superar limitaciones para eliminar las crisis de una crisis futura.

**LA CONDICIÓN MÁS FÁCIL PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN CAMBIE ES QUE VISUALICE UNA CRISIS INMINENTE**

**POSIBLES FACTORES DE CRISIS:** ENVEJECIMIENTO, CLIMA, TRANSFORMACIÓN DIGITAL, ECONOMÍA, CAMBIOS SOCIALES.

**PLANIFICACIÓN INTERACTIVA**

- Analisis del caso inicial
- Situación futura esperada
- GAP**
- Situación futura más deseada
- DISEÑAR PLANES DE ACCIÓN PARA REDUCIR HOY GAPS

**LA FORMA DE LOGRAR LOS MEJORES RESULTADOS ES IMAGINAR CUAL SERÍA LA SITUACIÓN IDEAL (Russell L. Ackoff)**

**CONCLUSIONES** LOS MEJORES PAR EL GIGANTE SÓN:

- CREAN UNA IMAGEN COMPARTIDA DEL FUTURO DESEADO
- DISUELVEN EN EL CONJUNTO DE FORMA COLECTIVA Y CREATIVA
- SE ENFOCAN LOS PROBLEMAS QUE NOS LLEVARÍAN A UNA CRISIS
- DISEÑAN UN PLAN DE REAJUSTE

Resumen, texto, il·l·stracions i disseny de connectinbrains®

Prof. Joaquim Vilá [jvila@iese.edu](mailto:jvila@iese.edu)